

DELIBERATIONS
du Conseil d'administration de l'Université de Bourgogne
Séance du 10 juillet 2017

Délibération n° 2017 – 10/07/2017 – 2

*Examen et vote du plan de rétablissement de l'équilibre financier
2017-2018-2019*

Le Conseil d'administration

- VU le Code de l'éducation
- VU les statuts de l'Université de Bourgogne

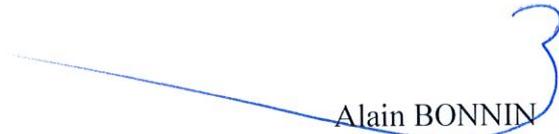
Après en avoir délibéré

Approuve avec 19 voix pour, 10 voix contre, 1 abstention :

le plan de rétablissement de l'équilibre financier 2017-2018-2019.

Dijon, le 11 juillet 2017

Le Président de l'Université de Bourgogne,



Alain BONNIN

P.J. : Plan de rétablissement de l'équilibre financier 2017-2018-2019

Délibération transmise à la Rectrice Chancelière de l'Université de Bourgogne

Délibération publiée sur le site internet de l'établissement

PLAN DE RETABLISSEMENT DE L'EQUILIBRE FINANCIER

2017-2018-2019

Juin 2017

Avant-propos

L'université de Bourgogne est confrontée à une situation inédite, celle de la nécessité de construire un plan de rétablissement de l'équilibre financier. Malgré une gestion rigoureuse et des capacités budgétaires disponibles qu'illustre le prélèvement de l'Etat sur son fonds de roulement en 2015, malgré une hausse régulière des effectifs étudiants accueillis depuis des années et le portage de projets de premier plan, nous sommes face à une situation de double déficit, en raison notamment du transfert cumulatif de charges non compensées par l'Etat. Le plan d'actions proposé est de nature à retrouver l'équilibre des comptes de l'établissement mais son développement nécessitera une refonte du modèle économique des universités.

Le plan de rétablissement de l'équilibre financier qui se compose de six parties, présente à partir d'un diagnostic partagé, un certain nombre de dispositions dans tous les secteurs (formation, recherche et fonctions supports et soutiens) et propose des objectifs à atteindre ainsi qu'une procédure d'accompagnement pour un suivi attentif de celui-ci. Cependant, quelles que soient les dispositions retenues et leur mise en œuvre, le retour pérenne à l'équilibre ainsi qu'à des marges de manœuvre permettant d'envisager à nouveau le développement de l'établissement nécessitera une refonte du modèle économique des universités.

Sommaire

Avant-propos	3
Sommaire	5
La procédure réglementaire	9
Le double déficit	9
1. Une démarche associative	11
2. Une situation financière qui se dégrade depuis 2012 avec une accentuation depuis 2016	15
2.1 Une situation financière difficile depuis 2012	17
2.1.1 Analyse du Compte de résultat	17
2.1.2 Analyse des soldes intermédiaires de gestion.....	18
2.1.3 Analyse du résultat	19
2.2 Une exécution budgétaire 2016 marquée par une nouvelle dégradation	20
2.2.1 Des recettes qui n'augmentent pas sur le même rythme que les charges	20
2.2.2 Le poids de la masse salariale.....	21
2.2.3 L'évolution des recettes d'exploitation.....	22
2.2.4 Une charge d'enseignement difficilement maîtrisée.....	23
2.3 Des équilibres fragilisés	24
2.3.1 Incidences des résultats sur la capacité d'autofinancement (CAF)	24
2.3.2 Bilan fonctionnel, fonds de roulement et trésorerie	25
3. Une offre de formation qui s'est structurée	27
4. Le plan d'actions issu des contributions	31
4.1 Les charges salariales.....	33
4.1.1 Les rémunérations accessoires	33
4.1.2 Les suspensions de postes	34
4.1.3 Autres mesures budgétaires	35
4.1.4 Les mesures non chiffrables	36
4.2 Les charges de fonctionnement.....	36
4.2.1 Diminuer les frais de réception et les frais liés au repas engagés pour l'accueil d'invités professionnels, sur les crédits de l'Ub mais aussi partiellement sur les ressources propres.....	36
4.2.2 Diminuer les frais de missions	36
4.2.3 Diminuer les dépenses relatives aux subventions et adhésions financées par l'UB.....	36
4.2.4 Diminuer les dépenses documentaires financées par l'UB par une meilleure harmonisation....	37
4.2.5 Optimiser la gestion technique centralisée des installations de chauffage	37

4.2.6 Optimiser la fermeture des guillotines de sorbonnes.....	37
4.2.7 Evolution du fonctionnement des serres du campus de Dijon.....	37
4.2.8 Sensibilisation aux économies d'énergie.....	37
4.3 Les charges d'investissement.....	37
4.4 Les produits.....	38
4.5 Les mesures d'organisation pour améliorer l'efficience.....	38
4.5.1 Développer les centres de services partagés (CSP).....	38
4.5.2 Limiter le nombre de factures et promouvoir la dématérialisation.....	38
4.5.3 Regrouper les activités courrier - affranchissement.....	38
4.5.4 Regrouper les activités de reprographie.....	39
4.6 Les mesures visant à l'amélioration de la qualité budgétaire, le pilotage et le dialogue entre les acteurs.....	39
4.6.1 Améliorer la répartition de la dotation de fonctionnement des composantes en travaillant sur les critères d'attribution.....	39
4.6.2 Information des conseils centraux deux fois par an en faisant un point soumis à la discussion, sur les grands indicateurs de gestion issus des tableaux de bord de pilotage.....	39
4.6.3 Développer la mission de pilotage RH.....	39
4.6.4 Mise en place d'un accompagnement sur l'organisation des services et le portage des GT liés au PRE.....	39
4.7 Les outils de pilotage.....	39
4.7.1 La mise en place d'un logiciel de gestion collective de projets (REDMINE).....	39
4.7.2 La mise en place d'un outil pour déclarer tous les nouveaux projets numériques.....	40
4.7.3 Le développement de Plubel (cours en ligne) disponible sur le site de l'Université.....	40
4.7.4 La mise en place d'un système automatisé de gestion des heures d'enseignement (SAGHE)...	40
4.7.5 La mise en place de SINAPS.....	40
4.7.6 La dématérialisation des échanges et des données (GED).....	40
4.8 La politique d'achat.....	40
5. La trajectoire du plan de rétablissement de l'équilibre financier.....	41
5.1 Les charges de fonctionnement.....	43
5.2 La masse salariale.....	43
5.3 Les charges d'amortissements.....	44
5.4 Les produits.....	44
5.5 Le taux de rigidité.....	45
5.6 Le résultat comptable et la capacité d'autofinancement (CAF).....	45
5.7 La charge d'investissement.....	46

5.8 Le fonds de roulement	46
6. Le suivi de l'exécution du PRE	49
6.1 L'association de la communauté.....	51
6.2 Le lien avec les documents budgétaires et financiers.....	52
7. Conclusion	53
8. Annexes	55
Trajectoire du plan de rétablissement de l'équilibre	57
Liste des mesures du PRE issues des contributions.....	59

Le plan de rétablissement de l'équilibre financier 2017 - 2019

Le plan de rétablissement de l'équilibre financier a pour objectif de permettre à l'Université de Bourgogne de retrouver un équilibre de ses comptes et des marges de manœuvre suffisantes, par la maîtrise de ses charges et le développement de ses produits.

La procédure réglementaire

C'est une procédure normée et l'article R 719-104 du code de l'Education précise que « le conseil d'administration délibère sur l'affectation des résultats du budget principal et du budget annexe... En cas de résultat négatif du compte de résultat de l'établissement, il détermine les conditions de retour à l'équilibre pour l'exercice suivant ».

En vertu des articles R 719-109-1, R 719-109-2 et R 719-109-3, « 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.» (R 719-109-1). D'autre part, « le recteur, chancelier des universités, [...] arrête les budgets rectificatifs s'il constate que le conseil d'administration ne les vote pas conformément au plan de rétablissement de l'équilibre financier » (R 719-109-2). Enfin, « 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 » (R 719-109-3).

Le double déficit

Le conseil d'administration de l'université de Bourgogne, lors de la séance du 9 mars 2017, a adopté le compte financier au titre de l'année 2016 qui fait état d'un résultat négatif de 1 879 892,78 €. Ce déficit fait suite à un résultat également déficitaire de 366 901,04 € au titre de l'année 2015.

Il convient toutefois de rappeler qu'en 2015 la mobilisation du fonds de roulement imposée par l'Etat s'est traduite par une diminution des moyens délégués à l'établissement, impactant directement le résultat de l'établissement. Sans ce prélèvement, le résultat aurait été excédentaire de 666 386,96 €.

En application des dispositions du code de l'Education, et compte tenu du double déficit constaté, l'Université de Bourgogne est engagée dans la démarche de retour à l'équilibre financier.

Le présent document présente la démarche proposée pour l'élaboration du PREF, les éléments du contexte financier et leurs évolutions, les éléments de l'offre de formation, le plan d'actions et les trajectoires du redressement. Une dernière partie est consacrée à l'accompagnement du PREF.

Plan

1. Une démarche associative	11
2. Une situation financière qui se dégrade depuis 2012 avec une accentuation depuis 2016	15
3. Une offre de formation qui s'est structurée	25
4. Le plan d'actions issu des contributions	29
5. La trajectoire du plan de rétablissement de l'équilibre financier.....	39
6. Le suivi de l'exécution du PRE	45
7. Conclusion.....	49
8. Annexes.....	51

1. Une démarche associative

Dès le résultat du compte financier 2015, il est apparu que la faible marge (666 386,96 € après intégration du prélèvement sur le fonds de roulement décidé par l'Etat) engageait inéluctablement l'établissement sur une trajectoire déficitaire à la fin de l'exercice 2016 compte tenu, notamment, de la non-compensation du Glissement Vieillesse Technicité et de l'augmentation continue de la démographie étudiante. Plusieurs mesures ont ainsi été prises dès le milieu d'année 2016. Dès le budget rectificatif n°2, voté le 8 juillet 2016, des décisions impactant le budget de fonctionnement 2016 ont été valorisées :

- Diminution des crédits de l'ensemble des composantes, services centraux, communs et généraux par un prélèvement opéré sur la dotation de fonctionnement initiale (4% en année pleine pour les services centraux et communs, 5% sur 4 mois pour les UFR), représentant une économie de 422 022 € ;
- Diminution des crédits de recherche transversaux à hauteur de 112 000 € ;
- Gel de postes d'ATER et de postes de contractuels BIATSS pour un montant de 205 925 €
- Arbitrages drastiques des demandes de prélèvements sur le fonds de roulement : seule une partie des reliquats de formation continue a été mobilisée, et seules les demandes correspondant à des régularisations de charges à payer sur contrats de recherche et équipements pédagogiques ont été satisfaites.

Une réduction importante de la campagne d'emplois 2017 (environ 50 % des emplois) a été votée par le CA d'octobre 2016. Cette mesure, sans effet sur l'année 2016, a un impact en 2017 pour 4/12, et en année pleine à partir de 2018.

Le BR3, voté le 19 octobre 2016, a valorisé les efforts entrepris par l'ensemble de la communauté : il a permis de dégager un excédent de la section de fonctionnement, de reconstituer une capacité d'autofinancement, d'abaisser le déficit prévisionnel de l'exercice et de reconstituer du fonds de roulement.

Malgré ces efforts engagés en cours d'exercice budgétaire, les contraintes pesant sur le budget, notamment au regard des nouvelles mesures nationales prises en 2016, ont aggravé la situation de l'établissement : le résultat comptable 2016 affiche un second déficit de 1 879 892 €.

L'établissement a été contraint de présenter un budget initial 2017 déficitaire de 3,5 M€. Ce déficit prévisionnel prend en compte les nouvelles mesures prises par l'établissement : demi-campagne d'emplois, nouveau prélèvement sur les dotations de fonctionnement (5% pour les UFR et 20% pour les services centraux et communs).

En 2017, l'objectif de la démarche de construction du PREF est d'assembler et de fédérer toutes les contributions à la définition des mesures à prendre. Compte tenu des enjeux pour l'établissement, c'est une démarche qui se veut associative et qui cherche à rassembler la communauté universitaire.

Après la constatation du double déficit devant les membres du CA du 9 mars 2017, la démarche d'élaboration du PREF a été présentée. L'objectif étant de proposer le plan aux membres du conseil d'administration qui se tiendra au début du mois de juillet, une démarche en trois phases a été débattue.

La première, non décisionnelle (avril), a vu la mise en place d'un COPIL et de cinq groupes de travail (charges, recettes, RH, Offre de formation, Patrimoine) composés de responsables administratifs issus de toute la communauté (composantes, laboratoires, services centraux et communs), qui ont élaboré un ensemble de fiches soumises à discussion.

La phase de consultation (mai) concerne les directeurs de composantes, de laboratoires, les chefs de services et des pôles, les élus des conseils centraux (CA, CAC, CT, CHS-CT), les organisations représentatives des personnels et des étudiants.

La phase institutionnelle (juin) concernera la consultation du CHS-CT, du CT, du CAC et la présentation du plan pour approbation devant le CA qui se tiendra le 10 juillet 2017.

La démarche a aussi été présentée en amont devant le CHS-CT et le CT. A l'issue de chacune des phases, une réunion avec les services académiques de Dijon et de Besançon (service inter-académique de l'enseignement supérieur) et ceux de la DRFIP est programmée.

2. Une situation financière qui se dégrade depuis 2012 avec une accentuation depuis 2016

Les éléments de description de la situation financière sont issus de plusieurs documents :

A la demande du Président de l'université, MM Bernard Dizambourg et Michel Dellacasagrande, experts auprès de la CPU ont effectué, d'octobre à décembre 2016, une étude de la situation financière de l'Université entre 2012 et 2015. Celle-ci a été présentée aux membres du conseil d'administration du 27 mars 2017. Elle permet d'identifier les causes majeures du déficit.

Les autres analyses sont extraites du rapport de l'Agent comptable et de l'ordonnateur, lors de la présentation du budget 2017 et celle du compte financier 2016.

La situation financière de l'Université, qui a accédé aux responsabilités et compétences élargies au 1er janvier 2010, est préoccupante. L'Université présente un déficit de 1 879 692 €uros à l'issue de l'exercice 2016 qui fait suite à un premier déficit de 366 901 € constaté en 2015.

2.1 Une situation financière difficile depuis 2012

2.1.1 Analyse du Compte de résultat

	2012	2013	2014	2015	2016	Variation 2012/2016
PRODUITS	227 781 471	234 159 209	232 273 127	234 009 056	234 638 152	3.01%
Prestations de services	14 481 029	16 196 412	15 121 382	15 346 854	15 968 240	10.27%
Subvention exploitation	200 783 181	203 743 464	204 367 742	204 569 401	204 339 118	1.77%
Autres produits de gestion courante	848 632	595 003	151 266	368 895	824 909	-2.80%
Produits financiers	125 766	255 138	10 485	3 618	3 135	-97.51%
Produits exceptionnels	10 401 864	1 553 083	1 106 380	1 369 075	303 260	-84.96%
Reprises sur amortissements et provisions	1 140 999	11 816 109	11 515 872	12 351 213	13 199 490	38.56%
Transfert de charges	-	-	-	-	-	
CHARGES	223 158 256	231 306 467	230 334 310	234 375 957	236 518 044	5.99%
Achats de fournitures et services	11 289 846	11 650 726	10 819 497	10 596 687	9 941 999	-11.94%
Services extérieurs	7 551 315	7 791 881	6 856 129	6 920 926	6 676 810	-11.58%
Autres services extérieurs	9 336 337	9 366 909	9 029 552	8 823 421	8 781 658	-5.94%
Charges de personnel	175 748 650	182 132 280	182 605 640	184 614 194	187 394 410	6.63%
Impôts et taxes	59 793	65 634	62 820	63 176	50 307	-15.86%
Autres charges de gestion courante	4 332 524	5 875 499	5 235 446	5 887 686	4 992 882	15.24%
Charges financières		3 965	9 455	589 823	1 011 690	NS
Charges exceptionnelles	732 536	544 686	410 265	525 789	61 567	-91.60%
Dotations aux amortissements	14 107 255	13 868 887	15 305 506	16 354 255	17 606 721	24.81%
Résultat Net Comptable	4 623 215	2 852 742	1 938 817	-366 901	-1 879 892	-140.66%

(source : Agence comptable)

Les comptes de résultat font apparaître une dégradation continue depuis 2012. La situation de double déficit en 2015 et 2016 s'inscrit dans cette évolution.

L'analyse de ceux-ci doit tenir compte des changements de traitements comptables intervenus pendant cette période (subventions comptabilisées différemment).

On peut aussi souligner trois évènements qui altèrent la comparabilité des comptes de 2012 à 2016 :

- des produits exceptionnels en 2012 liés à l'intégration de subventions d'investissements cohérentes avec l'incorporation d'actifs immobiliers correspondants en 2015.
- le prélèvement sur fonds de roulement décidé par le ministère à hauteur de 1,033 M€ en 2015.
- l'impact financier du PPP.

Cependant, la baisse régulière du résultat net comptable depuis 2013 ne permet pas de démontrer que le déficit de 2016 est conjoncturel.

Une analyse de l'évolution des produits entre 2012 et 2016 fait apparaître une augmentation de **3% sur la période**. (Forte évolution entre 2012 et 2013 (+2.79 %), stagnation ou faible croissance entre 2013 et 2016 (+0.30%) avec des paliers de 234 à 234,6 K€).

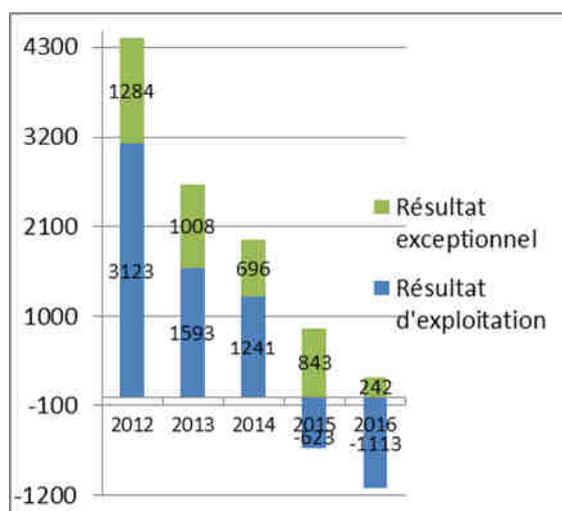
En revanche, les charges d'exploitation connaissent une croissance plus importante sur la période, **(+6 % entre 2012 et 2016** dont 0,90% entre 2015 et 2016)

2.1.2 Analyse des soldes intermédiaires de gestion

	2012	2013	2014	2015	2016
Prestations de services et subventions	215 264 210	219 939 876	219 489 124	219 916 255	220 307 358
Achats de fournitures et services	28 177 498	28 809 516	26 705 178	26 341 034	25 400 467
Valeur ajoutée corrigée des subventions	187 086 712	191 130 360	192 783 946	193 575 221	194 906 891
	86.9 %	86.9 %	87.8 %	88.0 %	88,5 %
Charges de personnel	175 748 650	182 132 280	182 605 640	184 614 194	187 394 410
Impôts et taxe	59 793	65 634	62 820	63 176	50 307
Excédent brut d'exploitation	11 278 269	8 926 446	10 115 486	8 897 851	7 462 174
	5.2%	4.1%	4.6%	4.0%	
Autres produits	848 632	595 003	151 266	368 895	824 909
Autres charges	4 332 524	5 875 499	5 235 446	5 887 686	4 992 882
Dotations aux amortissements	14 107 255	13 868 887	15 305 506	-16 354 255	17 606 721
Neutralisation amortissement	1 140 999	11 816 109	11 515 872	12 351 213	13 199 490
Résultat exploitation	5 171 879	1 593 172	1 241 672	-623 982	- 1 113 030
Résultat financier	125 766	251 173	1 030	-586 205	- 1 008 555
Résultat exceptionnel	9 669 328	1 008 397	696 115	843 286	241 693
Résultat Net Comptable (RNC)	4 623 215	2 852 742	1 938 817	-366 901	- 1 879 892

(source : agence comptable)

2.1.3 Analyse du résultat



- *Résultat comptable 2012*

Résultat exceptionnel important 9 669 328 €
 Faible neutralisation 1 140 999 €
 Globalement, faible incidence sur le résultat net comptable

- *Résultat comptable 2015*

Diminution de la subvention MESR de 1 033 288 € qui correspond au prélèvement sur fonds de roulement opéré par le ministère

Soldes corrigés du prélèvement exceptionnel du ministère :

Excédent Brut exploitation8 897 851 €
 Résultat exploitation623 982 €
 Résultat Net Comptable-366 901 €

En l'absence de la diminution de la subvention MESR (pour prélèvement sur FDR), l'exercice aurait été légèrement excédentaire : si on retient le solde corrigé du prélèvement du ministère, le résultat net comptable s'élève à 666 338 €.

Financement du Partenariat Public Privé (PPP)

Engagement de l'Etat de financement de 88,8% de la totalité des loyers L1 et L2

Les 10,2% restants sont financés par l'Université

Financements accordés en 2015 par l'Etat

Apport pour loyer d'investissement	305 000 €	(Apport de l'Etat inscrit en capitaux propres)
Apport pour loyer financier et GER.....	932 000 €	(Apport de l'Etat inscrit en produits du compte de résultat)

Total financement Etat1 237 000 €

Charges d'intérêts PPP588 000 €

- *Résultat comptable 2016*

Déficit de 1 879 K€ en raison d'un résultat d'exploitation négatif de 1 113 K€ et d'un résultat financier de - 1 008 K€. (dont -338 K€ au titre du PPP).

- *Evolution des produits encaissables et des charges décaissables*

Evolution de 2012 à 2016	
Evolution des produits encaissables hors exceptionnels	4 896 794
Evolution des charges décaissables hors exceptionnelles	10 531 291
Solde	- 5 634 497

De 2012 à 2016, les produits encaissables (et hors produits exceptionnels) augmentent de 4, 89 millions d'euros. Pendant la même période, les charges décaissables (et hors charges exceptionnelles) augmentent de plus de 10 millions d'euros.

Le solde de ces deux ensembles se détériore pour plus de 5, 6 millions d'euros, démontrant que les charges progressent sur un rythme beaucoup plus élevé que celui des recettes.

2.2 Une exécution budgétaire 2016 marquée par une nouvelle dégradation

2.2.1 Des recettes qui n'augmentent pas sur le même rythme que les charges

PRODUITS DE FONCTIONNEMENT K€	EN	2012	2013	2014	2015	2016	Evolution 2012/2016
Ministère de tutelle -DGF		182 083	186 500	187 126	187 984	189 555	7 472
Autres ministères		1 312	1 364	1 404	1 418	1 475	163
Subventions Union Européenne et or		3 357	2 255	3 283	3 544	2 058	-1 299
Région		7 703	6 900	4 770	4 546	3 414	-4 289
Asp -contrats aidés		233	197	227	236	212	-21
Autres subventions diverses		3 738	4 229	5 131	4 496	4 515	777
TOTAL SUBVENTIONS		198 426	201 445	201 941	202 224	201 229	2 803
droits de scolarité		4 576	4 942	4 709	4 785	5 229	653
prestations de recherche		1 446	1 722	1 249	1 093	957	-489
formation continue		4 139	5 306	5 433	5 810	6 240	2 101
taxe d'apprentissage		2 357	2 298	2 427	2 345	3 109	752
mises a dispos personnel		1 049	1 125	960	798	734	-315
autres prestations services		3 271	3 101	2 771	2 861	2 808	-463
autres produits gestion courante		1 116	851	173	413	830	-286
TOTAL AUTRES PRODUITS		17 954	19 345	17 722	18 105	19 907	1 953
produits exceptionnels		1 875	1 553	1 094	1 329	303	-1 572
TOTAL PRODUITS ENCAISSABLES		218 255	222 343	220 757	221 658	221 439	3 184
PRODUITS NON ENCAISSABLES		9 526	11 816	11 516	12 351	13 199	3 673
TOTAL		227 781	234 159	232 273	234 009	234 638	6 857
CHARGES DE FONCTIONNEMENT EN K€							
Masse salariale		175 749	182 138	182 606	184 614	187 394	11 645
Autres charges décaissables		33 302	35 299	32 422	33 408	31 517	-1 785
TOTAL CHARGES DECAISSABLES		209 051	217 437	215 028	218 022	218 911	9 860
CHARGES NON DECAISSABLES		14 107	13 869	15 306	16 354	17 607	3 500
TOTAL		223 158	231 306	230 334	234 376	236 518	13 360
RESULTATS		4 623	2 853	1 939	-367	-1 880	-6 503
<i>solde charges/produits réels</i>		<i>9 204</i>	<i>4 906</i>	<i>5 729</i>	<i>3 636</i>	<i>2 528</i>	<i>-6 676</i>
<i>solde charges/produits ordre</i>		<i>-4 581</i>	<i>-2 053</i>	<i>-3 790</i>	<i>-4 003</i>	<i>-4 408</i>	<i>173</i>

(source agence comptable)

Sur la période 2012/2016, l'ensemble des charges a augmenté de 13 360 K€ alors que les produits ont connu une moindre progression (6 857 K€) soit un différentiel négatif de 6 503 K€.

Après neutralisation des charges non décaissables et des produits non encaissables, les charges décaissables ont également augmenté plus rapidement (+ 9 860 K€) que les produits encaissables (+ 3 184 K€).

2.2.2 Le poids de la masse salariale

Entre 2012 et 2016, la masse salariale est passée de 175,7 M€ à 187,4 M€, soit une augmentation de 11,6 M€ (+6,6%) qui pèse fortement sur les résultats de l'établissement. Malgré une baisse en 2013, la proportion des dépenses de masse salariale s'est accrue sur la période pour se situer à 85,60% en 2016.

Evolution salaires	2012	2013	2014	2015	2016	Variation 2012/2016	Variation 2012/2016
Salaire et traitements*	104 484	106 702	105 995	106 937	108 256	3,61 %	3 772
Charges patronales*	69 133	73 292	74 441	75 345	76 407	10,52 %	7 274
Autres taxes sur salaires*	2 132	2 144	2 169	2 332	2 732	28,14 %	600
Total Masse salariale*	175 749	182 138	182 605	184 614	187 395	6,63 %	11 646
Dépenses de fonctionnement*	209 051	217 437	215 029	218 022	218 912	4,72 %	9 861
Part de la masse salariale / dépenses de fonctionnement	84,07 %	83,77 %	84,92 %	84,68 %	85,60 %	1,82 %	NS

* K€

L'augmentation de la masse salariale de 11,6 M€ entre 2012 et 2016 se décompose ainsi principalement :

- **Salaires et Traitements : de 104,8 M€ en 2012 à 108, 2 en 2016 (soit + 3,8 M€)**

+ 2,9 M€ au titre des rémunérations principales qui passent de 89,9 M€ à 92,8 M€. Cette augmentation est essentiellement due au GVT solde estimé sur la période à + 2,18 % pour un coût total de 1,95 M€ ;

+ 0,6 M€ au titre des primes et indemnités ;

+ 0,3 M€ pour les heures complémentaires et vacations.

- **GVT :**

Evolution GVT	
2012 / 2013	+ 0,55 %
2013 / 2014	+ 0,29 %
2014 / 2015	+ 0,51 %
2015 / 2016	+ 0,83 %

Source : Pôle Pilotage

- **Charges patronales : de 69,1 M€ en 2012 à 76,4 en 2016 (soit + 7,3M€).**

+ 7,3 M€ au titre des cotisations sociales patronales dont le montant passe de 69 M€ à 76,4 M€ (augmentation principalement due à l'évolution du CAS pension dont le taux passe de 68,92% à 74,60 % à partir de 2015).

- **Autres taxes sur salaires : de 2,1 M€ en 2012 à 2,7 M€ en 2016 (soit +0,6 M€).**

+0,6 M€ pour les autres taxes (en raison principalement des contributions au FIPHP payées pour la première fois à compter de 2015 pour 0,15 M€ et 0,53 en 2016).

Le ratio mesurant la part des charges externes et des charges de personnel sur le total des produits encaissables permettant de mesurer le poids des charges incompressibles connaît une forte dégradation en 2016 (taux de rigidité).

Les charges de personnel, en progression constante depuis 2012 (+ 11 645 760 € sur 5 années) représentent 84,90 % des recettes encaissables, taux qui se situe au-delà d'un seuil jugé critique par le MENESR. Cette dégradation de l'indicateur s'accompagne également d'une forte diminution de la part des charges externes (- 2 777 031 € sur la période 2012/2016) comme le fait ressortir le tableau ci-dessous, ce qui peut être le signe d'une réduction des dépenses de maintenance et d'entretien courant.

Ratio Salaires/ produits réels	2012	2013	2014	2015	2016	Var 2012/2016
Produits encaissables (PE)	218 255 588	222 343 097	220 757 253	221 472 856	220 712 092	2 456 504
Charges externes (CE)	28 177 498	28 809 514	26 705 178	26 341 034	25 400 467	-2 777 031
Part des CE/PE	12,91%	12,96%	12,10%	11,89%	11,51%	-1,40%
Charges de personnels (CP)	175 748 650	182 138 280	182 605 640	184 614 194	187 394 410	11 645 760
Part des CP/PE	80,52%	81,92%	82,72%	83,36%	84,90%	4,38%

*Produits sauf art 7583 et chap78

2.2.3 L'évolution des recettes d'exploitation

La subvention du MENESR évolue favorablement sur la période 2012/2016 puisqu'elle s'accroît de 7,472 M€. Cette augmentation est toutefois à modérer car elle tient compte des crédits spécifiques attribués au titre du PPP à partir des versements effectués en 2015 et 2016. (Participation PPP 2015 = 0,932 M€, participation PPP 2016 = 0,756 M€).

Par ailleurs, l'augmentation de la part relative à la masse salariale de la SCSP ne suffit pas à couvrir la totalité de l'augmentation des charges de personnels (exemple : fin de la compensation du GVT par le ministère à partir de 2016).

Entre 2012 et 2016, les charges de masse salariale progressent de 11 645 760 €.

Parallèlement, sur cette même période, la dotation consacrée à la masse salariale au sein de la SCSP s'accroît seulement de 7 339 936 €.

Si cette dotation n'a pas vocation à couvrir l'ensemble des dépenses de masse salariale supportée par l'uB, notamment les dépenses sur ressources propres, le constat d'une baisse du taux de couverture de la masse salariale par la dotation peut être posé : le taux de couverture de la masse salariale par la dotation de l'Etat a régressé de 92,34% en 2012 à 90,51% en 2016.

D'autre part, la dotation de fonctionnement allouée en 2012 permettait de couvrir 20 899 680 € de dépenses de fonctionnement (hors masse salariale) alors que cette dotation n'est plus que de 20 147 799 € en 2016 (après retrait des crédits délégués au titre du PPP).

Les autres subventions s'inscrivent en baisse sur la période (de 7,703 M€ en 2012 à 3,414 M€ pour la Région, soit - 4,289M€, et de 3,357 M€ en 2012 à 2,058 M€ en 2016 pour l'Union Européenne et les autres organismes internationaux, soit -1,299M€).

2.2.4 Une charge d'enseignement difficilement maîtrisée

	2016/2017 Situation au 24/05/2017	2015/2016		2014/2015	
Potentiel statutaire	277 241	279 691		276 668	
HC enseignants	85 932	92 959	20%	87 318	19%
HC vacataires	88 479	86 495	19%	84 877	19%
Charges enseignement	451 652	459 145		448 863	
Nb étudiants (hors CPGE)	28099	27 233		26 739	
H/E	16,07	16,86		16,79	

Dans un contexte de croissance des effectifs étudiants, les heures complémentaires constituent une charge budgétaire significative.

Elles sont assurées dans une même proportion par des enseignants au-delà de leurs services et par des intervenants vacataires. Globalement, les heures complémentaires couvrent 39% de la charge d'enseignement.

De 2015 à 2016, le nombre d'étudiants (hors CPGE) progresse de 3,2% alors que la charge d'enseignement diminue de 1,6%. Par comparaison, entre 2014 et 2015, la progression des étudiants hors CPGE était de 1,8% alors que la charge d'enseignement avait augmenté de 2,3%.

	Charges enseignement	Effectifs étudiants	H/E
DROIT	37 661	3 853	9,77
IAE	14 714	747	19,70
LETTRES PHILO	16 647	1 459	11,41
LANGUES COM	19 753	1 358	14,55
SC HUMAINE	29 938	2 776	10,78
SC TECHNIQUES	35 068	1 798	19,50
SVTE	27 209	1 568	17,35
IUVV	4 814	288	16,72
ISAT	15 904	652	24,39
ESIREM	10 605	387	27,40
SANTE	11 174	4 954	2,26
STAPS	24 135	1 608	15,01
IUT DIJON	67 528	2 208	30,58
IUT LE CREUSOT	24 032	678	35,45
IUT CHALON	15 950	400	39,88
ESPE	36 457	1 904	19,15
TOTAL PARTIEL	391 589	26 638	14,70
Autres	40 600	1 181	34,38
Valorisation TP/TD	26 956		
TOTAL GENERAL	459 145	27 819	16,50

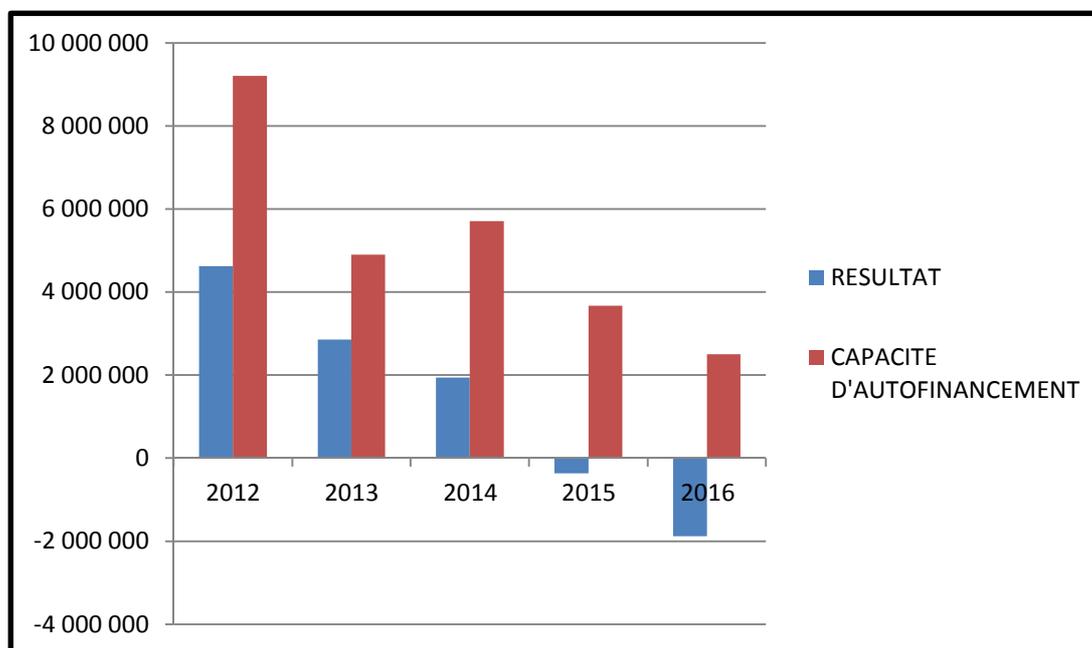
Données 2015

Si le ratio heures par étudiant est de 16,5 et présente une certaine stabilité, ce ratio cache une très grande hétérogénéité de situations selon les composantes et les champs disciplinaires.

L'UFR Droit présente un ratio très faible traduisant des conditions pédagogiques peu favorables pour les étudiants. Pour les IUT, il faut tenir compte des sites délocalisés et des efforts d'encadrement. Cependant, les ratios des trois IUT restent très élevés. A titre complètement indicatif, notons que l'alignement des trois IUT sur le H/E de l'IUT de Dijon correspondrait à une économie de charges d'enseignement de 7 000 heures. La question de la soutenabilité de cette offre est posée.

2.3 Des équilibres fragilisés

2.3.1 Incidences des résultats sur la capacité d'autofinancement (CAF)



A l'exception de 2014, où la CAF est en progression alors que le résultat comptable est en diminution, la courbe d'évolution de la CAF suit celle du résultat. La baisse du résultat comptable 2016 a une incidence sur le niveau de la CAF qui connaît également une diminution pour se stabiliser à 2,5 M€ à la fin de l'exercice (contre 3,67 M€ en 2015).

2.3.2 Bilan fonctionnel, fonds de roulement et trésorerie

BILAN FONCTIONNEL	2012	2013	2014	2015	2016	Évol2015/2016
RESSOURCES STABLES	380 249 034,55	396 434 789,22	401 713 185,98	408 294 442,63	415 839 190,98	1,64 %
Capitaux propres	262 908 163,45	267 192 449,62	258 170 892,09	250 321 423,27	241 872 164,20	-3,38 %
provisions réglementées	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
provisions	1 880 227,00	332 714,00	690 817,00	887 535,00	977 693,00	10,16 %
Amortissements et dépréciations	115 438 916,04	128 887 889,99	142 829 450,28	136 256 872,37	152 776 794,86	12,12 %
Dettes financières	21 728,06	21 735,61	22 026,61	20 828 611,99	20 212 538,92	-2,96 %
ACTIF IMMOBILISE BRUT	338 197 415,62	350 656 866,25	361 421 015,87	377 202 027,25	387 818 795,08	2,81 %
Immobilisations incorporelles	3 169 973,75	3 371 516,64	3 751 787,77	2 445 365,20	2 573 408,06	5,24 %
Immobilisations corporelles	334 654 593,07	346 914 345,81	357 297 160,90	374 386 012,27	384 873 866,41	2,80 %
Immobilisations financières	372 848,80	371 003,80	372 067,20	370 649,78	371 520,61	0,23 %
Charges à répartir	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL	42 051 618,93	45 777 922,97	40 292 170,11	31 092 415,38	28 020 395,90	-9,88 %
ACTIF CIRCULANT	43 916 395,80	51 534 571,24	36 806 462,43	26 395 467,06	19 431 092,46	-26,38 %
Stocks et en cours	60 817,46	71 367,61	88 457,93	79 303,64	57 831,15	-27,08 %
Avances et acomptes réglés	653 628,47	319 845,48	476 359,94	537 304,30	90 396,88	-83,18 %
Clients et comptes rattachés	8 443 681,69	11 015 750,76	7 896 199,57	7 499 356,62	6 088 615,34	-18,81 %
Autres créances	34 080 313,78	39 354 531,59	27 583 230,39	17 428 773,26	12 604 737,37	-27,68 %
Charges constatées d'avance	677 954,40	773 075,80	762 214,60	850 729,24	589 511,72	-30,71 %
DETTES	29 033 564,00	31 726 916,92	28 377 633,64	24 819 390,73	20 963 675,94	-15,54 %
Avances et acomptes reçus	9 000,00	0,00	0,00	4 497 103,89	6 060 067,82	34,75 %
Fournisseurs et comptes rattachés	7 128 400,05	5 345 136,12	4 520 433,72	4 735 983,08	1 745 446,45	-63,15 %
Autres dettes	13 355 119,58	15 084 180,97	17 327 873,50	10 795 381,83	9 324 432,97	-13,63 %
Produits constatés d'avance	8 541 044,37	11 297 599,83	6 529 326,42	4 790 921,93	3 833 728,70	-19,98 %
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	14 882 831,80	19 807 654,32	8 428 828,79	1 576 076,33	-1 532 583,48	-197,24 %
TRESORERIE ACTIVE	27 168 057,26	28 109 884,54	31 863 541,32	29 516 486,00	29 552 979,38	0,12 %
Disponibilités	2 168 041,50	11 109 868,78	31 863 525,56	29 516 470,24	29 552 963,62	0,12 %
Valeurs mobilières de placement	25 000 015,76	17 000 015,76	15,76	15,76	15,76	0,00 %
TRESORERIE PASSIVE	-729,87	2 139 615,89	200,00	146,95	0,00	-100,00 %
Comptes bancaires courants	0,00	0,00	0,00	0,00		#DIV/0 !
TRESORERIE	27 168 787,13	25 970 268,65	31 863 341,32	29 516 339,05	29 552 979,38	0,12 %
FR -BFR = TRESORERIE	27 168 787,13	25 970 268,65	31 863 341,32	29 516 339,05	29 552 979,38	0,12 %

L'évolution du bilan fonctionnel sur la période 2012/2016 est marquée par une diminution constante des niveaux de fonds de roulement, conséquence des prélèvements effectués par l'établissement pour compléter le financement extérieur de ses investissements qui ne sont plus couverts en totalité par les partenaires historiques (Etats, collectivités publiques, organisations européennes...).

Malgré la diminution du fonds de roulement, le niveau de trésorerie se stabilise à partir de 2015 à 29,5 M€, en raison d'un besoin en fonds de roulement dont le poids diminue très sensiblement depuis 2015 et qui vient abonder la trésorerie pour la première fois à partir de 2016.

3. Une offre de formation qui s'est structurée

Durant le Contrat d'établissement 2012-2016, l'uB a procédé à une restructuration de ses domaines de formation pour affirmer une identité en six champs : « Environnement, terre, aliments, sciences biologiques », « Sciences et Techniques », « Santé, sport, psychologie », « Droit, science politique, économie », « Sciences humaines, lettres, langues », « Formations technologiques, ingénierie, management ». Ce travail a été mené dans la plus grande concertation interne et dans le dialogue avec les autres membres de la ComUE. Ce travail symbolise l'évolution de la structuration de nos formations, autrefois morcelées en disciplines académiques, aujourd'hui, s'inscrivant davantage dans la logique du processus de Bologne, mettant l'accent sur les compétences, la transversalité et l'insertion professionnelle, sans oublier les connaissances fondamentales.

L'uB a par ailleurs conforté le lien formation – recherche qui existait auparavant, la plupart des masters s'appuyant sur des laboratoires renommés.

Par ailleurs, dans la perspective du nouveau contrat, l'offre de formation n'est pas restée statique. Les composantes ont ainsi eu la liberté d'ouvrir ou de fermer des formations compte tenu des profonds changements dans la liste des mentions accréditées, d'adapter des parcours ou de modifier les maquettes afin de prendre en compte l'évolution des techniques et des connaissances, de répondre aux attentes des étudiants et au marché de l'emploi. Toutefois, la direction de l'université a souhaité mener un travail de mise en cohérence des maquettes de formation en tenant compte des spécificités des composantes et des filières : harmonisation des volumes horaires des maquettes, équilibres CM/TP/TD, des UE et des crédits ECTS, encouragement aux mutualisations, à la spécialisation progressive en licence et rationalisation de l'offre en master. Ce travail a été effectué en tenant compte des innovations pédagogiques souhaitées par les composantes et de la spécificité de la formation continue et de l'alternance. Cette politique a permis de conserver la pluridisciplinarité de l'offre de formations et le maintien de diplômes à petits effectifs malgré un contexte d'évolution démographique à la hausse.

Dès le mois d'octobre 2016, un groupe de travail associant les directeurs de composantes, les directeurs de laboratoires et les représentants élus des conseils centraux a été réuni par les vice-présidents en charge de la formation pour construire une offre de formation 2017-2022 financièrement soutenable.

Plusieurs pistes ont été explorées afin d'atteindre les objectifs budgétaires liés à la charge d'enseignement. La conférence des directeurs de composantes du 1^{er} février, prolongée par la réunion du groupe de travail sur l'offre de formation du 6 février, ont été l'occasion de débattre de ces pistes. Ces réunions ont également permis de constater que l'objectif de charge globale d'enseignement pris en central, pour engager le nouveau contrat, était loin d'être atteint. En termes de calendrier et de méthode, l'équipe des « VP Formation/pilotage » a poursuivi les rencontres, composante par composante. Cette équipe a eu la charge de valider *in fine* les maquettes de formation avant leur passage dans les conseils centraux.

Les propositions suivantes ont été soumises au Comité technique puis au vote du Conseil d'administration du 27 mars 2017 :

1. Le volume total des heures effectuées en présentiel par un enseignant ou un enseignant chercheur sera limité à 1,5 fois son service statutaire (lequel est en termes d'heures complémentaires : 192 heures TD pour les PRAG-PRCE et 96 heures TD pour les enseignants chercheurs). Les motifs de dérogation se limiteront notamment, à des enseignements liés à la formation continue et à l'alternance, autofinancés, et à des enseignements en tension sur les sites territoriaux. Les motifs de dérogations seront vérifiés par la direction générale des services après expertise du SEFCA. Le recours à des vacataires sera contrôlé par la direction générale des services sur la base d'un taux de vacation notifié.
2. Les modalités de calcul de la valorisation des travaux pratiques en travaux dirigés des enseignants PRAG/PRCE seront alignées sur les modalités de calcul appliquées aux enseignants chercheurs. Ainsi, la répartition des heures effectuées dans et hors du service statutaire sera réalisée en proratisant les heures effectives selon le type de cours. Seules les heures TP effectuées dans le service statutaire seront valorisées (TP=TD).

Conscients que les deux premières mesures ne permettraient de réduire le coût de l'offre de formation que si elles s'accompagnent de réductions horaires des maquettes de la future offre de formation, il a été demandé aux composantes veiller à respecter les volumes horaires en licence, licence professionnelle, master, tels qu'indiqués dans le guide de l'accréditation (1500 heures pour le cycle licence, 550 heures en licence professionnelle, 750 heures en master).

Par ailleurs, pour les composantes n'ayant pas atteint les objectifs fixés, les mesures suivantes pourront être prises : limitation des volumes horaires TD/TP pour les formations à gros flux d'étudiants en Licence (notamment en première année), limitation des volumes horaires de CM sur les formations à petits flux, développement des logiques de portail en Licence 1 et 2 et en Master 1, fusion des parcours à petit flux et limiter les possibilités d'options (le découpage entre parcours/options recherche et professionnel est à proscrire car non conforme selon la DGESIP. La duplication de parcours ou d'options en parallèle recherche/professionnel ne sera pas acceptée), mutualisation des cours, le cas échéant fermeture de certains parcours.

Aucun dépassement des charges d'enseignement ne sera financé par les services centraux.

La charge globale de la nouvelle offre de formation des composantes représente 406 000 heures pour la rentrée universitaire 2017-2018. L'enveloppe financée en central par l'uB est de 310 000 heures. Elle est en baisse de 40 000 heures par rapport aux deux années universitaires précédentes. Les composantes ont la possibilité de financer sur ressources propres une partie de leur offre de formation. Ainsi, la baisse de 40 000 heures sera, d'une part, compensée par l'autofinancement des composantes, et d'autre part se traduira par les choix établis dans le cadre de la nouvelle offre de formation (refonte des maquettes, suppressions d'options...)

Mesure PRE : diminution de l'offre de formation de 40 000 heures

Notons aussi un effort substantiel de rationalisation sur les volumes horaires dits « hors maquettes », c'est-à-dire, d'actions de formation comptabilisées à l'extérieur des composantes pour différentes raisons : UE transversales (environ 400 hTD d'économie), suppression des heures du plan réussite en licence, restructuration du Centre des Langues et des Cultures pour tous (dispositif CLES et autres formations en langues étrangères), maîtrise des heures du SUAPS, de l'Université pour tous de Bourgogne et du CFOAD.

Mesure PRE : réduction des heures d'enseignement hors maquette de formation
--

4. Le plan d'actions issu des contributions

Au regard de la dégradation des comptes, il est impératif d'adopter des mesures correctives. D'une manière générale, il convient de poursuivre plusieurs objectifs tels que l'amélioration de la qualité de la prévision budgétaire. Il s'agit d'abord de mieux exploiter les données du compte financier N-1 pour « revisiter » la prévision budgétaire de l'année en cours (notion de budgets glissants).

Le suivi des recettes et la qualité de la prévision est également à développer. Ce point concerne à la fois le suivi de l'encaissement des recettes et la prévision budgétaire (plan de trésorerie prévisionnelle).

L'expertise budgétaire de la Recherche est aussi à construire : le champ de la Recherche, en particulier la recherche contractuelle, est celui où les services rencontrent le plus de difficultés. Aujourd'hui la prévision se réalise sur la base des agrégats de prévisions des laboratoires. Il convient que la direction budgétaire continue à construire une expertise propre permettant d'analyser la prévision provenant des laboratoires. Cette analyse doit être conduite avec un « grain » plus large d'un champ scientifique homogène.

Le plan d'action en vue du rétablissement financier de l'établissement concerne directement les charges, les produits et les investissements (cf annexe 2).

4.1 Les charges salariales

Les charges inscrites au budget initial 2017 s'élèvent à 191 633 964 €. L'effort doit prioritairement porter sur un allègement du poids des charges et particulièrement celles qui touchent à la masse salariale puisque celle-ci représentent 85 % des produits encaissables et 81 % de l'ensemble des dépenses de fonctionnement.

4.1.1 Les rémunérations accessoires

Par opposition aux rémunérations principales, les rémunérations accessoires comprennent l'ensemble des indemnités. L'effort va peser sur une partie du régime indemnitaire que supporte le budget de l'établissement. Plusieurs enveloppes sont concernées :

4.1.1.1 Les primes de charges administratives d'intérêt général (PCA d'IG)

Une partie de l'enveloppe annuelle gérée en central sera diminuée de 5 % et le nombre de chargés de mission baissera.

<p>Mesure PRE : diminution de 5 % d'une partie de l'enveloppe PCA d'intérêt général Impact annuel prévisible en année pleine : 8 800 €</p>
--

4.1.1.2 La prime d'encadrement doctoral et de recherche (PEDR)

Attribuée aux enseignants-chercheurs de l'uB qui sont classés A et B par l'instance nationale, pour 4 ans, après avis du CACR. Elle concernait, pour l'année 2016-2017, 227 bénéficiaires.

<p>Mesure PRE pour les trois années : diminution de cette enveloppe de 20%, avec un effet qui sera progressif au fil des années : Impact : 19 163 € en 2019, 88 410 € en 2020.</p>
--

4.1.1.3 La politique indemnitaire de fin d'année des personnels BIATSS

La prime dite de « fin d'année » attribuée à tous les agents, au prorata du temps de présence et de la quotité de travail, était de 500 € en 2016.

<p>Mesure PRE pour les trois années : agents de catégorie A : 100 €, agents de catégorie B : 200 € agents de catégorie C : 300 €. Impact 2017 : 359 509 €</p>

La prime d'encadrement administratif : destinée aux responsables administratifs, l'enveloppe était de 82 317 € en 2016 (hors charges).

**Mesure PRE pour les trois années : diminution de 20 %
Impact 2017 : 18 295 € (coût chargé)**

4.1.2 Les suspensions de postes

L'effort va aussi peser sur l'occupation des postes d'enseignants – chercheurs, des personnels BIATSS, qu'ils soient statutaires ou contractuels

4.1.2.1 Les campagnes de postes des personnels Enseignements-Chercheurs

Chaque année, à partir des besoins recensés dans les composantes et après discussion lors des dialogues d'objectifs-moyens. Le nombre et la qualification des postes sont ouverts, après examen en CT, CAC et CA et validation des publications de postes dans ATRIA.

**Mesure PRE : suspension de postes avec non remplacement
Impact : 658 885 € en 2017, 1 715 010 € en 2018, 912 171 € en 2019 et 600 000€ en 2020.**

4.1.2.2 Les campagnes de postes des personnels BIATSS

Chaque année, à partir des besoins recensés dans les composantes et après discussion lors des dialogues d'objectifs-moyens. Le nombre et la qualification des postes sont ouverts, après examen en CT, CAC et CA et validation des publications de postes dans ATRIA.

**Mesure PRE : suspension de postes avec non remplacement
Impact : 439 468 € en 2017, 995 421 € en 2018, 46 545 € en 2019 et 110 000€ en 2020**

4.1.2.3 Les affectations académiques (AFA)

Certains enseignants du second degré effectuent une part de leur service statutaire à l'uB, au sein de la composante ESPE. En 2016-2017, il y avait 14,47 ETP en AFA. L'uB rembourse les salaires au Rectorat. Le coût employeur moyen pour l'uB était de 76 188 € pour 2016-2017.

**Mesure PRE pour les trois années : - 4,78 ETP en 2017, - 4 ETP en 2018, - 2 ETP en 2019.
Impact : 125 312 € en 2017, 355 389 € en 2018 et 209 728 € en 2019.**

4.1.2.4 Les professeurs invités

Les invités sont des personnalités de nationalité française ou étrangère exerçant des fonctions d'enseignement ou de recherche dans un établissement étranger d'enseignement supérieur de recherche. Les invités ont les mêmes obligations de services que les EC titulaires, soit 16 HTD pour un mois.

2 postes de PR sont réservés pour ce recrutement pour une enveloppe de 134 000 € en 2016.

**Mesure PRE pour les trois années : suspension de ces deux postes de PR invités
Impact : 44 667 € en 2017, 89 333 € en 2018**

4.1.2.5 Les congés pour recherche ou conversions thématiques (CRCT)

D'une durée de 6 mois par période de trois ans d'activité ou d'un an par période de 6 ans, les EC peuvent bénéficier d'un CRCT. L'EC conserve sa rémunération. Ils sont accordés par le Président soit au titre de l'établissement soit sur proposition des sections du CNU. 13 semestres en CRCT ont été accordés en 2016-2017.

**Mesure PRE pour les trois années : - 50 % du quota au titre de l'établissement avec un plafond annuel de 5 semestres.
Impact : 15 810 € en 2017, 15 810 € en 2018**

4.1.2.6 Les contrats de monitorats informatiques et les contrats des chaînes d'accueil

Les enveloppes dédiées à ces contrats représentent respectivement 100 000 € et 90 000 €.

**Mesure PRE pour les trois années : - 50 % pour les deux enveloppes
Impact 2017 : 95 000 €**

4.1.2.7 La fin de la mise à disposition de 3 postes Enseignants-Chercheurs auprès d'Agrosup

Depuis la création de l'école d'ingénieurs Agrosup en 2009, trois postes d'EC (2 MCF et 1 PR) sont mis à disposition à titre gracieux par l'UB auprès d'Agrosup. Le coût chargé est de 290 000 € en 2017. L'UB supporte les augmentations de GVT non compensées par l'Etat.

**Mesure PRE : fin de la mise à disposition et demande de transfert à Vétagrosup
Impact : 290 000 € en 2018**

4.1.2.8 Les contrats de suppléances des personnels BIATSS

Les remplacements des personnels en maladie sont organisés après un délai de carence de 15 jours et sous la forme d'un contrat de suppléance à mi-temps. L'enveloppe annuelle dédiée était de 250 000 €.

**Mesure PRE : diminution de l'enveloppe de 20 %
Impact 2017 : 50 000 €**

4.1.3 Autres mesures budgétaires

4.1.3.1 Le recours aux prestataires externes pour la formation professionnelle des personnels

Le plan annuel de formation prévoit des formations collectives organisées par le service de formation de l'UB en recourant notamment à des organismes de formation qui délivrent une prestation. L'enveloppe budgétaire est de 115 000 € en 2017.

**Mesure PRE : diminution de l'enveloppe de 10 % par an
Impact : 11 500 € en 2017, 10 350 € en 2018, 10 350 € en 2019**

4.1.3.2 L'équivalence des heures TP -TD

Il s'agit de l'extension aux personnels enseignants du second degré, affectés à l'UB des règles de gestion de l'équivalence TP-TD appliquées aux enseignants-chercheurs de l'UB. Les heures de TP qui n'entrent pas dans le service statutaire restent égales à 2/3 d'un TD.

**Mesure PRE : dispositif adopté par le CA de l'UB du 27 mars 2017 après avis du CT du 10 mars 2017
Impact : -4 200 heures entre 2017/2018 et 2016/2017, soit 180 000 €**

4.1.4 Les mesures non chiffrables

4.1.4.1 La limitation des services d'enseignement

Le volume total des heures assurées en présentiel (hors équivalence horaires) par un enseignant ou un enseignant-chercheur de l'UB est limité à 1,5 son service d'enseignement statutaire, soit en terme d'HC : 192 H équivalent TD pour un PRAG- PRCE et 96 H équivalent TD pour un EC.

Dispositif adopté par le CA de l'UB du 27 mars 2017 après avis du CT du 10 mars 2017.

4.1.4.2 La suppression de la journée de congés attribuée par le Président aux personnels BIATSS

Fixée au 30 décembre 2016, sa reconduction n'est pas automatique. Cette mesure représente 1 200 jours de congés, au-delà des obligations légales soit l'équivalent d'environ 6 ETP. Une partie de l'augmentation des jours de congés indemnisés, déposés sur le CET, trouve son origine dans cette journée.

Mesure PRE : suppression de la journée de congés du Président
--

4.2 Les charges de fonctionnement

4.2.1 Diminuer les frais de réception et les frais liés au repas engagés pour l'accueil d'invités professionnels, sur les crédits de l'Ub mais aussi partiellement sur les ressources propres

L'enveloppe annuelle est de 480 000 € répartie entre les services et les composantes.

Mesure PRE : diminution de cette enveloppe de 5 % par an Impact 2017 : - 24 000 € ; en 2018 impact -22 800€ ; en 2019 impact -21 660 €

4.2.2 Diminuer les frais de missions

Actuellement, un marché existe mais il convient aussi de prévoir le remboursement de la mission aux frais réels dans la limite des plafonds votés en CA. Il convient de revoir certaines conditions du marché i-albatros et d'établir deux seuils (90 en province et 120 € à Paris). Quel que soit le choix du voyage (1^{ère} ou 2^{nde} classe), l'agent sera indemnisé sur la base du tarif de la 2^{nde} classe.

L'enveloppe annuelle était de 2 640 000 € en 2016, répartie entre les services et les composantes.

Mesure PRE : diminution hors ressources propres de cette enveloppe de 5 % par an Impact 132 000 € en 2017, en 125 400 € et 119 130 € en 2019

4.2.3 Diminuer les dépenses relatives aux subventions et adhésions financées par l'UB

Les adhésions prises en charge par l'UB représentent 201 650 € en 2016 après une baisse de 25 830 €. Les subventions représentent 631 814 € hors FSDIE. Il convient de revoir une partie de ces subventions.

Mesure PRE : diminution de cette enveloppe de 5 % par an Impact 41 673 € en 2017, 39 590 € en 2018 et 37 610 € en 2019

4.2.4 Diminuer les dépenses documentaires financées par l'UB par une meilleure harmonisation

Il s'agit de développer les mutualisations des abonnements en ligne (ex : Technique de l'ingénieur).

Mesure PRE : groupe de réflexion à conduire

4.2.5 Optimiser la gestion technique centralisée des installations de chauffage

L'objectif est d'étendre et de rénover le système de gestion technique centralisé afin de réguler le fonctionnement des installations de chauffage des bâtiments du campus de Montmuzard pour un coût de 30 000 €.

Mesure PRE : rénover le système de gestion technique centralisé du chauffage du campus de Dijon
Impact : 60 000 € en 2018 et 60 000 € en 2019

4.2.6 Optimiser la fermeture des guillotines de sorbonnes

L'objectif est de limiter la déperdition de chaleur l'hiver par une sensibilisation des acteurs. C'est aussi une obligation réglementaire.

Mesure PRE : fermeture des guillotines de sorbonnes (campus de Dijon)
Impact : 18 000 € en 2018 et 18 000 € en 2019

4.2.7 Evolution du fonctionnement des serres du campus de Dijon

Outil indispensable à plusieurs enseignements, il convient d'étudier la faisabilité d'avoir des serres plus petites avec un équipement plus moderne. Une réflexion est engagée avec le jardin de l'Arquebuse sur un projet de financement de serres moins onéreuses.

Mesure PRE : étude sur le fonctionnement des serres et le transfert des collections

4.2.8 Sensibilisation aux économies d'énergie

Les dépenses de chauffage représentaient 1 789 066 € en 2016, les dépenses d'électricité 1 965 568 € et les dépenses liées à la consommation d'eau 277 613 € pour le pôle patrimoine.

Compte tenu de la vétusté de certains bâtiments, de l'absence d'isolation thermique d'ensemble, il apparaît difficile d'établir un plan global d'économie même s'il existe des endroits surchauffés ou inversement, des éclairages surdimensionnés et des fuites d'eau.

Mesure PRE : sensibilisation aux économies à faire et à l'adoption de gestes éco-citoyen

4.3 Les charges d'investissement

Les travaux liés à la maintenance des bâtiments et les travaux effectués au titre de la sécurité seront prioritaires en lien avec les préconisations du CHS-CT.

Les travaux financés sur ressources propres au titre des crédits de formation continue ou après l'obtention d'une subvention de la part d'un organisme extérieur restent possibles.

En dehors de ces hypothèses, l'UB n'est plus en état de financer des investissements à partir de la Dotation Globale de Fonctionnement, pendant la durée du PRE à l'exception de l'engagement pris dans le cadre des opérations du CPER. Il s'agit de l'extension pour pharmaco-imagerie (2,75 M€ dont 1 M€ de l'UB) et le Learning centre (5,80 M€ dont 1,14 M€).

4.4 Les produits

Compte tenu du modèle économique des universités, il existe peu de marges. Les droits de scolarité des diplômés nationaux sont réglementés par un arrêté ministériel annuel. Les recettes issues des conventions de formation continue, des conventions de valorisation de la recherche et les droits universitaires spécifiques sont fléchées sur certains types de dépenses et reportables pour partie sous certaines conditions.

Néanmoins certaines orientations sont à poursuivre :

Mesure PRE : augmenter les produits de la Formation continue en sécurisant le domaine de la facturation

Mesure PRE : développer en interne l'organisation des colloques à caractère scientifique et la professionnalisation des acteurs

Mesure PRE : valoriser le patrimoine et nos équipements en louant les espaces disponibles

4.5 Les mesures d'organisation pour améliorer l'efficience

4.5.1 Développer les centres de services partagés (CSP)

Il existe 200 comptes SIFAC pour une centaine d'utilisateurs. Afin d'améliorer le pilotage et la sécurisation des processus de prévision et d'exécution budgétaire, il convient de renforcer les plates-formes de gestion budgétaire ou CSP. A titre d'exemple, on peut citer un CSP Missions. Sur le plan des recettes, un CSP commun à l'Agence comptable et au pôle finance est vivement souhaitable pour simplifier, désengorger, et sécuriser le flux de la recette. Ces mesures sont à effectuer à effectifs constants en veillant à l'accompagnement des personnels.

Mesure PRE : développer la mise en place des CSP

4.5.2 Limiter le nombre de factures et promouvoir la dématérialisation

40 000 factures sont traitées chaque année. Les factures de moins de 100 € représentent 32 % des factures traitées pour 1,35 % du montant total. Leur coût de traitement est évalué à 82 000 €. Il faut cependant veiller à une meilleure appréhension des difficultés de terrain.

Mesure PRE : diminuer de 20 % le nombre de factures en trois ans et promouvoir la dématérialisation du traitement des factures

4.5.3 Regrouper les activités courrier - affranchissement

Les frais d'affranchissements globaux du courrier s'élevaient à 374 237 € en 2016. Il convient d'intégrer les composantes et l'ensemble des laboratoires dans la problématique.

Mesure PRE : Réflexion à mener sur le campus de Dijon.

4.5.4 Regrouper les activités de reprographie

Le nombre de copies s'élevait à plus de 15 000 000 en 2016 pour le seul campus de Dijon. Le regroupement des UFR Santé, STAPS, Sciences et techniques et de la MSH paraît pertinent (5 650 000 copies au total pour ces composantes en 2016).

Mesure PRE : Réflexion à mener sur le campus de Dijon.

4.6 Les mesures visant à l'amélioration de la qualité budgétaire, le pilotage et le dialogue entre les acteurs

4.6.1 Améliorer la répartition de la dotation de fonctionnement des composantes en travaillant sur les critères d'attribution

Afin de tenir compte des évolutions et des changements de périmètre il convient de revoir la répartition des dotations de fonctionnement par la mise en place d'un GT dédié. Il s'agit aussi de mettre en place des tableaux de bords et des indicateurs présentés aux différents conseils lors des débats budgétaires.

Mesure PRE : revoir les critères d'attribution de la dotation de fonctionnement entre les composantes et améliorer la communication sur les calculs de dotation

Mesure PRE : Mise en place en mode test de Contrats d'objectifs et de moyens avec les composantes les mieux structurées notamment pour les écoles (art. 713.9)

4.6.2 Information des conseils centraux deux fois par an en faisant un point soumis à la discussion, sur les grands indicateurs de gestion issus des tableaux de bord de pilotage

Il s'agit d'élargir la diffusion des indicateurs du pôle pilotage et les analyses liées au pilotage

4.6.3 Développer la mission de pilotage RH

Il s'agit de mettre en place une GPEEC, l'étude prospective des emplois futurs, de mettre en place la cartographie des emplois, la cartographie des emplois par métiers (exemple informatique, audiovisuel, relations internationales, communication...), l'instruction de l'enquête fonction, le suivi des emplois étudiants, la réalisation du bilan social.

4.6.4 Mise en place d'un accompagnement sur l'organisation des services et le portage des GT liés au PRE

Au sein du pôle Pilotage, il s'agit de développer les processus de contrôle interne et d'amélioration de la qualité de l'information du pilotage. Il convient de mettre en place des procédures souvent simples, permettant de contrôler l'exécution des mesures prises, en sécurisant notamment la qualité de l'information et de la gestion de leurs flux. Il s'agit aussi d'être très attentif aux mesures de réorganisation, à l'accompagnement social, à la capacité de réaliser en interne des « audit flash » et de soutenir la mise en place de GT transversaux

4.7 Les outils de pilotage

Il convient d'améliorer le pilotage de nos activités et favoriser la mise en place d'outils adaptés. Sans être exhaustif, les pistes d'étude concernent :

4.7.1 La mise en place d'un logiciel de gestion collective de projets (REDMINE)

4.7.2 La mise en place d'un outil pour déclarer tous les nouveaux projets numériques

Le développement de la mise en place d'outils de gestion par tickets numériques

4.7.3 Le développement de Plubel (cours en ligne) disponible sur le site de l'Université

4.7.4 La mise en place d'un système automatisé de gestion des heures d'enseignement (SAGHE)

L'université de Bourgogne dispose de différents outils permettant d'assurer le suivi de la charge d'enseignement : EVALENS pour simuler la charge d'enseignement, APOGEE pour modéliser les formations, SERVICES pour recenser les heures assurées dans les formations et payer les heures complémentaires, ADE-Campus pour réserver les salles, établir les emplois du temps voire dans certaines composantes pour saisir les services des enseignants dans le logiciel SERVICES. Toutefois, l'absence d'urbanisation de ces applications entraîne des saisies nombreuses de données identiques. Cette démarche implique tous les acteurs et permet la liaison entre l'offre de formation, la charge d'enseignement, la gestion du potentiel d'enseignement et des heures complémentaires associées.

4.7.5 La mise en place de SINAPS

Le contexte de gestion des universités évolue en permanence et complexifie les processus métiers.

Il s'agit de faciliter la production et l'exploitation des données et de réduire les erreurs dans les statistiques

L'utilisation de la visioconférence pour éviter des déplacements, les délibérations par voie électronique, la captation de cours et mise en ligne sur le web, l'arrivée des robots de téléprésence à l'université sont des atouts dont dispose déjà l'uB et dont l'intensification des usages est en cours.

4.7.6 La dématérialisation des échanges et des données (GED)

4.8 La politique d'achat

L'ensemble des achats en 2016 représentait 37,7 M€ (44,6 M€ en 2015), incluant les marchés de travaux. C'est un enjeu financier majeur. Il convient dans le respect de du droit de la commande publique, du respect des exigences environnementales et de l'accès des PME à la commande de mieux répondre à nos besoins et de « mieux acheter ». L'établissement d'une cartographie des achats dans toutes ses dimensions, d'écriture de plans d'actions sectoriels (exemple : cartographie des achats informatiques, des missions ou le renouvellement du parc des véhicules), assortis d'indicateurs et envisager les mesures d'organisation et de modifications des pratiques qui en découleront représentent un objectif majeur pour notre établissement et un objectif de réduction des coûts.

L'association des utilisateurs et bénéficiaires au sein des services de l'uB est fondamentale pour déterminer au plus juste nos besoins et la manière d'y répondre. Le regroupement de nos besoins et la passation des marchés par le traitement de volumes plus importants doit permettre une meilleure mise en concurrence et une plus grande efficacité (exemple : commande des copies d'examen). Le domaine des achats est aussi propice à la mutualisation avec les d'autres acheteurs publics. Il conviendra aussi d'exploiter cette piste (exemple : marché mutualisé du matériel de visio-conférence actuellement porté par le pôle informatique pour le compte des établissements de la ComUE).

<p>Mesure PRE : établir une politique d'achat incluant une cartographie et des plans sectoriels associant les utilisateurs</p>

5. La trajectoire du plan de rétablissement de l'équilibre financier

La trajectoire financière a été établie principalement sur la base du réalisé constaté en 2016 (données issues du compte financier 2016).

Elle a pour objectif de déterminer, dans les grandes masses, des perspectives d'évolution qui représentent des objectifs cibles à atteindre afin de rétablir l'équilibre financier et de retrouver des marges de manœuvre.

Il s'agit par conséquent de tendances établies en projetant le réalisé 2016 avec les données connues à ce jour, tant en terme d'augmentation de charges que de valorisation de mesures liées au PRE.

5.1 Les charges de fonctionnement

La projection part de l'hypothèse suivante :

2017 :

- exécution 2016 (soit 32, 05 M€)
- diminuée des mesures d'économie prises au titre des dotations de fonctionnement distribuées aux composantes (-5% en moyenne)
- augmentée d'un taux d'inflation estimé à 1% (afin de tenir compte de l'augmentation à venir des coûts, notamment de la viabilisation)
- Objectif cible : 30, 75 M€

2018 :

- hypothèse de stabilité des dépenses de fonctionnement (base objectif cible 2017 : 30, 75 M€)
- affectation d'un taux d'inflation de 1%
- valorisation des mesures d'économie au titre des frais de réception pour 22 800€, des frais de missions pour 125 400 €, des frais d'adhésion et de subvention pour 39 590 €
- Objectif cible : 30, 87 M€

2019 :

- hypothèse de stabilité des dépenses de fonctionnement (base objectif cible 2018 soit 30, 87 M€)
- affectation d'un taux d'inflation de 1%
- valorisation des mesures d'économie au titre des frais de réception pour 21 660€, des frais de missions pour 119 130 €, des frais d'adhésion et de subvention pour 37 610€
- Objectif cible : 31 M€

Exprimé en M €	2017	2018	2019
Charges de fonctionnement	30, 75	30, 87	31

5.2 La masse salariale

Les projections relatives à la masse salariale se fondent sur les prévisions budgétaires établies pour 2017 qui intègrent les valorisations des campagnes d'emplois 2017, du PPCR ainsi que du GVT.

Elles intègrent, année par année, les prévisions de dépenses supplémentaires à attendre ainsi que la valorisation des mesures du PRE relatives à la masse salariale.

2017 :

- Hypothèse de départ : budgété 2017 (191, 63 M€)
- Valorisation des mesures du PRE : 1, 8 M€
- Objectif cible : 189, 83 M€

2018 :

- Base de départ : objectif cible 2017 (189, 83M€)
- Augmentation des dépenses sur la base d'une moyenne constatée les exercices précédents : +2,4M€
- Valorisation des mesures du PRE : 3, 19 M€
- Objectif cible : 189, 05 M€

2019 :

- Base de départ : objectif cible 2018 (189, 05M€)
- Augmentation des dépenses sur la base d'une moyenne constatée les exercices précédents : +2,4 M€
- Valorisation des mesures du PRE : 1, 2 M€
- Objectif cible : 190, 29 M€

Les effets des mesures prises en 2019 se poursuivront en 2020 avec un effet en année pleine.

L'impact pour 2020 se porte à -798 000 €, auquel il conviendra de rajouter la valorisation de la campagne d'emplois pour l'année considérée.

Exprimé en M€	2017	2018	2019
Dépenses de masse salariale	189, 83	189, 05	190, 29

5.3 Les charges d'amortissements

La projection a été établie sur la base d'une projection statistique en partant de l'exécuté 2016 (17, 60 M€).

Elle tient compte des prévisions d'investissements établies en 2017, 2018 et 2019.

Exprimé en M €	2017	2018	2019
Charges d'amortissement	18, 38	19, 53	20, 58

5.4 Les produits

Les recettes ont été estimées sur la base du réalisé 2016 en ajoutant les perspectives d'évolution envisagées.

- **Subvention pour charge de service public :**

2017

- Travail sur la base de la notification reçue le 21 mars 2017 (hors PPP), en projetant les crédits en attente de notification par rapport aux exercices antérieurs : 192, 93 M€

2018 :

- Hypothèse de départ : notification prévisionnelle 2017 (192, 93M€)
- Estimation des compensations en attente du ministère, notamment en lien avec le PPCR : 194, 29 M€

2019 :

- Hypothèse de départ : notification prévisionnelle 2018 (194, 29 M€)
- Application du pourcentage d'évolution constaté entre 2017 et 2018 (195, 89 M€)

- **Autres subventions :**

Une hypothèse de stabilité a été envisagée au vu de l'atonie grandissante des financements publics.

Une prévision calquée à l'exécution 2016 a été projetée à hauteur de 11, 65 M€ pour chacune des années.

- **Les ressources propres**

Elles ont été estimées sur la base du réalisé 2016, en projetant l'augmentation du flux étudiants et les droits d'inscriptions. Les autres ressources propres sont difficiles à anticiper.

2017 :.....	20, 38 M€
2018 :.....	20, 43 M€
2019 :.....	20, 55 M€

- **Les reprises sur provisions et quotes-parts**

Une projection statistique a été établie à partir du réalisé 2016 :

2017 :.....	13, 63 M€
2018 :.....	14, 60 M€
2019 :.....	15, 43 M€

Exprimé en M €	2017	2018	2019
Produits	238, 59	240, 99	243, 53

5.5 Le taux de rigidité

Le taux de rigidité dépend fortement du niveau des recettes prévisibles.

Si l'estimation des dépenses de masse salariale semble relativement fiable, l'estimation des recettes est en revanche conditionnée par des facteurs inconnus à ce jour et difficiles à anticiper.

Le taux exprimé en %	2017	2018	2019
Dépenses MS/produits encaissables	84, 38	83, 51	83, 42

5.6 Le résultat comptable et la capacité d'autofinancement (CAF)

La CAF a pu être évaluée en partant des hypothèses de dépenses et de recettes dressées et du résultat comptable escompté :

Exprimé en M €	2017	2018	2019
Résultat comptable	-0, 36	1, 53	1, 66

Exprimé en M €	2017	2018	2019
CAF	4, 39	6, 46	6, 81

5.7 La charge d'investissement

La prévision relative aux investissements a été établie sur la base du budgété 2017 (budget initial, reports et BR1) en appliquant un taux d'exécution moyen constaté les exercices précédents (65%).

Exprimé en M €	2017	2018	2019
Charge d'investissement	9, 18	9, 18 Hypothèse de stabilité	11, 32

Pour 2017, les opérations d'investissement qui pouvaient l'être ont été reportées les années suivantes afin de préserver le FDR.

Les dépenses d'investissement ont été maintenues de la manière suivante, sous réserve de la disponibilité des crédits :

- Investissements financés sur ressources propres par des recettes spécifiques
- Investissements liés à des engagements pris les années précédentes ne pouvant pas être reportés (PPI engagés notamment)
- Investissements obligatoires engageant la sécurité des bâtiments et des usagers
- Investissements nécessaires à la sécurité informatique et au bon fonctionnement des systèmes d'information (investissements en lien notamment avec le renouvellement du SIRH)

L'exercice 2018 est projeté dans une hypothèse de stabilité des investissements.

L'exercice 2019 pourrait permettre la reprise de financement des investissements suivants (la CAF projetée permettant de reconstituer du FDR) :

- Le Learning center : 1, 140 M€ d'autofinancement uB pour un coût total de 5, 8 M€
- Pharmaco imagerie : 1 M€ d'autofinancement uB pour un coût total de 2, 750 M€
- Infrastructures numériques (carte multiservices et renforcement des infrastructures réseaux) : 450 000 € d'autofinancement uB

5.8 Le fonds de roulement

L'objectif des années 2017 et 2018 est de stabiliser le niveau du FDR et de le préserver de tout prélèvement au titre de gros investissements.

Une analyse détaillée du fonds de roulement mobilisable est en cours et permettra d'établir des projections plus précises.

Ces prévisions devront également être ajustées en fonction de la capacité d'autofinancement qui pourra venir reconstituer une partie du FDR.

L'objectif sera de maintenir le niveau de FDR de l'établissement au-dessus du seuil prudentiel de 30 jours afin d'être a minima en capacité de prendre en charge un mois de fonctionnement.

Au regard de l'ensemble des éléments développés, les 7 cibles de la trajectoire du PRE déclinées en exécution budgétaire sont les suivantes (cf annexe 1) :

Tableau récapitulatif des cibles du PRE

M€	2017	2018	2019
Masse salariale	189,83	189,05	190,29
Fonctionnement	30,75	30,87	31,00
Résultat	-0,36	1,53	1,66
CAF	4,39	6,46	6,81
Investissement	9,18	9,18	11,32
FDR global * €	24,43	24,43	23,89
FDR Jours *	40	41	39

** Le niveau du FDR projeté correspond au FDR global et non au FDR net mobilisable, qui doit intégrer le mois de fonctionnement ainsi que les reliquats de formation continue et les décalages d'opérations pluriannuelles. Il n'a pas été actualisé avec la reconstitution probable par la CAF.*

L'effet du PRE se poursuivra en 2020 avec l'extension en année pleine des mesures RH prises au titre de l'année 2019.

6. Le suivi de l'exécution du PRE

Le suivi des mesures du PRE feront l'objet d'un suivi infra annuel associant toutes les composantes de la communauté :

6.1 L'association de la communauté

- La mise en place d'un comité de pilotage (COPIL PRE) pour le suivi et la validation des mesures correctives

Il se réunira au moins deux fois par an pour analyser le suivi et l'exécution des mesures retenues et leur évolution ainsi que l'amélioration de la situation financière. Une attention particulière portera sur l'accompagnement des services dans sa mise en œuvre.

Composition :

- Le Président,
- Le Vice-président CA
- Les Vice-Présidents Formation, Recherche,
- Les vice-présidents délégués Ressources humaines, Suivi offre de formation et pilotage, Finances et budget,
- Deux représentants de la conférence des directeurs de composante,
- Deux représentants de la conférence des directeurs de laboratoire,
- Deux chefs de services centraux,
- Deux représentants des responsables administratifs des composantes,
- Deux représentants des responsables d'antennes financières,
- Deux représentants des responsables administratifs des laboratoires,
- Un représentant de chaque organisation représentative qui siège au CT,
- Deux membres du CHS CT dont le secrétaire,
- Quatre représentants du CAC,
- Deux représentants du CA,
- Deux élus étudiants du CA.

Le DGS, le DGSA, le DRH, l'Agent comptable, les directeurs et responsables des pôles Finances, Pilotage, Formation, Recherche et Patrimoine assistent et préparent les travaux du COPIL.

- Les conseils centraux de l'UB

Une présentation annuelle du PRE sera faite devant les conseils CHS-CT, le CT, le CAC et un point d'information/ discussion sera fait régulièrement.

De plus, chaque disposition spécifique qui impacteront l'organisation des services feront l'objet d'une présentation et d'un débat devant les instances paritaires.

- Les services du rectorat et ceux de la DRFIP

Une information régulière est prévue dans le cadre des réunions périodiques avec les représentants des services académiques et ceux de la DRFIP qui nous accompagnent dans l'élaboration, puis le suivi de ce plan de rétablissement de l'équilibre financier.

6.2 Le lien avec les documents budgétaires et financiers

Les actions de mise en œuvre du PRE se traduiront par leur intégration dans l'élaboration des documents budgétaires (BI et BR) pour la durée du plan.

Le suivi des mesures du PRE sera réalisé par le pôle Pilotage qui intégrera de manière identifiée les objectifs cibles dans les tableaux de bord du pilotage de l'Université.

Les mesures correctives seront débattues en COPIL, présentées pour adoption devant le conseil d'administration de l'Université et traduites dans les documents budgétaires. Elles seront également soumises à l'avis du CHS CT ou à celui du CT si nécessaire.

7. Conclusion

Les mesures de ce plan sont destinées à retrouver notre équilibre budgétaire en trois années. Il a été précédé d'un ensemble de dispositions prises dès l'an dernier, à l'issue de l'adoption du compte financier au titre de l'année 2015. Celles-ci ont impacté notre budget de fonctionnement dès septembre 2016 d'une part et l'élaboration de la campagne d'emplois 2017 adoptée en octobre 2016, d'autre part. Sans celles-ci et leurs effets positifs dès 2017, notre université serait dans une situation beaucoup plus critique.

Le plan de rétablissement de l'équilibre financier a fait l'objet d'une construction partagée, d'une mobilisation importante des personnels, de la mise en place de nombreux groupes de travail, d'une phase de préparation, suivie d'une consultation large, de débats fréquents et riches d'échanges à plusieurs reprises au sein de nos conseils centraux depuis quelques mois. De nombreuses contributions de l'ensemble de la communauté sont venues enrichir et compléter les propositions initiales. Les débats ont permis aussi d'échanger les points de vue et de mieux prendre en compte la réalité du fonctionnement de notre Université.

Le déroulement de ces mesures, qui pourront être corrigées, et l'application du plan, qui fera l'objet d'un suivi attentif, sera le gage de la réussite de celui-ci.

Pour autant, l'uB dont l'augmentation continue des flux étudiants démontre la grande attractivité devra faire face dans les années à venir à de nouvelles charges non compensées par l'Etat ou en partie seulement (GVT notamment, augmentation des effectifs étudiants, besoins de rénovation du patrimoine, travaux de sécurité...). Ainsi, à défaut d'une refondation du modèle de financement des universités françaises, l'uB ne pourra s'engager dans une démarche durable de baisse des dépenses qui mettrait en péril nos projets de recherche et de formation ainsi que notre rayonnement international.

Je remercie l'ensemble de la communauté et chacun d'entre vous pour sa participation et son implication dans cette démarche inédite qui nous concerne tous.

Alain Bonnin

Président de l'Université de Bourgogne

8. Annexes

Annexe 1

TRAJECTOIRE DU PLAN DE RETOUR A L'EQUILIBRE

	2016		2017				2018					2019				
	Exécuté	Projection évolution	Origine projection	Mesures PRE de l'année	Projection finale	Variation N-1	Projection évolution	Origine projection	Mesures PRE de l'année	Projection finale	Variation N-1	Projection évolution	Origine projection	Mesures PRE de l'année	Projection finale	Variation N-1
CHARGES																
FONCTIONNEMENT	32 047 580	30 749 653	Réalisé 2016 - 5% réduc.dot.+inflation 1%		30 749 653	-4,05%	31 057 150	hypothèse stabilité + inflation 1%	187 790	30 869 360	0,39%	31 178 053	hypothèse stabilité + inflation 1%	178 400	30 999 653	0,42%
MASSE SALARIALE	186 863 744	191 633 964	Budgeté 2017 intégrant les prévisions d'augmentation de charges	1 806 946	189 827 018	2,55%	192 240 087	Projection statistique	3 191 363	189 048 724	-0,41%	191 486 939	Projection statistique	1 197 957	190 288 982	0,66%
AMORTISSEMENTS	17 606 721	18 381 149	Projection statistique		18 381 149	4,40%	19 534 859	Projection statistique		19 534 859	6,28%	20 577 687	Projection statistique		20 577 687	5,34%
Σ TOTAL CHARGES	236 518 045	240 764 766		1 806 946	238 957 820	1,80%	242 832 096		3 379 153	239 452 943	0,21%	243 242 680		1 376 357	241 866 323	1,01%
RECETTES																
SCSP	189 555 055	192 929 147	Notification 2017		192 929 147	1,78%	194 293 020	orientations prév.2018		194 293 020	0,71%	195 893 033	budget prév.2018		195 893 033	0,82%
Autres subventions	11 654 994	11 654 994	Exécuté 2016, hypothèse stabilité		11 654 994	0,00%	11 654 994	hypothèse stabilité		11 654 994	0,00%	11 654 994	hypothèse stabilité		11 654 994	0,00%
Ressources propres	20 228 612	20 379 096	Executé 2016 + projection var. droits d'inscription		20 379 096	0,74%	20 433 820	Executé 2016 + projection var. droits d'inscription		20 433 820	0,27%	20 553 749	Executé 2016 + projection var. droits d'inscription		20 553 749	0,59%
Reprises prov&et quote-part	13 199 490	13 631 946	Projection statistique		13 631 946	3,28%	14 604 315	Projection statistique		14 604 315	7,13%	15 430 509	Projection statistique		15 430 509	5,66%
Σ TOTAL RECETTES	234 638 152	238 595 183			238 595 183	1,69%	240 986 149			240 986 149	1,00%	243 532 285			243 532 285	1,06%
RESULTAT PREVISIONNEL	-1 879 893				-362 637					1 533 206					1 665 961	

DEFICIT

EXCEDENT

EXCEDENT

Taux de rigidité	84,39%	85,18%			84,38%		84,92%			83,51%		83,95%			83,42%
CAF	2 527 338	4 749 203			4 386 566		4 930 544			6 463 751		5 147 178			6 813 140
Investissement	10 616 768	9 180 000	Projection à partir du budget		9 180 000		9 180 000	Hypothèse de stabilité		9 180 000		11 317 500	Hypothèse Learning center, Pharmaco imagerie et 2è tranche Carte multiservices		11 317 500

FONDS DE ROULEMENT

	Réalisé	01/01/2017		Variation	31/12/2017		01/01/2018		Variation	31/12/2018		01/01/2019		Variation	31/12/2019
FDR GLOBAL €	28 020 396	28 020 396	prélèvements FDR budgétés	- 3 593 662	24 426 734		24 426 734	Hypothèse stabilité		24 426 734		24 426 734	Hypothèse de prélèvement en planifiant les opérations d'investissement programmées (Learning center, Pharmaco imagerie et carte multiservices)	-535 000	23 891 734
FDR Jours	47				40					41					39

Liste des mesures du PRE issues des contributions

13. Une offre de formation qui s'est structurée	
3.1	Diminution de l'offre de formation de 40 000 heures
3.2	Réduction des heures d'enseignement hors maquette de formation
4.1 Les charges salariales	
4.1.1 Les rémunérations accessoires :	
4.1.1.1	Les primes des VP, chargés de missions, directeurs de composantes
4.1.1.2	La PEDR
4.1.1.3	La politique indemnitaire de fin d'année des personnels BIATSS :
4.1.2 Les suspensions de postes	
4.1.2.1	Les campagnes de postes des personnels Enseignements-Chercheurs
4.1.2.2	Les campagnes de postes des personnels BIATSS
4.1.2.3	Les affectations académiques (AFA):
4.1.2.4	Les professeurs invités :
4.1.2.5	Les congés pour recherche ou conversions thématiques (CRCT) :
4.1.2.6	Les contrats de monitorats informatiques et les contrats des chaînes d'accueil :
4.1.2.7	La fin de la mise à disposition de 3 postes Enseignants-Chercheurs auprès d'Agrosup
4.1.2.8	Les contrats de suppléances des personnels BIATSS :
4.1.3 Autres mesures budgétaires	
4.1.3.1	Le recours aux prestataires externes pour la formation professionnelle des personnels :
4.1.3.2	L'équivalence des heures TP -TD :
4.1.4 Les mesures non chiffrables	
4.1.4.1	La limitation des services d'enseignement :
4.1.4.2	La suppression de la journée de congés attribuée par le Président aux personnels BIATSS :
4.2 Les charges de fonctionnement	
4.2.1	Diminuer les frais de réception et les frais liés au repas engagés pour l'accueil d'invités professionnels, sur les crédits de l'UB mais aussi partiellement sur les ressources propres
4.2.2	Diminuer les frais de missions
4.2.3	Diminuer les dépenses relatives aux subventions et adhésions financées par l'UB
4.2.4	Diminuer les dépenses documentaires financées par l'UB par une meilleure harmonisation
4.2.5	Optimiser la gestion technique centralisée des installations de chauffage
4.2.6	Optimiser la fermeture des guillotines de sorbonnes
4.2.7	Evolution du fonctionnement des serres du campus de Dijon
4.2.8	Sensibilisation aux économies d'énergie :
4.4 Les produits	
4.4.1	Augmenter les produits de la Formation continue en sécurisant le domaine de la facturation
4.4.2	Développer en interne l'organisation des colloques à caractère scientifique par la professionnalisation des acteurs
4.4.3	Valoriser le patrimoine et nos équipements en louant les espaces disponibles

4.5 Les mesures d'organisation pour améliorer l'efficacité	
4.5.1	Développer les centres de services partagés (CSP) :
4.5.2	Limiter le nombre de factures et promouvoir la dématérialisation
4.5.3	Regrouper les activités courrier - affranchissement
4.5.4	Regrouper les activités de reprographie
4.6 Les mesures visant à l'amélioration de la qualité budgétaire, le pilotage et le dialogue entre les acteurs :	
4.6.1	Améliorer la répartition de la dotation de fonctionnement des composantes en travaillant sur les critères d'attribution : Revoir les critères d'attribution de la dotation de fonctionnement entre les composantes et améliorer la communication sur les calculs de dotation Mise en place en mode test de Contrats d'objectifs et de moyens avec les composantes les mieux structurées notamment pour les écoles (art. 713.9)
4.6.2	Information des conseils centraux deux fois par an en faisant un point soumis à la discussion, sur les grands indicateurs de gestion issus des tableaux de bord de pilotage
4.6.3	Développer la mission de pilotage RH
4.6.4	Mise en place d'un accompagnement sur l'organisation des services et le portage des GT lié au PRE
4.7 Les outils de pilotage	
4.7.1	La mise en place d'un logiciel de gestion collective de projets (REDMINE)
4.7.2	La mise en place d'un outil pour déclarer tous les nouveaux projets numériques
4.7.3	Le développement de Plubel (cours en ligne) disponible sur le site de l'Université
4.7.4	La mise en place d'un système automatisé de gestion des heures d'enseignement (SAGHE)
4.7.5	La mise en place de SINAPS
4.7.6	Dématérialisation des échanges de données
4.8 La politique d'achat	
4.8.1	Etablir une politique d'achat incluant une cartographie et des plans sectoriels associant les utilisateurs