

*Inspection générale de l'éducation,  
du sport et de la recherche*

## **Diagnostic économique de l'Université Grenoble Alpes**

**Avril 2021**

Philippe BÉZAGU  
Olivier ENGEL

*Inspecteurs généraux de l'éducation,  
du sport et de la recherche*



## SOMMAIRE

<b>Synthèse</b> .....	<b>1</b>
<b>Plan d'actions (simplifié ; cf. partie 3)</b> .....	<b>6</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>7</b>
<b>1. La situation financière de l'Université de Grenoble Alpes tend à se dégrader en raison d'un modèle économique peu adapté et d'un pilotage budgétaire trop superficiel</b> .....	<b>8</b>
1.1. La qualité des comptes de l'UGA est certifiée par les commissaires aux comptes malgré une maîtrise des risques comptables et financiers perfectible.....	8
1.1.1. <i>La mise en conformité comptable est progressive avec des réserves récurrentes émises par les commissaires aux comptes</i> .....	8
1.1.2. <i>L'UGA n'a pas engagé de réelle démarche de maîtrise des risques comptables et financiers, notamment en n'impulsant pas une réorganisation des services ordonnateurs, ce qui peut fragiliser la prise de décision politique</i> .....	9
<b>Points clés</b> .....	<b>10</b>
1.2. Les modalités de la construction et de la programmation budgétaire doivent être revues afin de fiabiliser les projections budgétaires, de mieux maîtriser les dépenses et les recettes .....	10
1.2.1. <i>Les états budgétaires et leurs contenus sont globalement conformes à la réglementation mais l'incertitude pesant sur le montant des restes à payer nuit à la sincérité budgétaire</i> .....	10
1.2.2. <i>La construction du budget ne s'appuie pas suffisamment sur l'analyse des budgets exécutés antérieurs, notamment au niveau de la recherche</i> .....	11
1.2.3. <i>La croissance des recettes budgétaires ne parvient pas à suivre celle des dépenses ce qui engendre une diminution du solde budgétaire</i> .....	13
<b>Points clés</b> .....	<b>15</b>
1.3. L'UGA rencontre une réelle difficulté à dégager des marges de gestion à cause d'une activité financière plus souvent subie que choisie .....	15
1.3.1. <i>La fragile construction du résultat net comptable est inquiétante car sa structure n'est pas bâtie sur des projets clairement affichés</i> .....	15
1.3.2. <i>En matière d'investissement, l'autonomie de l'UGA est fragilisée par la faiblesse de ses ressources internes</i> .....	23
<b>Points clés</b> .....	<b>26</b>
1.4. L'UGA n'a pas encore pris la mesure de ce que peut lui apporter la comptabilité budgétaire pour analyser la soutenabilité financière de ses opérations pluriannuelles .....	26
1.4.1. <i>Le niveau de trésorerie de l'UGA permet de sécuriser la soutenabilité infra-annuelle</i> .....	26
1.4.2. <i>Alors même que le budget est soutenable annuellement du fait du niveau de trésorerie, l'UGA devrait suivre de manière plus précise les recettes fléchées et les composants de sa trésorerie</i> .....	27
1.4.3. <i>La programmation et le suivi des opérations pluriannuelles n'est qu'au stade embryonnaire ce qui rend impossible l'analyse de la soutenabilité budgétaire à deux ou trois ans</i> .....	29
<b>Points clés</b> .....	<b>31</b>
<b>2. La forte augmentation des charges de personnels notamment sous l'effet de facteurs endogènes questionne la soutenabilité financière de l'établissement</b> .....	<b>31</b>

2.1.	Hors recherche, la forte croissance de la masse salariale est difficilement soutenable financièrement .....	31
2.1.1.	<i>Pour appréhender la situation économique de l'UGA, il est indispensable de réaliser un focus sur les charges de personnel et les produits encaissables de la recherche .....</i>	32
2.1.2.	<i>Hors recherche, le poids de la masse salariale rapporté aux produits encaissables conduit à situation inquiétante .....</i>	32
2.1.3.	<i>Le taux de pression est élevé comparé à six universités de même profil .....</i>	35
	<b>Points clés .....</b>	<b>35</b>
2.2.	La croissance des rémunérations principales et des cotisations patronales explique 86 % de la hausse totale de la masse salariale .....	36
2.2.1.	<i>Les rémunérations principales et les charges patronales augmentent de 22 M€ sur une hausse totale de 25,7 M€ ; les rémunérations principales expliquent 50 % de cette hausse .....</i>	36
2.2.2.	<i>Les primes et les autres rémunérations augmentent de 13 % sous l'effet conjugué de la hausse de + 20 % des dépenses consacrées aux primes des personnels BIATSS titulaires et de celle de + 26 % des dépenses d'heures complémentaires et vacations ; elles représentent 14 % de la croissance de la masse salariale de 2016 à 2019 .....</i>	37
2.2.3.	<i>Le taux d'encadrement étudiant est favorable comparé à six universités de même profil .....</i>	37
2.3.	L'augmentation de la masse salariale des personnels titulaires représente 72,5 % de la croissance totale des charges de personnel .....	38
2.3.1.	<i>La progression de 6,2 % des charges des personnels titulaires explique 72,5 % de la hausse totale de la masse salariale .....</i>	38
2.3.2.	<i>La masse salariale des personnels BIATSS titulaires de catégories A et B et des enseignants-chercheurs, enseignants et assimilés contractuels croît plus rapidement, respectivement, + 13,3 %, + 10,5 % et + 11,5 % entre 2016 et 2019 .....</i>	39
	<b>Points clés .....</b>	<b>40</b>
2.4.	L'analyse selon la méthode des écarts successifs met en évidence l'importance de l'évolution du nombre d'ETPT dans la croissance de la masse salariale .....	41
2.4.1.	<i>À l'UGA, la croissance de la masse salariale se répartit schématiquement en trois tiers entre les facteurs endogènes, exogènes et mixtes.....</i>	42
2.4.2.	<i>L'analyse selon la méthode des écarts successifs met en évidence l'importance de l'évolution du nombre d'ETPT dans la croissance de la masse salariale .....</i>	42
2.4.3.	<i>Les facteurs exogènes expliquent 42 % de l'augmentation de la masse salariale des personnels titulaires, les facteurs mixtes (INM), constituants du GVT, 35 % et les facteurs endogènes, 23 % .....</i>	43
2.4.4.	<i>Les facteurs endogènes dus à la hausse des ETPT, ajoutés aux facteurs mixtes comme la variation des rémunérations moyennes, constituants du GVT, expliquent 92 % de l'augmentation de la masse salariale des personnels contractuels .....</i>	44
2.4.5.	<i>Le poids des facteurs endogènes (principalement les ETPT) est déterminant dans la croissance de la masse salariale des personnels BIATSS A et B titulaires et de l'ensemble des personnels contractuels .....</i>	45
2.4.6.	<i>La hausse de la masse salariale est due à une forte variabilité des différents facteurs de croissance et, en final, au peu d'impact visible du plan de retour à l'équilibre de 2016.....</i>	46
2.4.7.	<i>La croissance de la masse salariale est élevée sous l'effet volume, comparée à six universités de même profil .....</i>	48
	<b>Points clés .....</b>	<b>49</b>
2.5.	Le nombre d'ETPT augmente de 177 entre 2016 et 2019 .....	50

<b>Points clés .....</b>	<b>53</b>
<b>3. Les conditions et modalités à mettre en œuvre afin de retrouver un équilibre financier et une soutenabilité budgétaire à moyen terme .....</b>	<b>53</b>
3.1. L'objectif suppose une trajectoire financière partagée au sein de l'établissement .....	53
3.2. L'évolution de l'organisation et l'appropriation des outils proposés par la GBCP, deux leviers indispensables afin de renforcer le pilotage budgétaire .....	54
3.2.1. <i>Face aux enjeux de gestion, une évolution de l'architecture organisationnelle administrative est nécessaire .....</i>	<i>54</i>
3.2.2. <i>Une réorganisation de la chaîne financière est requis pour gagner en efficience .....</i>	<i>55</i>
3.2.3. <i>Le développement de l'université appelle à un pilotage budgétaire infra et pluriannuel .....</i>	<i>56</i>
3.2.4. <i>Avec une comptabilité analytique développée, l'UGA maîtriserait mieux son environnement économique pour lui permettre d'exercer pleinement son autonomie stratégique .....</i>	<i>57</i>
3.2.5. <i>La contribution des activités en développement, en particulier la recherche, sont à adapter pour viser un équilibre économique de l'UGA soutenable .....</i>	<i>57</i>
3.2.6. <i>Le développement de la maîtrise des risques financiers passe par le renforcement du contrôle interne et de l'audit interne .....</i>	<i>58</i>
3.3. La soutenabilité financière du développement de l'établissement requiert une politique volontariste pour une réelle maîtrise de la masse salariale et pour un nouveau modèle économique ..	58
3.3.1. <i>Construire une stratégie financière avec un focus spécifique hors recherche .....</i>	<i>58</i>
3.3.2. <i>Des leviers envisageables .....</i>	<i>59</i>
<b>Conclusion .....</b>	<b>60</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>61</b>
<b>Table des graphiques .....</b>	<b>66</b>
<b>Table des tableaux .....</b>	<b>68</b>



## SYNTHESE

Madame la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, en accord avec le président de l'Université Grenoble Alpes a souhaité que l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche procède à une mission de diagnostic économique de l'établissement suite à des difficultés financières qui se concrétisent notamment par la dégradation de son résultat comptable.

L'Université Grenoble Alpes (UGA) est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel expérimental. Il succède à l'Université Grenoble Alpes et à la Communauté Université Grenoble Alpes (ComUE<sup>1</sup>) et regroupe comme « établissements-composantes », l'Institut polytechnique de Grenoble (IPG), l'Institut d'études politiques de Grenoble (IEPG) et l'École nationale supérieure d'architecture de Grenoble (ENSAG).

L'UGA est une université pluridisciplinaire avec santé qui compte à la rentrée 2019 plus de 46 000 étudiants et 6 007 personnels et dispose d'un budget de 532 M€. Dans le cadre du programme investissements d'avenir (PIA2), le projet d'initiative d'excellence (Idex) « UGA : université de l'innovation<sup>2</sup> » a été labellisé en janvier 2016. Le projet est en fin de période probatoire et l'obtention définitive du label devrait être confirmée en 2021 si l'évaluation du jury international est positive.

La mission s'est attachée d'une part à analyser l'évolution de la situation financière de l'université depuis 2016, année de la fusion des trois universités grenobloises, et d'autre part à comprendre les causes de l'augmentation importante de la masse salariale sur la même période. De ce diagnostic découle un certain nombre de pistes pour un retour à l'équilibre financier et à une soutenabilité budgétaire de l'université.

### Analyse financière

L'analyse de la situation financière de l'Université Grenoble Alpes porte sur les comptes de 2016 à 2020. Toutefois, l'analyse prendra essentiellement comme référence l'année 2019 car les comparaisons entre l'exercice budgétaire 2020 et les années antérieures sont rendues difficiles à cause de la crise sanitaire liée à la Covid-19 et de l'intégration des comptes de la ComUE dans ceux de l'UGA au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

La mission a constaté que la situation financière de l'UGA continuait de se dégrader en raison d'un modèle économique et d'un pilotage budgétaire peu adaptés. Globalement, les différents indicateurs comptables et budgétaires sont sur une trajectoire négative. L'équipe de gouvernance doit ainsi s'appliquer à retrouver rapidement un équilibre et une soutenabilité budgétaires à moyen terme pour inverser la tendance.

Les comptes sont certifiés par les commissaires aux comptes avec deux réserves dont l'une porte sur l'absence d'inventaire physique qui peut avoir des incidences sur la sincérité des amortissements comptabilisés. Comme **le circuit financier de l'UGA est complexe avec de trop nombreux acteurs (plus de 600) intervenant sur les actes de gestion**, la qualité des données financières est fragilisée, d'autant que le contrôle et l'audit internes budgétaires et comptables ne sont pas suffisamment développés.

À cet effet, l'UGA doit faire évoluer son organisation administrative et financière pour gagner en efficacité. Compte tenu du nombre important de centres de responsabilité budgétaire, **il est nécessaire de mutualiser des plateformes de gestion qui permettront de gagner en efficience**, tout en professionnalisant les personnels impliqués. Le décloisonnement du budget de la recherche serait également un facteur facilitateur de consolidation et de lisibilité budgétaire. C'est à ce prix que l'équipe de gouvernance pourra s'approprier les outils proposés par la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) afin d'arriver à un réel pilotage budgétaire infra et pluriannuel.

---

<sup>1</sup> Communauté d'universités et établissements.

<sup>2</sup> Les partenaires de l'Idex sont au nombre de dix dont l'IPG, l'IEPG, l'ENSAG, le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), le Centre national de la recherche scientifique (CNRS), l'Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique (INRIA), l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm). L'Idex affiche également treize partenaires extérieurs dont l'Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (INRAE) et l'université de Savoie-Mont-Blanc.

Effectivement, les modalités de la construction et de la programmation budgétaire doivent être revues afin de fiabiliser les projections budgétaires et de mieux maîtriser les dépenses et les recettes. Cela passe par l'analyse détaillée des budgets exécutés antérieurs, notamment au niveau de la recherche. Le suivi infra-annuel de l'exécution budgétaire doit permettre d'ajuster les crédits aux besoins, ce qui permettrait au dernier budget rectificatif de l'année de jouer pleinement son rôle, à savoir, d'une part, évaluer la trajectoire budgétaire de fin d'exercice, notamment le montant du solde budgétaire final, et, d'autre part, de déprogrammer les autorisations d'engagement et les crédits de paiement.

La croissance des recettes budgétaires ne parvient pas à suivre celle des dépenses ce qui engendre une diminution du solde budgétaire depuis 2017. En 2019, il s'établit à 8,7 M€, les recettes budgétaires s'élevant à 492,5 M€ et les crédits de paiement à 483,8 M€. Les documents budgétaires produits par l'UGA ne développent pas suffisamment les raisons de cette évolution car ils restent axés sur les éléments de la comptabilité générale.

L'analyse des éléments de cette dernière permet à la mission de constater qu'en 2019 les charges s'établissent à 484 M€, dont 379,5 M€ de charges de personnel. Les produits sont de 480 M€, dont 361 M€ de subvention pour charge de service public. Les ressources propres et les subventions reçues ne suffisent pas à financer la masse salariale dont l'évolution n'est pas maîtrisée ; comparée à des universités de même profil, l'UGA pourrait d'ailleurs développer davantage ses ressources propres. Comme les charges de fonctionnement augmentent plus vite que les produits, le résultat net comptable se dégrade entre 2017 et 2019 pour passer de 1,4 M€ à - 4 M€. Les constantes variations, négatives ou positives, du résultat net comptable démontrent de manière inquiétante que sa construction est plus subie que pilotée.

Les soldes intermédiaires de gestion sont orientés à la baisse ce qui laisse peu de marges de manœuvre à la gouvernance, d'autant que l'UGA, en raison d'une capacité d'autofinancement assez basse (4,3 M€ en 2019), reste très dépendante des partenaires externes pour financer ses investissements qui se sont élevés à 42,7 M€ en 2019. Le recours au fonds de roulement (FDR) est d'ailleurs nécessaire pour équilibrer le financement de ces investissements. Entre 2016 et 2019, le FDR a diminué de 7,9 % pour s'élever désormais à 36,7 M€ (29,5 jours de charges décaissables de fonctionnement).

En outre, grâce essentiellement à des avances sur contrat, notamment dans le cadre de l'Idex, le besoin en fonds de roulement demeure négatif et apporte une capacité de financement ; toutefois, il doit faire l'objet d'une attention particulière au niveau des comptes à régulariser dont certains montants sont à suivre de très près, comme les charges à payer, les créances à recouvrer ou encore les avances reçues. Ceci est la conséquence de processus financiers complexes, principalement au niveau de la gestion des contrats de recherche (plus d'un millier en stock), avec des services ordonnateurs trop éparpillés, qui ne sont pas coordonnés ni pilotés par la direction financière.

Parmi les indicateurs financiers, celui de la trésorerie, dont le montant est de 42,9 M€ en 2019, est rassurant d'autant que son cycle infra-annuel permet d'assurer sans difficulté le paiement des dépenses et évite un risque financier à court terme. En outre, l'intégration de la trésorerie du plan Campus et de l'Idex entraîne une variation positive de 69,5 M€. Pour autant, cette trésorerie fléchée n'est pas suffisamment suivie, comme celle des autres projets pluriannuels. En parallèle, les restes à payer (24,4 M€) ne peuvent pas être millésimés, ce qui laisse peser une incertitude sur la réalité de leur montant, d'autant que les restes à encaisser ne sont pas, non plus, évalués.

En effet, la programmation et le suivi des opérations pluriannuelles n'est qu'au stade embryonnaire, ce qui rend impossible l'analyse de la soutenabilité budgétaire des projets de l'équipe politique à deux ou trois ans. Le dialogue stratégique et de gestion doit être considéré comme une opportunité pour travailler sur une trajectoire financière équilibrée et sincère.

En complément des facteurs budgétaires, l'UGA est encouragée à poursuivre le travail entrepris sur la comptabilité analytique en s'appuyant sur le référentiel développé par la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle du ministère dans le cadre du projet de connaissance des coûts des activités (P2CA). Cela l'aiderait à mieux maîtriser son environnement économique pour lui permettre d'exercer pleinement son autonomie stratégique, en adaptant, par exemple, la contribution des activités de la recherche au financement des services support.

## Analyse de la masse salariale et des emplois

Comme indiqué dans la partie consacrée à l'analyse financière, le poids et la hausse des charges de personnel constituent l'un des facteurs essentiels de la croissance des charges décaissables de l'université.

La masse salariale<sup>3</sup> de l'établissement a évolué de + 10,8 % entre 2016 et 2020 passant de 352 M€ à 390 M€ soit une progression de 38 M€.

Pour appréhender la situation économique de l'UGA, il est indispensable de réaliser un focus sur les charges de personnel et les produits encaissables hors recherche.

Hors recherche, l'augmentation de la masse salariale (MS) entre 2016 et 2020 est de + 30 M€, soit + 8,9 %. Cette progression oblige l'université à mobiliser, en 2019, 86 % de ses recettes encaissables pour en assurer le financement. L'évolution des charges de personnel est de plus en plus déconnectée de celle de la subvention pour charges de service public (SCSP). Quand la masse salariale (MS) hors recherche croît de 7,1 % entre 2016 et 2019, la SCSP (fléchée MS) augmente de + 4,3 %. Le besoin de financement sur ressources propres (RP), traduit par cet écart entre les charges et la SCSP, a crû de + 10 M€ (qui représentent environ 50 % de la hausse des produits encaissables).

L'UGA présente à la fois un poids de charges de personnels par rapport aux produits encaissables et un poids des dépenses des personnels permanents par rapport aux charges de personnels élevés par rapport à des universités de taille comparable, pluridisciplinaires avec santé, fruit d'une fusion et avec un fort développement de leurs activités de recherche.

Les rémunérations principales et les charges patronales<sup>4</sup> augmentent de 22 M€ entre 2016 et 2019 sur une hausse totale de 25,7 M€ ; les rémunérations principales représentent 50 % de cette hausse. Les primes et les autres rémunérations augmentent de 13 %, sous l'effet conjugué de la hausse de 20 % des primes des personnels BIATSS<sup>5</sup> titulaires et de celle de 26 % des heures complémentaires et vacances. Elles représentent 14 % de la croissance de la masse salariale de 2016 à 2019.

La progression de 6,2 % de la masse salariale des personnels titulaires sur la période représente 72,5 % de la croissance totale des charges de personnel de l'UGA (+ 37 % pour les enseignants-chercheurs et enseignants et + 35 % pour les personnels BIATSS).

La masse salariale des personnels BIATSS titulaires de catégories A et B et des enseignants-chercheurs, enseignants et assimilés contractuels croît plus rapidement, respectivement, + 13,3 %, + 10,5 et + 11,5 % entre 2016 et 2019.

Sur huit catégories d'emplois identifiées dans cette analyse, cinq ont connu une augmentation supérieure à 2 M€ en trois ans et elles expliquent plus de 80 % de l'augmentation de la MS de l'université. Par ordre décroissant il s'agit des maîtres de conférences (MCF), des enseignants-chercheurs, enseignants et assimilés contractuels, des personnels BIATSS titulaires de catégorie A, des professeurs des universités (PR) et des personnels BIATSS titulaires de catégorie B.

La répartition entre les différents facteurs qui expliquent l'augmentation de la masse salariale de l'université est assez équilibrée (facteurs endogènes (36 %), exogènes (32 %) et mixtes (32 %).

Le facteur premier d'augmentation de la masse salariale de l'ensemble des personnels est endogène et relève essentiellement de la forte croissance du nombre d'ETPT<sup>7</sup> pour 8 M€ (soit 33 % de la hausse totale).

---

<sup>3</sup> La masse salariale comprend ici le montant des charges imputées aux comptes 64 « charges de personnel » et 633 « impôts, taxes et versements assimilés » mais également au compte 621 « personnel extérieur à l'établissement » pour un montant de 1,2 M€ en 2016 à 3 M€ en 2020, source : comptes financiers UGA.

<sup>4</sup> Le périmètre d'analyse 2016 à 2019 est ici celui de la masse salariale globale de l'UGA, non compris les charges imputées au compte 621 « personnel extérieur à l'établissement ».

<sup>5</sup> Personnels ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé et des bibliothèques.

<sup>6</sup> Les facteurs expliquant les variations liées au nombre d'ETPT sur les rémunérations principales, sur les cotisations patronales et sur les primes ; les variations liées aux montants des primes (hors celles liées aux variations du nombre d'ETPT).

<sup>7</sup> Équivalent temps plein travaillé.

Les facteurs exogènes<sup>8</sup> expliquent 42 % (soit + 7,4 M€) de l'augmentation de la masse salariale des personnels titulaires, les facteurs mixtes<sup>9</sup>, constituants du GVT, 35 % (soit + 6 M€) et les facteurs endogènes, 23 % (soit + 4 M€).

92 % de l'augmentation de la masse salariale des personnels contractuels s'expliquent par l'un des facteurs endogènes, la hausse du nombre d'ETPT, soit + 4,3 M€, ajouté au facteur mixte que constitue la variation des rémunérations moyennes (soit + 1,6 M€).

Le poids des facteurs endogènes (principalement les ETPT) est déterminant dans la croissance de la masse salariale des personnels BIATSS A et B titulaires et de l'ensemble des personnels contractuels.

Des constats de la forte variabilité des facteurs de compréhension de la croissance de la masse salariale, il ressort cinq observations principales :

- la dynamique des activités de recherche et des financements associés (Iindex) qui se traduit par une hausse importante du nombre d'ETPT de personnels non titulaires et un rehaussement des rémunérations moyennes des enseignants-chercheurs, enseignants et assimilés contractuels (en partie lié à la typologie des recrutements effectués) ;
- l'affirmation de politiques sociales en faveur des personnels BIATSS (titularisations, repyramidages des emplois, rehaussement des régimes indemnitaires) ;
- l'importance du déploiement du protocole PPCR pour les MCF ;
- la maîtrise des emplois d'enseignants-chercheurs et enseignants titulaires, seul effet visible de l'application du plan de retour à l'équilibre (PRE) de l'UGA qui a été établi en 2017 ;
- la totale dilution de l'effet des autres mesures prises dans le cadre du PRE.

Le nombre d'ETPT a progressé de 177 unités entre 2016 et 2019. Cette augmentation concerne principalement les personnels non titulaires : + 119 ETPT. Sur la même période, la hausse des ETPT de personnels BIATSS de catégories A et B est forte : + 67 ETPT.

En l'absence d'un suivi des ETPT consommés par la direction de la recherche, la mission ne peut que faire l'hypothèse que la croissance des ETPT des non titulaires est due en grande partie au développement des activités de recherche notamment avec les financements Iindex.

Les diverses mesures RH (dont des créations) concernant les personnels titulaires notamment les personnels BIATSS ont eu pour conséquence une forte hausse du nombre d'ETPT ; aussi les effets du déploiement (partiel) du plan de retour à l'équilibre (au total – 21 emplois gelés sur trois ans) ont été annihilés.

### **Leviers pour un retour à l'équilibre financier et à une soutenabilité budgétaire**

Compte tenu de la situation, le retour à un équilibre budgétaire durable de l'Université Grenoble Alpes s'inscrit nécessairement dans une perspective pluriannuelle. Cet objectif suppose une prise de conscience de la situation financière, économique très fragile au sein de l'établissement, que le développement de la recherche et la pérennisation de l'Iindex ne doivent pas occulter.

La construction d'une trajectoire pour retrouver un équilibre budgétaire nécessite de renforcer le pilotage budgétaire infra et pluriannuel. Aussi il est indispensable :

- de faire évoluer l'architecture organisationnelle administrative notamment par un positionnement plus affirmé et un renforcement d'un pôle finances et achats et de réorganiser la chaîne financière pour gagner en efficacité ;
- de s'approprier les outils proposés par la GBCP (voir *supra*).

La soutenabilité financière du développement de l'établissement requiert une politique volontariste pour une réelle maîtrise de la masse salariale et pour un nouveau modèle économique.

---

<sup>8</sup> Les facteurs expliquant : les variations liées aux montants des cotisations patronales (hors celles inhérentes aux variations des ETPT) ; les variations liées à la valeur du point d'indice.

<sup>9</sup> Les facteurs expliquant : les variations liées aux évolutions des INM moyens pour les fonctionnaires et des rémunérations moyennes pour les non titulaires. Ces variations pourraient pour partie être considérées comme des facteurs endogènes.

Hors recherche, le premier objectif sera de gommer les déséquilibres cumulés sur les dernières années entre les dépenses de personnels et les ressources. Sur la période 2016-2019, la mission a évalué cet écart à environ 10 M€. Le deuxième objectif devra être de maîtriser la progression des charges salariales au niveau de celle des produits. Sur la période observée, en moyenne, l'écart annuel est d'environ 0,5 %, soit projeté sur la masse salariale de 2020, un montant de 1,8 M€.

D'autres indicateurs permettront d'affiner et de définir la cible à atteindre comme le niveau de la capacité d'autofinancement qui offre une autonomie financière à la hauteur d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche de cette importance.

Une amplification du plan de retour à l'équilibre non abouti de 2017-2020 sera difficile à éviter, ce qui implique la recherche d'économies à réaliser, entre autres, sur tous les postes de dépenses de personnel. Cinq ans après la fusion, l'établissement doit faire un effort de **rationalisation dans son organisation administrative et technique**, tant au niveau des directions centrales que de l'ensemble de ses composantes. Les gains réalisés doivent permettre, à la fois, de renforcer et soutenir le développement de certains services (voir *supra*), mais aussi de réduire le nombre d'emplois consommés.

En parallèle, l'UGA doit impérativement transformer ses équilibres économiques. Elle ne peut pas soutenir un modèle où le budget central supporterait seul l'ensemble des charges de gestion et de structure en particulier dues à l'expansion des activités de recherche, aux financements des programmes d'investissements d'avenir ou encore à l'organisation et aux modalités de fonctionnement adoptées avec la création de l'EPE, sans aucune ressource en contrepartie. Ce changement de paradigme est d'autant plus important que l'université doit aussi avoir l'ambition d'augmenter ses ressources propres pour atteindre un niveau comparable à des universités de sa catégorie.

## Plan d'actions (simplifié ; cf. partie 3)

Action	Priorité 1	
Fixer une trajectoire financière à deux-trois ans partagée au sein de l'établissement.		
Adapter la contribution des activités en développement, en particulier la recherche, aux frais de gestion et de structure.		
Adapter et amplifier le plan de retour à l'équilibre avec un pilotage politique et technique rigoureux et formalisé.		
Réduire les charges d'enseignement.		
Faire évoluer l'architecture organisationnelle administrative notamment par un positionnement plus affirmé et un renforcement d'un pôle finances et achats en impliquant l'agence comptable.		
Réorganiser la chaîne budgétaire et financière, sans création d'emplois, avec un engagement fort de l'équipe politique pour gagner en efficience au niveau : <ul style="list-style-type: none"> <li>- de la gestion des contrats de recherche et des grands projets type Idex et plan Campus ;</li> <li>- de la saisie des actes de gestion financière en créant des services mutualisés et en professionnalisation des acteurs après avoir cartographié les activités et les fonctions ;</li> <li>- du circuit des recettes en créant un service centralisé et en dématérialisant les documents financiers.</li> </ul>		
S'approprier les outils proposés par la gestion budgétaire et comptable publique : <ul style="list-style-type: none"> <li>- pour s'assurer de la soutenabilité budgétaire des projets, notamment par le suivi exhaustif des contrats pluriannuels en analysant les restes à payer et à encaisser ;</li> <li>- pour piloter la trésorerie en étudiant ses composants.</li> </ul>		
Revoir les modalités de la construction et de la programmation budgétaire afin de fiabiliser les projections budgétaires.		Priorité 2
Instaurer un dialogue de gestion interne pour allouer les moyens, basée sur les budgets exécutés, avec l'ensemble des structures de l'UGA, en particulier avec les laboratoires.		
Développer le projet de connaissance des coûts des activités afin de maîtriser l'environnement économique et d'exercer son autonomie stratégique.		
Développer une fonction de pilotage transverse couvrant tous les domaines d'activités de l'université.		
Développer le contrôle et l'audit internes comptables et budgétaire de manière à identifier les risques et à sécuriser les processus des circuits financiers.		

## Introduction

L'Université Grenoble Alpes (UGA) créée par décret<sup>10</sup> du 31 octobre 2019, est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel expérimental au sens de l'article 1<sup>er</sup> de l'ordonnance du 12 décembre 2018<sup>11</sup>. Il succède à l'Université Grenoble Alpes et à la Communauté Université Grenoble Alpes (ComUE) et regroupe comme « établissements-composantes », l'Institut polytechnique de Grenoble (IPG), l'Institut d'études politiques de Grenoble (IEPG) et l'École nationale supérieure d'architecture de Grenoble (ENSAG).

Ce regroupement fait suite à la fusion<sup>12</sup> le 1<sup>er</sup> janvier 2016 des trois universités grenobloises : l'université Joseph-Fourier Grenoble 1, l'université Pierre-Mendès-France Grenoble 2 et l'université Stendhal Grenoble 3 qui avait donné naissance à l'Université Grenoble Alpes.

Cet établissement public expérimental (EPE) est implanté sur douze sites répartis sur six départements : les sites principaux sont à Grenoble avec les campus de Saint-Martin-d'Hères, de Gières, de Polygone ou encore le pôle santé à La Tronche, et les sites secondaires se trouvent notamment à Valence, Vienne ou Échirolles.

Université pluridisciplinaire avec santé, l'UGA compte à la rentrée 2019 plus de 46 000 étudiants<sup>13</sup>. Elle est organisée autour de cinq types de structures : les composantes académiques, les composantes élémentaires, les structures de recherche, les structures transversales et les services.

Les composantes académiques correspondent aux trois « établissements-composantes », l'IPG, l'IEPG et l'ENSAG qui conservent leur personnalité morale ainsi qu'à trois composantes sans personnalité morale (CSPM), la faculté des sciences, l'école universitaire de technologie et la faculté humanités, santé, sport, sociétés. Quinze composantes élémentaires (comme les IUT, la plupart des unités de formation et de recherche et des facultés) se répartissent au sein de ces trois CSPM. L'institut d'urbanisme et de géographie alpine, la faculté de droit et la faculté d'économie de Grenoble ne se sont pas regroupés au sein de composantes académiques.

La recherche est organisée autour de six pôles<sup>14</sup> qui regroupent quatre-vingt-dix unités et diverses structures de recherche, et du collège des études doctorales, lequel fédère treize écoles doctorales. Les missions de valorisation et de transfert sont développées en articulation avec en particulier la filiale Floralis, la société d'accélération du transfert de technologie (SATT) Linksium et la direction « accord propriété intellectuelle et valorisation » au sein de la direction générale déléguée « recherche, innovation et valorisation ».

Dans le cadre du programme investissements d'avenir (PIA2), le projet d'initiative d'excellence (IDEX) « UGA : université de l'innovation » a été labellisé en janvier 2016. Portée par la ComUE UGA, cette IDEX a été dotée en mars 2017 d'un capital de 800 M€ non consommables générant 25 M€ par an d'intérêts consommables. Le projet est en fin de période probatoire et l'obtention définitive du label devrait être confirmée en 2021 en cas d'évaluation positive par le jury international.

Par ailleurs, le projet de campus du site grenoblois retenu dans le cadre de « l'opération campus » a bénéficié d'une dotation non consommable de 400 M€. Les produits de son placement, 17 M€ par an, ont permis de participer au financement d'une cinquantaine d'opérations immobilières dont certaines sous la forme de partenariats publics-privés. La plupart de celles-ci sont achevées.

---

<sup>10</sup> Décret n° 2019-1123 du 31 octobre 2019 portant création de l'université Grenoble Alpes et approbation de ses statuts.

<sup>11</sup> Ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

<sup>12</sup> Décret n° 2015-1132 du 11 septembre 2015.

<sup>13</sup> Source : Repère et références statistiques, 2020, MESRI-SIES, *Système d'information SISE ; nombre d'étudiants, inscriptions principales hors CPGE*.

<sup>14</sup> Les six pôles : chimie biologie santé ; mathématiques, sciences et technologies de l'information et de la communication ; physique, ingénierie, matériaux ; physique des particules, astrophysique, géosciences, environnement et écologie ; sciences humaines et sociales ; sciences sociales.

L'Université Grenoble Alpes (EPE) est classée dans le groupe des 100 à 250 meilleures universités mondiales dans les principaux classements internationaux ; elle est classée<sup>15</sup> à la 99<sup>ème</sup> place dans le classement global de Shanghai en 2020.

L'UGA<sup>16</sup> compte un effectif de 6 007 personnels : 3 169 enseignants-chercheurs et enseignants dont 2 069 titulaires et 2 838 personnels ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé et des bibliothèques (BIATSS), dont 1 724 titulaires. Le budget exécuté<sup>17</sup> en 2019 était de 489 M€, dont 382 M€ de charges de personnel auquel il faut ajouter environ 43 M€ de dépenses d'investissement.

La situation financière préoccupante de l'université, a conduit la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation à demander à l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche, en accord avec le président de l'Université Grenoble Alpes, une mission de diagnostic économique de l'établissement.

La mission, composée de Philippe Bézagu et Olivier Engel, a fait part de ses observations et analyses à chaque étape de son intervention à l'équipe de gouvernance de l'UGA ainsi qu'aux services concernés de la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'innovation (DGESIP), du recteur délégué à l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation de la région académique Auvergne-Rhône-Alpes et du conseiller de site et d'établissement auprès du ministère.

L'analyse de la situation économique de l'établissement porte sur :

- la situation financière de l'université ;
- l'évolution de sa masse salariale ;
- les conditions et modalités à mettre en œuvre afin de retrouver un équilibre financier et une soutenabilité budgétaire à moyen terme.

## **1. La situation financière de l'Université de Grenoble Alpes tend à se dégrader en raison d'un modèle économique peu adapté et d'un pilotage budgétaire trop superficiel**

Les comparaisons entre l'exercice budgétaire 2020 et ceux des années antérieures sont rendues difficiles en raison du caractère atypique des dépenses de cette année en lien avec la crise sanitaire et de l'intégration des comptes de la ComUE dans ceux de l'UGA au 1<sup>er</sup> janvier 2020. Aussi, l'analyse prendra essentiellement comme référence l'année 2019.

### **1.1. La qualité des comptes de l'UGA est certifiée par les commissaires aux comptes malgré une maîtrise des risques comptables et financiers perfectible**

#### **1.1.1. La mise en conformité comptable est progressive avec des réserves récurrentes émises par les commissaires aux comptes**

Conformément à l'article L. 712-9 du code de l'éducation, les comptes de l'université font l'objet d'une certification annuelle par un commissaire aux comptes (CAC).

Le tableau ci-dessous recense les réserves et observations émises par les CAC de 2016 à 2020 qui sont ainsi passées de cinq en 2016 à deux en 2020, ce qui démontre que la mise aux normes comptables s'effectue progressivement depuis la fusion.

---

<sup>15</sup> L'UGA est la seule université en région à figurer dans le top 100 mondial de ce classement aux côtés de quatre établissements parisiens.

<sup>16</sup> Données 2019, fiche PERSÉ 2020, source MESRI-DGRH ; hors IPG, IEPG et ENSAG.

<sup>17</sup> Données issues de la comptabilité patrimoniale ; en comptabilité budgétaire, l'ensemble des crédits de paiement s'élève à 484 M€.

**Tableau 1 : Liste des réserves et observations émises par les CAC**

Réserves / Observations	2016	2017	2018	2019	2020
Réserve quant à l'absence de documentation des évaluations menées par France Domaine sur le patrimoine de l'ex-université Joseph-Fourier. Pour 2019, l'évaluation a été réalisée par France Domaine mais la valeur non intégrée en comptabilité.	X	X	X	X	X
Réserve sur l'exhaustivité et la correcte évaluation des terrains à l'actif (notamment aucun terrain correspondant aux sites de l'ex-université Stendhal).	X	X	X		
Réserve liée à l'absence d'inventaire physique des biens mobiliers de l'établissement permettant le rapprochement avec les données comptables.	X	X	X	X	X
Réserve pour limitation du fait de la non-obtention des comptes définitifs de la filiale Floralis. Incertitude sur le montant des provisions et sur le correct rattachement des charges et produits sur l'exercice 2016 de celle-ci.	X				
Réserve relative au rattachement d'éventuels produits qui pourraient être identifiés au terme de l'analyse sur les comptes d'attente.	X	X			
Observation sur l'impact de la mise en application du recueil des normes comptables.	X				
Observation sur les corrections d'erreurs.			X		
Observation sur le changement de méthode de comptabilisation des droits d'inscription de la formation initiale.				X	

Source : données UGA - présentation IGÉSR

Néanmoins, il demeure sur l'exercice 2020 deux réserves dont l'une est liée à l'absence d'inventaire physique des biens mobiliers de l'établissement permettant le rapprochement avec les données comptables. Cette absence d'inventaire physique peut avoir, notamment, des incidences sur la sincérité des amortissements comptabilisés (cf. § 1.3.1.4).

### **1.1.2. L'UGA n'a pas engagé de réelle démarche de maîtrise des risques comptables et financiers, notamment en n'impulsant pas une réorganisation des services ordonnateurs, ce qui peut fragiliser la prise de décision politique**

La cartographie des risques produite à la mission ne recouvre pas l'intégralité des domaines financiers et comptables. En outre, les processus et procédures formalisés concernant le circuit financier, dont la mission a eu connaissance, sont peu nombreux.

La mission a également constaté une grande dispersion des acteurs au niveau des unités de formation et de recherche (UFR) et des laboratoires avec un niveau de mutualisation très faible des services en charge des opérations financières.

Ainsi, plus de 600 gestionnaires ont accès au système d'information financier. Cette multitude d'acteurs impliqués dans la chaîne financière est déresponsabilisante, nuit à la qualité des flux de gestion du fait du manque de professionnalisation liée à la réalisation d'un nombre insuffisant d'actes de gestion pour les maîtriser tous et consomme inutilement de la ressource humaine.

Le seul service mutualisé abouti est le service facturier créé sous la responsabilité de l'agent comptable. Mais la mise en place de celui-ci s'est appuyée sur des créations d'emplois au lieu d'un déplacement d'emplois des services gestionnaires des composantes, qui ont pourtant vu leur charge de travail diminuer avec le transfert de missions, vers ce service facturier.

Au niveau des services centraux, la direction de la recherche dispose d'une forte autonomie en matière budgétaire et de gestion financière. Ainsi, par exemple, la gestion des contrats pluriannuels n'est pas supervisée par la direction des affaires financières en lien avec l'agence comptable. Certes, la procédure de gestion des contrats est formalisée, mais le nombre important d'acteurs intervenant à différents stades complexifie la compréhension du processus ; cette situation augmente les risques d'erreurs d'autant que plus de 1 100 contrats sont en cours de réalisation, correspondant à plusieurs dizaines de millions d'euros par an.

Quant aux autres recettes de l'UGA, le circuit décentralisé mis en place ne permet pas à l'agence comptable de s'assurer que les droits acquis engendrent de manière systématique l'émission de factures. En outre, une fois les factures prises en charge et contrôlées par les services comptables, ces dernières sont retournées physiquement dans les services ordonnateurs prescripteurs pour envoi aux clients. Non seulement, cette organisation entraîne des risques de pertes de documents, d'autant qu'ils ne sont pas dématérialisés, mais elle ralentit également la chaîne de recouvrement et peut lui faire perdre de son efficacité.

Aussi, même si les CAC n'émettent pas de réserves ou d'observations sur le contrôle et l'audit interne financier et comptable, **l'UGA doit s'interroger sur l'organisation de son circuit financier qui fragilise la qualité et l'exhaustivité des opérations comptables.**

Un contrôle interne renforcé sur toute la chaîne du circuit financier serait d'autant plus nécessaire que la sincérité des comptes dépend autant de la fiabilité des actes de saisie des gestionnaires en amont que des contrôles de régularité et de légalité en aval. Laisser perdurer de tels risques peut fragiliser le pilotage budgétaire, dont rien ne garantit aujourd'hui qu'il soit assis sur des données entièrement sécurisées.

Enfin, une cartographie des fonctions support<sup>18</sup> permettrait de réaliser un état des lieux qui serait une base de travail pour permettre à l'équipe de gouvernance de rendre plus efficient les différents maillons de ce circuit.

## Points clés

Les comptes de l'UGA sont certifiés par les CAC mais deux réserves demeurent dont l'une porte sur l'absence d'inventaire physique des biens mobiliers de l'établissement permettant le rapprochement avec les données comptables ; cette situation peut avoir un impact sur le montant de l'amortissement net.

Le circuit financier de l'UGA est complexe avec de trop nombreux acteurs intervenant sur les actes de gestion, fragilisant la qualité des données financières, d'autant que le contrôle et l'audit internes budgétaires et comptables ne sont pas suffisamment développés.

C'est l'organisation de la totalité des circuits financiers de l'établissement qui, en tenant compte de ses spécificités, doit être revue et rationalisée.

### **1.2. Les modalités de la construction et de la programmation budgétaire doivent être revues afin de fiabiliser les projections budgétaires, de mieux maîtriser les dépenses et les recettes**

#### **1.2.1. Les états budgétaires et leurs contenus sont globalement conformes à la réglementation mais l'incertitude pesant sur le montant des restes à payer nuit à la sincérité budgétaire**

Les dix tableaux réglementaires composant la liasse budgétaire et le tableau de synthèse sont présents dans le budget et le compte financier et leur format respecte la présentation du recueil des règles budgétaires.

La reprise des totaux et des soldes entre les différents tableaux est cohérente. Les données clés du budget en autorisations d'engagement (AE) et en crédits de paiement (CP) et du tableau d'évolution de la situation patrimoniale sont correctement reprises dans le tableau de synthèse. La présentation du budget en AE et en crédits de paiement CP s'articule bien avec la présentation selon la comptabilité générale.

---

<sup>18</sup> L'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) avait réalisé un modèle adaptable à la typologie des établissements.

Toutefois, la gestion des AE en parallèle des CP est rendue complexe par l'incertitude du montant des restes à payer (RAP) qui n'ont pas pu être évalués de manière fiable au moment de la fusion (cf. § 1.4.3). Ainsi, l'UGA n'est pas en mesure de millésimer l'intégralité de ses RAP (24,43 M€ en 2019) et de certifier l'exactitude de leur montant. De fait, cette situation engendre une incertitude sur la réalité des montants des crédits de paiement de fonctionnement et d'investissement inscrits dans le budget.

### 1.2.2. La construction du budget ne s'appuie pas suffisamment sur l'analyse des budgets exécutés antérieurs, notamment au niveau de la recherche

Le processus budgétaire est dans son ensemble normalisé malgré le nombre important de centres de responsabilités budgétaires (CRB).

Le cycle budgétaire est globalement cohérent mais le dialogue interne d'allocation des moyens est à améliorer. Alors qu'avec les UFR, un dialogue interne est instauré pour allouer les moyens, les budgets des laboratoires sont reconduits d'une année sur l'autre à l'identique sans analyser leurs taux d'exécution.

En outre, les crédits votés au budget sont quasiment intégralement<sup>19</sup> alloués aux composantes sans constituer une véritable enveloppe tampon gérée en central, ce qui laisse peu de souplesse de gestion et de possibilité de réallocations de moyens au fur à mesure des besoins et d'éventuels projets nouveaux en cours d'année.

La deuxième conséquence de cette situation est une sous-exécution des crédits, ou même la réalisation de dépenses en fin d'année non indispensables sur certains CRB pour éviter la perte de crédits. Ces modalités démontrent le peu de confiance de la collectivité universitaire dans la gestion budgétaire au niveau de l'UGA.

Deux budgets rectificatifs (BR) sont présentés dans l'année au conseil d'administration (CA). L'un avant la fin de premier semestre civil et l'autre avant la fin de l'année.

La comparaison des prévisions budgétaires avec les exécutions retracées dans le compte financier (CF) permet de s'assurer de la fiabilité et de la sincérité de la programmation budgétaire.

**Tableau 2 : La comparaison des crédits prévus au dernier BR par rapport à ceux du compte financier de 2017 à 2020**

DEPENSES	2020		2019		2018		2017	
	BI+BR (1)	CF (2)	BI+BR (1)	CF (2)	BI+BR (1)	CF (2)	BI+BR (1)	CF (2)
<b>AE</b>								
Enveloppe personnel	401 961 781	387 569 966	384 468 700	378 983 030	374 819 252	370 369 799	366 976 294	363 278 209
Enveloppe fonctionnement	102 564 275	80 271 780	83 322 104	75 221 679	80 718 066	72 585 444	83 887 245	72 680 262
Enveloppe intervention	0	0	0	0	0	0	0	0
Enveloppe investissement	80 223 619	64 126 323	29 870 739	26 102 296	29 990 161	24 061 872	44 938 672	31 770 653
<b>TOTAL DES AE</b>	<b>584 749 675</b>	<b>531 968 069</b>	<b>497 661 543</b>	<b>480 307 005</b>	<b>485 527 479</b>	<b>467 017 115</b>	<b>495 802 211</b>	<b>467 729 124</b>
<b>CP</b>								
Enveloppe personnel	401 961 781	387 561 003	384 468 700	379 031 719	374 819 252	370 304 129	366 976 294	363 282 682
Enveloppe fonctionnement	103 075 224	79 976 152	81 834 956	76 565 819	80 774 044	71 002 983	82 245 333	66 695 729
Enveloppe intervention	0	0	0	0	0	0	0	0
Enveloppe investissement	51 754 938	35 024 105	29 244 724	28 159 898	38 239 862	31 168 487	32 975 061	30 775 838
<b>TOTAL DES CP</b>	<b>556 791 943</b>	<b>502 561 260</b>	<b>495 548 380</b>	<b>483 757 436</b>	<b>493 833 158</b>	<b>472 475 599</b>	<b>482 196 688</b>	<b>460 754 249</b>
<b>RECETTES</b>								
Recettes globalisées	472 188 210	451 641 168	442 906 924	449 046 422	439 418 778	439 491 768	434 137 769	434 046 681
Subvention pour charges de service public	368 042 050	369 429 887	360 655 144	361 029 102	360 285 567	360 984 263	355 383 642	356 385 205
Autres financements de l'Etat	18 356 387	7 820 593	2 244 611	3 096 131	1 427 023	2 478 223	1 032 570	1 152 428
Fiscalité affectée	2 660 754	2 947 459	2 983 979	3 387 810	0	0	0	0
Autres financements publics	25 509 888	25 263 062	28 240 873	24 608 924	29 248 177	23 938 478	30 244 011	28 935 520
Recettes propres	57 619 131	46 180 167	48 782 317	56 924 455	48 458 011	52 090 804	47 477 546	47 573 528
<b>Recettes flechées</b>	<b>79 915 030</b>	<b>52 803 406</b>	<b>39 757 634</b>	<b>43 412 003</b>	<b>44 861 966</b>	<b>34 784 854</b>	<b>25 566 613</b>	<b>43 025 637</b>
Financements de l'Etat flechés	28 530 312	3 164 944	6 391 908	5 093 896	1 777 098	1 563 096	1 360 320	1 311 459
Autres financements publics flechés	51 242 152	49 289 529	33 124 511	38 052 932	42 644 868	32 935 496	24 167 604	41 523 249
Recettes propres flechées	142 566	348 933	241 215	265 175	400 000	286 262	38 689	190 929
<b>TOTAL DES RECETTES</b>	<b>552 103 240</b>	<b>504 444 574</b>	<b>482 664 558</b>	<b>492 458 425</b>	<b>484 280 744</b>	<b>474 276 622</b>	<b>459 704 382</b>	<b>477 072 318</b>
<b>SOLDE budgétaire</b>	<b>-4 688 703</b>	<b>1 883 314</b>	<b>-12 883 822</b>	<b>8 700 989</b>	<b>-9 552 414</b>	<b>1 801 023</b>	<b>-22 492 306</b>	<b>16 318 069</b>

Source : données UGA - présentation IGESR

<sup>19</sup> L'UGA a indiqué à la mission que jusqu'en 2020, 90 % des crédits votés étaient alloués directement aux unités budgétaires, mais qu'à partir du budget 2021, ce taux passerait à 80 %.

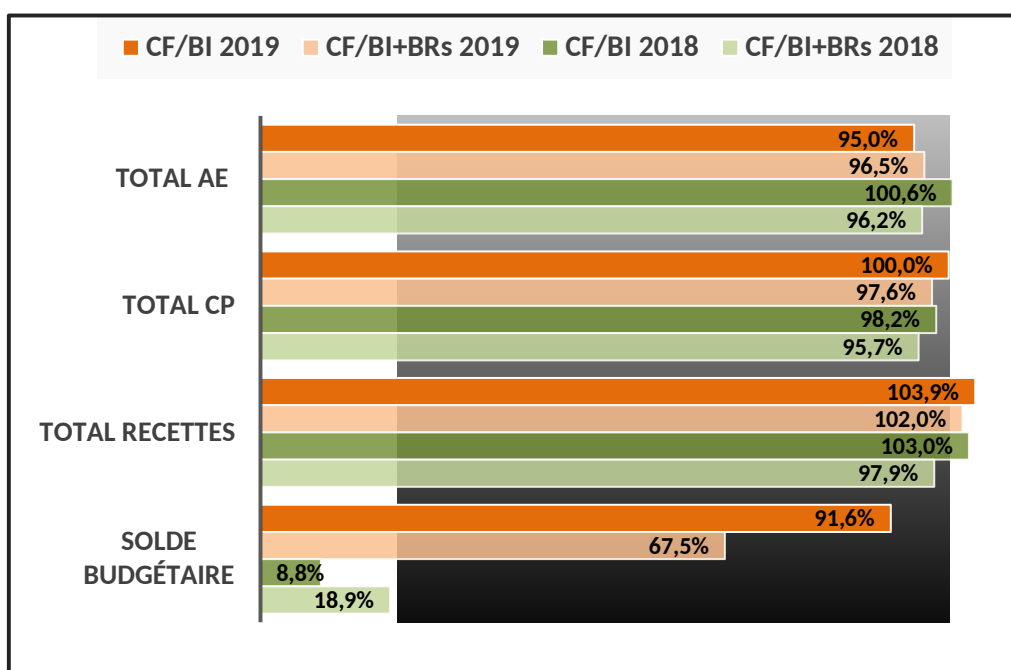
À l'UGA, il s'avère que les taux d'exécution du dernier BR de l'année ne sont guère meilleurs, voire moins bons que ceux du budget initial voté un an plus tôt. Ainsi, en dépenses, pour les autorisations d'engagement (AE) relatives aux trois enveloppes confondues (personnel, fonctionnement et investissement), les pourcentages d'exécution du compte financier (tableau 2 de la liasse budgétaire) par rapport au budget initial (BI) sont de :

- 95,0 % en 2019 ;
- 100,6 % en 2018.

Alors qu'après le vote du deuxième BR ces taux s'élèvent à :

- 96,5 % en 2019 (écart de 17,36 M€ en 2019 pour un budget de 480,31 M€) ;
- 96,2 % en 2018 (écart de 18,51 M€ en 2018 pour un budget de 467,02 M€).

**Graphique 1 : Les taux d'exécution budgétaires de 2018 à 2019 en distinguant budget initial et budgets rectificatifs (en %)**



Source : données UGA - présentation IGÉSR

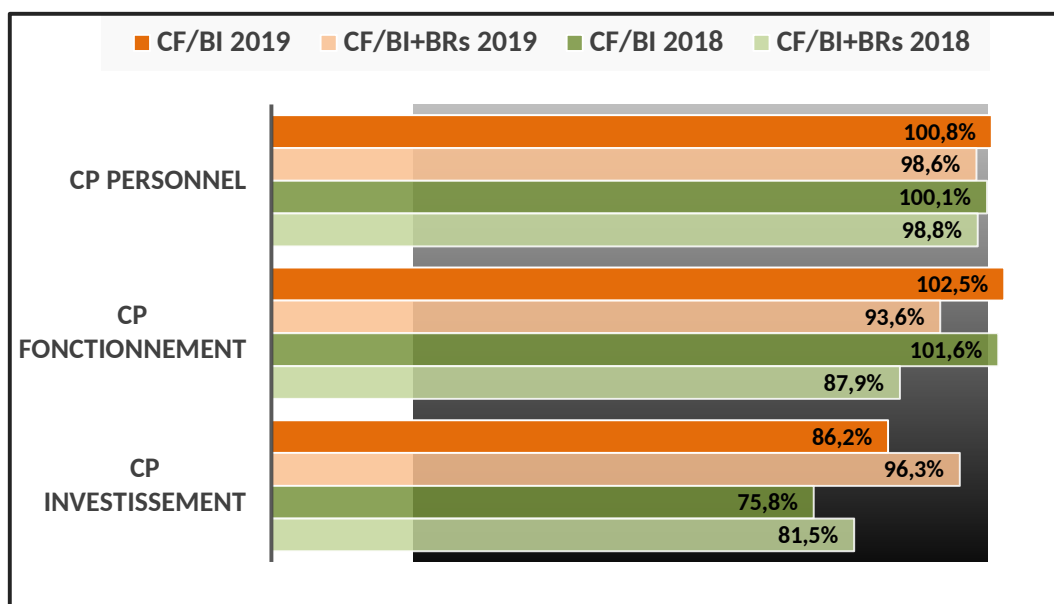
Au niveau des crédits des paiements (CP), ce constat est confirmé (cf. le détail ci-dessous).

Pour les recettes (les crédits n'étant pas limitatifs contrairement à ceux des AE et CP), ces taux d'exécution par rapport au BI sont de 103,9 % et 103,0 % respectivement en 2019 et 2018. Pour le deuxième BR, ils sont de 102,0 % et 97,9 % sur ces deux années.

Enfin s'agissant du solde budgétaire, correspondant à la différence entre les recettes encaissées et les dépenses décaissées (c'est-à-dire les CP), les prévisions budgétaires sont systématiquement erronées. L'écart entre le montant voté au dernier BR et celui constaté au compte financier est de 11,35 M€ en 2018, 21,59 M€ en 2019 et 6,58 M€ en 2020.

L'étude par enveloppe des CP conforte l'analyse précédente des AE. En effet, les taux d'exécution des CP de l'enveloppe « personnel » après le dernier BR ne dépassent pas les 98,8 % sur les trois années étudiées alors que les prévisions des budgets initiaux étaient plus près de l'exécution finale mais avec des CP prévisionnels insuffisants.

**Graphique 2 : Les taux d'exécution des crédits de paiement par enveloppe de 2018 à 2019 en distinguant budget initial et budgets rectificatifs (en %)**



Source : données UGA - présentation IGÉSR

Pour l'enveloppe « fonctionnement », le constat est identique mais avec des taux d'exécution des CP plus faibles, même si celui du BR de 2019 atteint 93,6 %.

Quant à l'enveloppe des CP d'investissement, les prévisions budgétaires votées aux derniers BR sont plus fiables que celles des BI (96,3 % en 2019 et 81,5 % en 2018).

L'écart entre le montant voté au dernier BR de l'année et celui des CP constaté au compte financier est de 21,36 M€ en 2018, de 11,8 M€ en 2019 et de 54,23 M€ en 2020 (sur un total exécuté de 502,56 M€).

Ces différents éléments démontrent que l'élaboration du budget initial ne s'appuie pas suffisamment sur l'exécution des années passées.

Le BR de fin d'année ne remplit pas complètement son rôle. En effet, à partir d'une situation intermédiaire de l'exécution du budget, il doit permettre d'une part, d'ajuster si besoin les crédits votés précédemment et, d'autre part, de déprogrammer les AE et les CP qui seront repris dans le budget initial de l'année suivante.

**Ces deux documents budgétaires (BR N - 1 et BI N) présentés l'un après l'autre au CA lors de la même séance doivent ainsi permettre d'éclairer les administrateurs sur le cycle d'exécution du budget, à condition que les données présentées soient suffisamment explicites et fiables.**

À l'UGA, ce dernier BR ne permet pas d'avoir une idée précise de l'atterrissage budgétaire<sup>20</sup> en fin d'exercice, particulièrement sur le niveau du solde budgétaire qui est un bon indicateur, certes partiel, du montant de la trésorerie finale au 31 décembre.

### **1.2.3. La croissance des recettes budgétaires ne parvient pas à suivre celle des dépenses ce qui engendre une diminution du solde budgétaire**

L'année 2016 étant la première année post fusion et la première année de mise en œuvre de la gestion budgétaire et comptable publique<sup>21</sup> (GBCP), il est préférable de prendre l'année 2017 comme année de référence.

<sup>20</sup> Malgré les demandes répétées de la mission, l'UGA n'a pas pu fournir début janvier 2021 les données de l'atterrissage budgétaire 2020.

<sup>21</sup> Décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.

Ainsi, sur la période 2017-2019, alors que les recettes budgétaires ont augmenté de 3,2 % (+ 15,39 M€), l'accroissement des crédits de paiements de l'ensemble des dépenses budgétaires est de 23,00 M€ (+ 5 %), dont 15,75 M€ de dépenses de personnel (+ 4,3 %) et 9,88 M€ de dépenses de fonctionnement (+ 14,8 %) ; les dépenses d'investissement ont, quant à elles, diminué.

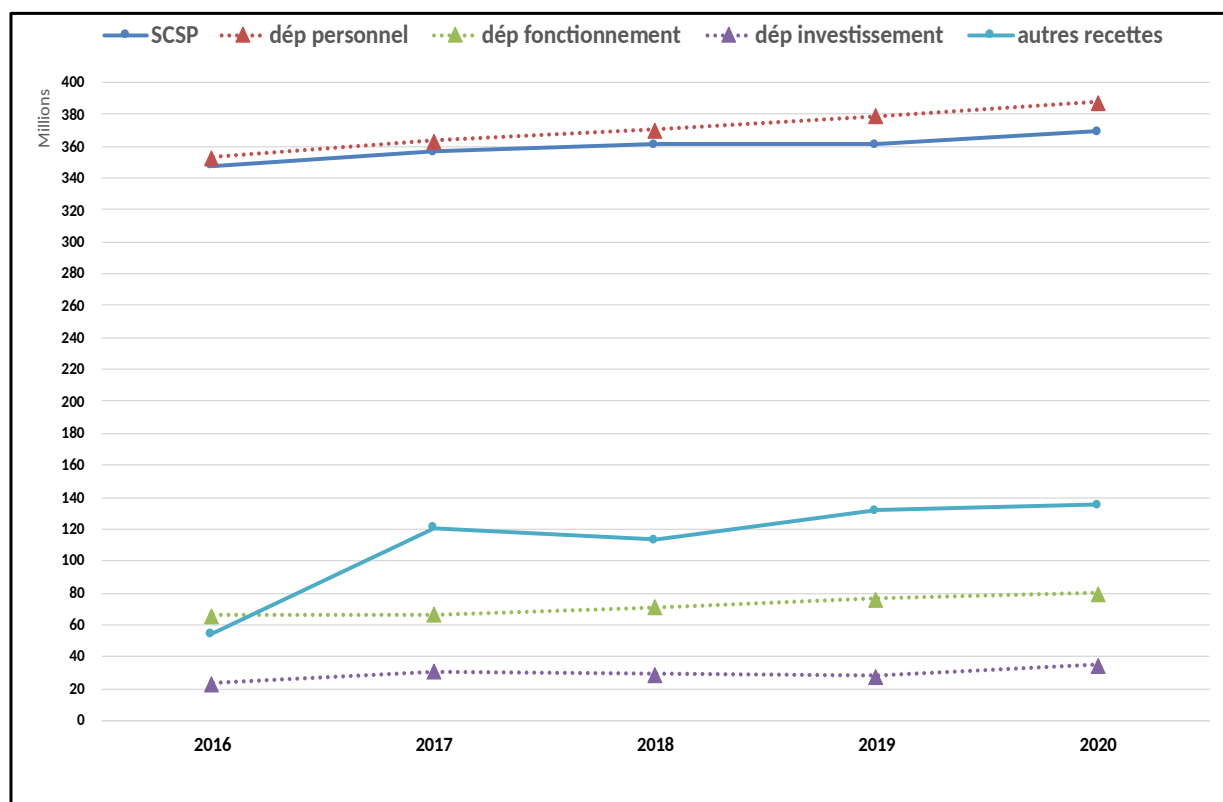
La conséquence en est que, depuis 2017, le solde budgétaire a tendance à baisser d'année en année.

**Tableau 3 : Évolution des crédits de paiement et des recettes budgétaires 2016 à 2020**

en €	2016	2017	2018	2019	2020
recettes budgétaires	402 237 862	477 072 318	474 276 622	492 458 425	504 444 574
dont sub pour charges de sce public	347 866 105	356 385 205	360 984 263	361 029 102	369 429 887
dépenses budgétaires (crédits de paiement)	442 228 843	460 754 249	472 475 599	483 757 436	502 561 260
dont personne	352 992 818	363 282 682	370 304 129	379 031 719	387 561 003
dont fonctionnement	65 717 627	66 695 729	71 002 983	76 565 819	79 976 152
dont investissement	23 518 398	30 775 838	29 244 724	28 159 898	35 024 105
solde budgétaire		16 318 069	1 801 023	8 700 989	1 883 314

Source : données UGA - présentation IGÉSR

**Graphique 3 : Évolution des crédits de paiement et des recettes budgétaires 2016 à 2020 (en M€)**



Source : données UGA - présentation IGÉSR

L'analyse des dépenses de personnel est réalisée dans la deuxième partie de ce rapport et les conséquences de l'évolution des dépenses décaissées et recettes encaissées sont analysées dans les paragraphes traitant de la trésorerie.

## Points clés

En 2019, les autorisations d'engagement atteignent 480,31 M€ alors que les recettes budgétaires s'élèvent à 492,46 M€ et les crédits de paiement 483,76 M€ pour un solde budgétaire de 8,70 M€.

Le taux d'exécution du CF par rapport au BI en 2019 est de 95 % pour le total des trois enveloppes des autorisations d'engagement.

Pour les recettes, il est de 104 % alors qu'en CP, le taux d'exécution est de 102 % pour l'enveloppe « fonctionnement », 101 % pour l'enveloppe « personnel » et 86 % pour l'enveloppe « investissement ».

La programmation budgétaire ne s'appuie pas assez sur l'exécution détaillée du compte financier.

Le dernier BR de l'année ne permet pas d'une part, d'évaluer la trajectoire budgétaire de fin d'exercice, et notamment le montant du solde budgétaire final, et, d'autre part, de déprogrammer les AE et CP non nécessaire pour achever l'exercice.

### 1.3. L'UGA rencontre une réelle difficulté à dégager des marges de gestion à cause d'une activité financière plus souvent subie que choisie

L'analyse des marges de gestion porte essentiellement sur la période 2016 à 2019 pour les raisons indiquées *supra*. Toutefois, afin de mesurer la tendance générale, la mission a intégré les données 2020 à la plupart des données figurant dans les paragraphes suivants. Pour ce dernier exercice clos l'UGA est invitée à objectiver de manière précise les évolutions qui relèvent d'une part de la crise sanitaire et, d'autre part, de l'intégration des activités de la ComUE.

#### 1.3.1. La fragile construction du résultat net comptable est inquiétante car sa structure n'est pas bâtie sur des projets clairement affichés

Globalement, sur la période 2016-2019, les produits de fonctionnement ont augmenté de 8,5 % alors que les charges n'ont subi qu'une progression de 8 %. Cela a comme conséquence un résultat patrimonial moins déficitaire en 2019 (- 3,96 M€) qu'en 2016 (- 5,45 M€). Toutefois, les résultats étaient positifs en 2018 (+ 0,91 M€) et 2017 (+ 1,43 M€) comme en 2020 (+ 1,66 M€).

L'analyse des soldes intermédiaires de gestion permet de comprendre les facteurs de construction du résultat net comptable dont l'évolution est erratique, en identifiant quelques indicateurs clés tels que la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation et le résultat d'exploitation.

##### 1.3.1.1 Les charges courantes de fonctionnement croissent plus rapidement que les produits des prestations de service

La valeur ajoutée retrace les ressources propres obtenues dans le cadre de ses activités de formation et de recherche et les charges de fonctionnement que l'UGA a engagées pour les réaliser.

Tableau 4 : Évolution de la valeur ajoutée de 2016 à 2020 (en €)

en €	2020	2019	2018	2017	2016
Ventes de marchandises	130	1 395	678	1 030	1 370
Coût d'achat des marchandises	438	754	1 208	113 222	13 960
<b>Marge commerciale</b>	<b>-308</b>	<b>641</b>	<b>-530</b>	<b>-112 192</b>	<b>-12 590</b>
Autres produits directs d'activité	27 783 776	32 044 839	32 232 467	29 565 478	30 153 162
Achats et consommations en provenance de tiers	53 984 987	59 457 397	58 442 047	53 314 769	53 560 249
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>-26 201 519</b>	<b>-27 411 917</b>	<b>-26 210 110</b>	<b>-23 861 482</b>	<b>-23 419 676</b>

Source : données UGA - présentation IGÉSR

La valeur ajoutée est le plus souvent négative dans une université dont les ressources propres sont inférieures aux charges externes, l'essentiel du financement étant apporté par la subvention pour charge de service public et les autres subventions publiques.

Entre 2016 et 2019, la valeur ajoutée a diminué de 17 % pour passer de - 23,42 M€ à - 27,42 M€ soit une dégradation de 3,99 M€, alors qu'en 2020, une amélioration de 1,21 M€ est constatée par rapport à l'année précédente.

La variation entre 2016 et 2019 est due à une croissance moins importante des produits directs de l'activité (+ 1,89 M€, soit + 6,3 %) qui passent de 30,15 M€ à 32,05 M€ par rapport aux achats et consommations en provenance de tiers qui croissent de 5,90 M€, soit + 11 % (53,56 M€ en 2016 à 59,46 M€ en 2019).

**Tableau 5 : Évolution des différents postes de charges et de produits de 2016 à 2020 en €**

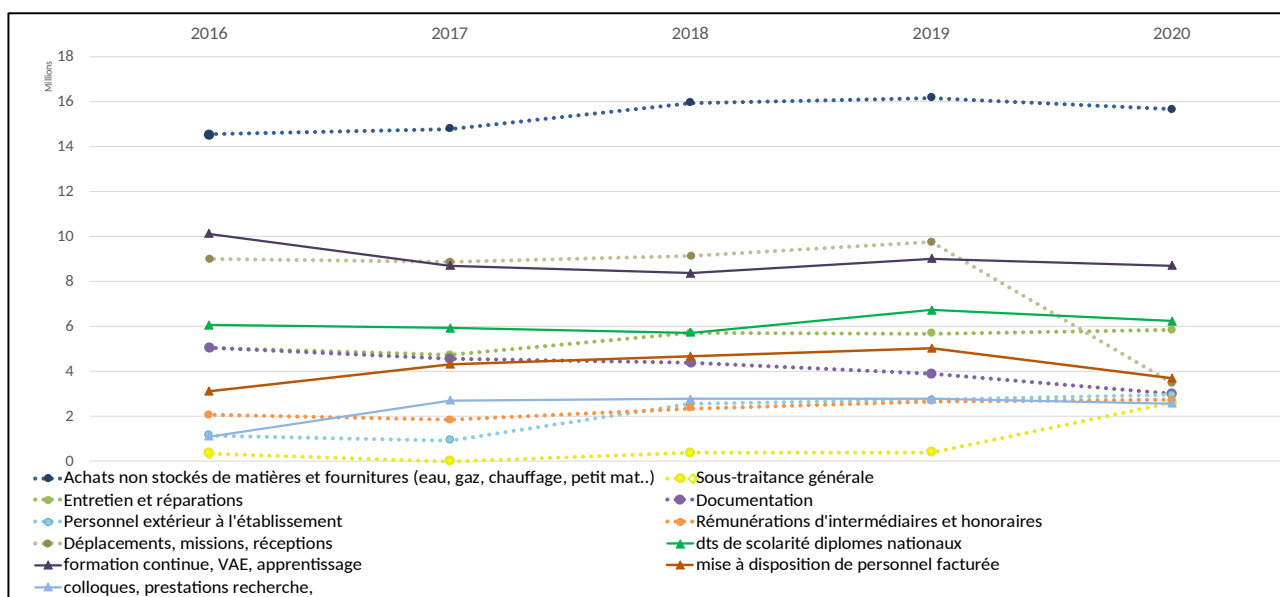
Intitulé des postes	2020	2019	2018	2017	2016
<b>CHARGES DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>490 284 264</b>	<b>483 832 239</b>	<b>470 404 948</b>	<b>460 196 310</b>	<b>447 942 638</b>
Achats	15 717 561	16 206 273	15 935 983	14 926 613	14 576 759
Consommations de marchandises et d'approvisionnements, réalisation de travaux et consommation directe de services par l'organisme au titre de son activité ainsi que les charges liées à la variation de	38 267 864	43 251 878	42 507 272	38 501 377	38 997 449
Charges de personnel	387 205 101	379 491 861	369 082 788	362 310 203	350 880 916
Autres charges de fonctionnement (dont pertes sur créances irrécouvrables)	19 224 011	15 922 704	15 459 765	17 185 648	18 823 695
Dotations aux amortissements, dépréciations, provisions et valeurs nettes comptables des actifs cédés	29 869 727	28 959 523	27 419 141	27 272 468	24 663 818
<b>CHARGES FINANCIERES</b>	<b>5 653 160</b>	<b>149 638</b>	<b>797 586</b>	<b>3 325 865</b>	<b>6 072</b>
<b>TOTAL DES CHARGES</b>	<b>495 937 425</b>	<b>483 981 877</b>	<b>471 202 535</b>	<b>463 522 174</b>	<b>447 948 710</b>
<b>PRODUITS DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>496 577 375</b>	<b>479 942 325</b>	<b>472 081 316</b>	<b>461 088 094</b>	<b>441 929 635</b>
Produits sans contrepartie directe (ou subventions et produits assimilés)	431 868 911	412 404 626	409 039 890	395 830 080	390 374 749
Produits avec contrepartie directe (ou produits directs d'activités)	64 708 464	67 537 699	63 041 427	65 258 014	51 554 886
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>1 017 645</b>	<b>82 081</b>	<b>26 060</b>	<b>3 859 309</b>	<b>570 950</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS</b>	<b>497 595 020</b>	<b>480 024 405</b>	<b>472 107 376</b>	<b>464 947 403</b>	<b>442 500 585</b>
<b>RÉSULTAT COMPTABLE DE L'EXERCICE</b>	<b>1 657 595</b>	<b>-3 957 472</b>	<b>904 842</b>	<b>1 425 228</b>	<b>-5 448 125</b>

Source : données UGA - présentation IGÉSR

Les postes de charges qui ont subi les hausses les plus importantes entre 2016 et 2019 sont les achats non stockés de matière et fournitures avec + 1,62 M€ (- 0,50 M€ entre 2020 et 2019), les dépenses d'entretien et de réparation (+ 0,61 M€), les charges de personnel extérieur à l'établissement (+ 1,57 M€), les rémunérations d'intermédiaires et honoraires (+ 0,61 M€), les déplacements, missions et réceptions avec + 0,76 M€ (- 6,28 M€ entre 2020 et 2019) et les autres prestations de service (+ 1,32 M€) alors même que les dépenses liées à la documentation ont baissé de 23 % (- 1,15 M€).

Le graphique ci-dessous reprend l'évolution des postes principaux des charges (courbes en pointillés) et des produits (courbes en traits pleins). Pour 2020, la variation la plus marquée se situe au niveau des frais liés aux déplacements, missions et réceptions qui ont chuté de 64,2 % (- 6,28 M€) par rapport à 2019, alors que les charges de sous-traitance ont été multipliées par cinq (+ 2,20 M€).

Graphique 4 : Évolution de certains produits et charges de fonctionnement entre 2016 et 2020 (en M€)



Source : données UGA - présentation IGÉSR

S'agissant des produits, les droits de scolarité concernant les diplômes nationaux ont progressé de 11,1 % entre 2016 et 2019 en passant de 6,06 M€ à 6,73 M€ (+ 0,67 M€) alors que les droits de scolarité relatifs aux diplômes d'établissement ont baissé de 0,23 M€ (- 29,3 % pour atteindre 0,56 M€ en 2019). Entre 2019 et 2020, l'ensemble des droits d'inscription en formation initiale a diminué de 0,78 M€.

Ce sont les produits de la formation continue et de la valorisation des acquis d'expérience qui subissent de 2016 à 2019 la plus grosse baisse avec - 10,9 % soit - 1,11 M€ pour atteindre 9,03 M€ en 2019. En 2020, la baisse est de 3,3 % par rapport à 2019 (- 0,30 M€).

Par contre, les produits des activités annexes ont progressé de manière significative (+ 1,96 M€, soit + 38 % pour s'établir à 7,06 M€ en 2019) en raison essentiellement des refacturations de personnels mis à disposition (5,04 M€ en 2019 et 3,12 M€ en 2016). Comme ces flux concernaient en grande partie l'activité de la ComUE, ils baissent logiquement en 2020 pour s'établir à 3,70 M€.

Globalement, sur la période 2016-2019, les charges induites par l'augmentation de l'activité de l'UGA sont insuffisamment financées par la croissance des produits des prestations de service.

#### 1.3.1.2 La subvention pour charge de service public et les autres subventions d'exploitation ne suffisent pas à équilibrer l'excédent brut d'exploitation en raison d'une progression plus rapide des charges de personnels

L'excédent brut de fonctionnement<sup>22</sup>, que l'on peut assimiler à l'excédent brut d'exploitation (EBE), est un indicateur financier qui permet de déterminer la ressource que l'établissement tire de son cycle d'exploitation. Il est indépendant de la politique d'investissement de l'établissement et ne prend notamment pas en compte les charges d'amortissement ni les charges financières. Ainsi défini, l'EBE permet d'évaluer le niveau de maîtrise par l'UGA de sa gestion ordinaire. Concrètement, le solde est déterminé en additionnant à la valeur ajoutée les subventions et en la diminuant des dépenses de personnels.

<sup>22</sup> Nouvelle dénomination instaurée par les nouvelles normes comptables applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2020

**Tableau 6 : Évolution de l'excédent brut de fonctionnement de 2016 à 2020 (en €)**

en €	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>-26 201 519</b>	<b>-27 411 917</b>	<b>-26 210 110</b>	<b>-23 861 482</b>	<b>-23 419 676</b>
Subventions et produits assimilés (hors subventions d'intervention)	428 698 984	408 790 434	408 750 766	395 584 567	390 346 247
Autres produits de fonctionnement	1 089 333	794 133	539 047	429 586	480 321
Charges de personnel	382 155 932	374 577 261	364 318 784	357 631 897	346 325 714
Impôts et taxes	5 739 230	5 316 911	5 304 154	5 448 669	4 792 958
Autres charges de fonctionnement	13 445 548	9 948 189	8 578 364	10 509 401	11 579 108
<b>Excédent brut de fonctionnement</b>	<b>2 246 089</b>	<b>-7 669 711</b>	<b>4 878 401</b>	<b>-1 437 296</b>	<b>4 709 112</b>

Source : données UGA - présentation IGÉSR

Sur la période 2016-2019, l'excédent brut d'exploitation est passé de 14,17 M€ en 2016 à - 0,22 M€ en 2019 (soit une diminution de 14,20 M€). En effet, à la dégradation de 3,99 M€ de la valeur ajoutée, vient s'ajouter une augmentation des charges de personnel de 28, 61 M€ (+ 8,2 % sur la période) pour atteindre 379,49 M€ en 2019 ; or, cette augmentation n'est compensée qu'à hauteur de 18,44 M€ par des subventions d'exploitation, dont 12,16 M€ par la subvention pour charges de service public soit + 3,5 % sur la période pour s'établir à 360,66 M€ en 2019 (cf. la deuxième partie).

Les autres charges de fonctionnement sont essentiellement constituées des redevances pour concessions, brevets et licences versées (2,30 M€ en 2019) et des charges spécifiques<sup>23</sup> (7,65 M€) qui intègrent notamment les charges sur contrat de recherche en corrélation avec le compte de subventions reçues. Pour 2020, l'UGA est invitée à analyser l'augmentation de 35,2 % de ces charges.

En définitive, la progression plus rapide des charges de personnels par rapport à l'ensemble de ses produits d'exploitation tend à déséquilibrer l'EBE de l'UGA.

#### 1.3.1.3 L'UGA dispose d'une marge de progression pour développer ses ressources propres, comparées à six universités de même profil

À partir des informations de la base de données #dataESR<sup>24</sup> du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI), la mission a comparé la situation de l'UGA à celle de six autres établissements de même typologie<sup>25</sup> sur l'année 2019.

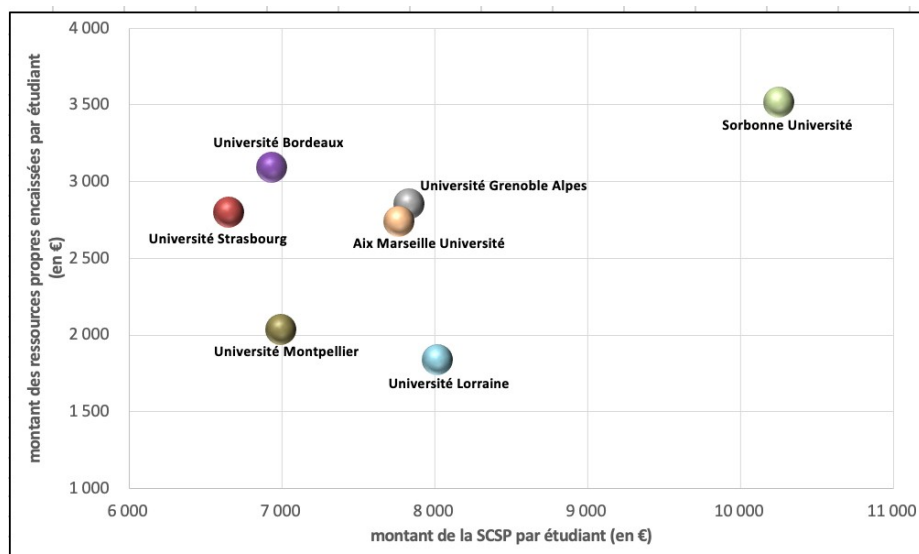
Que ce soit le montant de la SCSP par étudiant (7 832 €) ou le montant des ressources propres (prestations et subventions hors SCSP) encaissées par étudiant (2 854 €), l'UGA se place en troisième position.

<sup>23</sup> La mission s'étonne que les charges liées aux contrats de recherche ne soient pas imputées sur les comptes de charge par nature correspondants.

<sup>24</sup> #dataESR : le moteur de recherche des ressources du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

<sup>25</sup> Des universités de taille comparable, pluridisciplinaires avec santé, fruit d'une fusion et avec un fort développement de leur recherche.

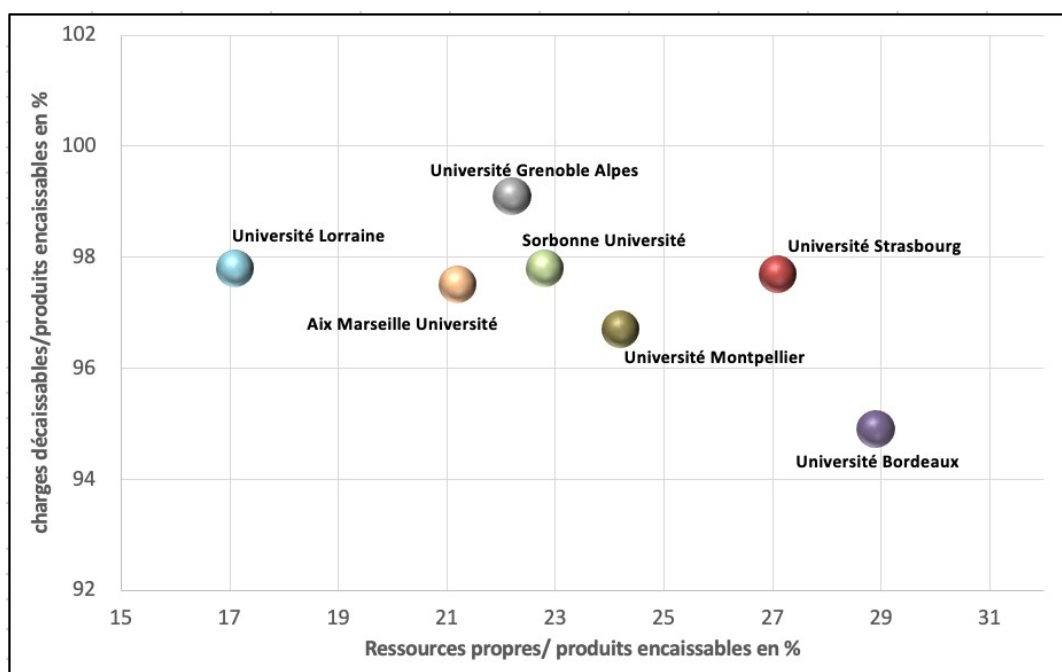
**Graphique 5 : Comparaison du financement sur ressources propres rapporté au nombre d'étudiants en 2019 de sept universités de même typologie**



Source : données #dataESR - présentation IGÉSR

Sur la base du même panel d'établissements, l'analyse du degré d'autonomie financière place l'UGA en cinquième position pour l'indicateur ressources propres / produits encaissables (22,5 %), ce qui signifie que ses ressources propres ne sont pas aussi développées que celles des universités de Bordeaux, Sorbonne université, Montpellier et Strasbourg.

**Graphique 6 : Comparaison du degré d'autonomie financière en 2019 de sept universités de même typologie**



Source : données #dataESR - présentation IGÉSR

Par ailleurs, l'UGA occupant la dernière place pour le ratio charges décaissables / produits encaissables (99,1 %), elle dispose d'une moindre latitude financière que les autres universités examinées.

#### 1.3.1.4 L'effort d'amortissement reste stable et son impact sur le résultat de fonctionnement est significatif

La réserve des CAC sur les comptes 2016 à 2019 liée à l'absence d'inventaire physique des biens mobiliers de l'établissement permettant le rapprochement avec les données comptables signifie que le calcul des dotations aux amortissements et des neutralisations des financements correspondants est perfectible.

**Tableau 7 : Évolution du résultat de fonctionnement de 2016 à 2020**

en €	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Excédent brut de fonctionnement</b>	<b>2 246 089</b>	<b>-7 669 711</b>	<b>4 878 401</b>	<b>-1 437 296</b>	<b>4 709 112</b>
RAP et autres reprises (dont neutralisations et transferts de charges)	20 458 339	20 787 166	16 631 692	18 764 331	14 214 025
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions de fonctionnement	29 447 589	28 959 523	26 563 633	25 718 853	24 663 818
<b>Résultat de fonctionnement (hors intervention et fiscalité affectée)</b>	<b>-6 743 161</b>	<b>-15 842 068</b>	<b>-5 053 540</b>	<b>-8 391 818</b>	<b>-5 740 681</b>

Source : données UGA - présentation IGÉSR

Sur les quatre années étudiées, les dotations aux amortissements sont passées de 21,84 M€ à 26,90 M€ alors que, dans le même temps, la quote-part reprise au résultat des financements rattachés à des actifs est passée de 13,03 M€ à 18,27 M€.

En conséquence, l'amortissement net (charges d'amortissement - neutralisations<sup>26</sup>) n'a quasiment pas varié (8,80 M€ en 2016 pour 8,64 M€ en 2019 et 8,82 M€ en 2020) mais compte tenu de l'augmentation des masses financières, la couverture de la charge d'amortissement par les neutralisations est passée de 59,7 % en 2016 à 67,9 % en 2019 ; cela signifie que l'établissement finance davantage ses investissements par des subventions que par ses fonds propres.

Comparée aux six autres universités citées précédemment, pour le taux de couverture de la charge d'amortissement par les neutralisations avec 67,9 %, l'UGA se positionne dans un groupe composé des universités de Lorraine, Montpellier et Aix Marseille Université. L'autre groupe, comprenant les universités de Bordeaux, Strasbourg et Sorbonne Université, finance davantage ses investissements par des financements externes puisque ce taux dépasse les 77 %.

**Tableau 8 : Comparaison du taux de couverture des charges d'amortissement par la neutralisation de sept universités de même typologie (2019)**

UGA	Aix-Marseille Université	Université de Bordeaux	Université de Lorraine	Université de Montpellier	Université de Strasbourg	Sorbonne Université
67,9 %	72 %	77,2 %	68,2 %	45,7 %	80,5 %	83,5 %

Source : données DGESIP - présentation IGÉSR

Le solde net entre les reprises et les dotations sur provisions et dépréciations d'exploitation fluctue d'une année sur l'autre : - 0,18 M€ en 2020, + 0,47 M€ en 2019, + 1,30 M€ en 2017 en fonction du volume des provisions pour charges à payer constituées au niveau des congés déposés sur les comptes épargnes temps, des allocations pour perte d'emploi ou encore des créances jugées douteuses.

Alors que la charge nette des dotations aux amortissements, dépréciations et provisions de fonctionnement a un impact non négligeable sur le résultat de fonctionnement, elle ne pèse malgré tout pas sur la dégradation de la situation économique de l'UGA.

<sup>26</sup> En termes comptables, cela correspond aux dotations aux amortissements sur immobilisations incorporelles et corporelles ainsi qu'à la quote-part reprise au résultat des financements rattachés à des actifs.

1.3.1.5 Les constantes variations, négatives ou positives, du résultat net comptable illustrent de manière inquiétante que sa construction est plus subie que pilotée

Les derniers indicateurs des soldes intermédiaires de gestion sont le résultat financier et le résultat exceptionnel qui, additionnés au résultat de fonctionnement, forment le résultat net comptable.

La contribution pour vie étudiante et de campus (CVEC) d'un montant de 3,61 M€, considérée comme un produit de fiscalité affectée depuis 2019 vient alimenter le résultat d'exploitation (- 12,23 M€) qui s'est pourtant fortement dégradé depuis 2016 (- 5,71 M€). La baisse constatée entre 2019 et 2020 est constitutive du changement de classification comptable de la taxe d'apprentissage qui doit désormais être comptabilisée en subvention de fonctionnement.

Le résultat financier s'est dégradé en 2020 en raison du paiement des charges d'intérêts pour 4,51 M€ d'emprunt contractés dans le cadre du plan CAMPUS. Toutefois, cette charge a fait l'objet d'un produit équivalent constaté au niveau des subventions d'exploitation.

Tableau 9 : Évolution du résultat net comptable de 2016 à 2020

en €	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Résultat de fonctionnement (hors intervention et fiscalité affectée)</b>	<b>-6 743 161</b>	<b>-15 842 068</b>	<b>-5 053 540</b>	<b>-8 391 818</b>	<b>-5 740 681</b>
Subventions affectées au financement de l'intervention et fiscalité affectée	3 169 927	3 614 191	289 123	245 513	28 502
Charges d'intervention	0	0	0	0	0
<b>Résultat d'intervention</b>	<b>3 169 927</b>	<b>3 614 191</b>	<b>289 123</b>	<b>245 513</b>	<b>28 502</b>
<b>Résultat d'exploitation (yc intervention)</b>	<b>-3 573 234</b>	<b>-12 227 876</b>	<b>-4 764 417</b>	<b>-8 146 305</b>	<b>-5 712 179</b>
Produits financiers	1 017 645	82 081	26 060	3 859 309	570 950
Charges financières	5 653 160	149 638	797 586	3 325 865	6 072
<b>Résultat financier</b>	<b>-4 635 515</b>	<b>-67 557</b>	<b>-771 527</b>	<b>533 444</b>	<b>564 878</b>
<b>Résultat courant</b>	<b>-8 208 749</b>	<b>-12 295 434</b>	<b>-5 535 943</b>	<b>-7 612 861</b>	<b>-5 147 301</b>
Produits à caractère exceptionnel (hors cessions et neutralisations)	14 531 916	13 907 950	12 242 950	14 025 073	6 706 008
Charges à caractère exceptionnel	5 088 402	5 572 204	6 341 251	5 905 884	7 006 831
<b>Résultat à caractère exceptionnel</b>	<b>9 443 514</b>	<b>8 335 746</b>	<b>5 901 699</b>	<b>8 119 189</b>	<b>-300 823</b>
Cession des éléments d'actif	844 969	2 217	1 394 594	2 472 516	0
VNC	422 138	0	855 508	1 553 615	0
<b>+ ou - values</b>	<b>422 830</b>	<b>2 217</b>	<b>539 086</b>	<b>918 901</b>	<b>0</b>
Impôt sur les bénéfices	0	0	0	0	0
<b>Résultat net comptable</b>	<b>1 657 595</b>	<b>-3 957 472</b>	<b>904 842</b>	<b>1 425 228</b>	<b>-5 448 125</b>

Source : données UGA - présentation IGESR

Le résultat exceptionnel est passé de - 0,30 M€ à + 8,34 M€ de 2016 à 2019. Cela est dû à un changement d'imputation comptable des produits de formation de Formasup<sup>27</sup> qui s'élèvent à 7,44 M€ en 2019.

Selon l'agent comptable, ces produits ne sont pas considérés comme une prestation de service : « Formasup ne finance pas des droits d'inscription d'étudiants mais des subventions pour des formations continues et d'apprentissage. Ces financements relèvent de conventions dans lesquelles se trouvent le budget prévisionnel détaillé et les modalités de versement des fonds durant le déroulement des formations. Ces conventions donnent lieu, au terme des formations, à la production de bilans des dépenses déclenchant le versement des soldes attendus. Cette imputation au compte 7 588 a été validée par nos commissaires aux comptes en 2017 ».

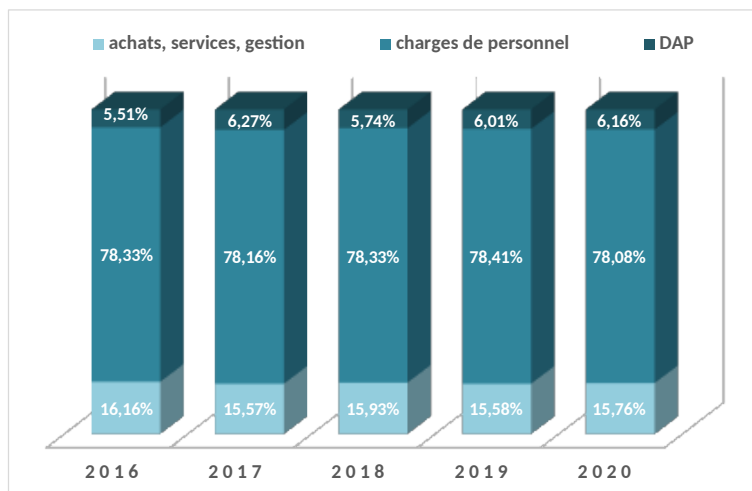
L'autre principale composante des résultats à caractère exceptionnel est constituée des flux croisés dus à l'activité de la recherche, entre l'UGA et sa filiale Floralis, qui génèrent 4,11 M€ de produits pour 3,32 M€ de charges en 2019.

<sup>27</sup> FormaSup Isère-Drôme-Ardèche : centre de formation des apprentis (CFA) interprofessionnel pour l'enseignement supérieur.

Enfin, selon le rapport de l'ordonnateur, les prestations internes avec les services communs sont gérées par les comptes de classe 6 et 7 (avec un équilibre) à hauteur de 4,74 M€. La structure des charges et produits du compte de résultat patrimonial est conforme, au niveau des grandes masses, à celle de la plupart des universités.

Les graphiques ci-dessous mettent en évidence la répartition des postes de charges et produits regroupés par grande thématique.

**Graphique 7 : Structure budgétaire des charges du compte de résultat de 2016 à 2020**



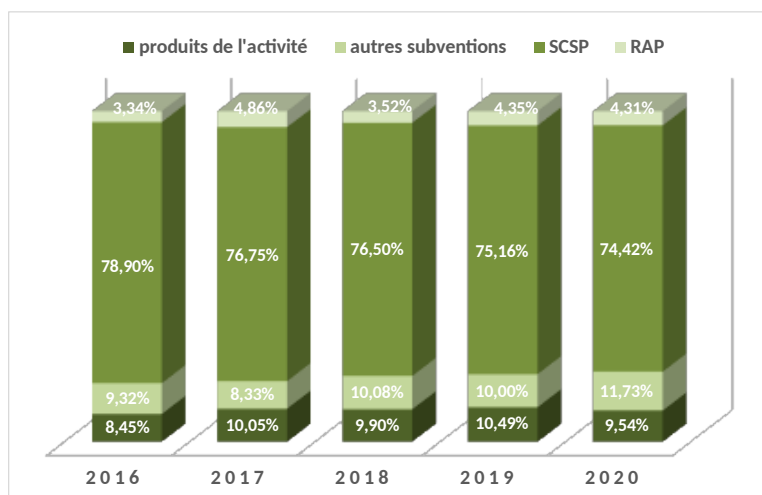
Source : données UGA - présentation IGÉSR

La part des charges de personnel est stable dans le temps. Elle représente ainsi 78,4 % du total des charges en 2019 contre 78,3 % en 2016. Celle des achats, services extérieurs, charges de gestion est en légère diminution de 15,6 % en 2019 contre 16,2 % en 2016. La part des dotations aux amortissements (DAP) progresse en passant de 5,5 % (24,66 M€) en 2016 à 6,2 % (28,96 M€) en 2019.

S'agissant des produits, la proportion de la subvention pour charge de service public dans le total des produits a tendance à baisser en passant de 78,9 % en 2016 à 75,2 % en 2019 (74,4 % en 2020) au profit d'une part, des ressources propres constituées des produits de l'activité telles que la formation, les prestations de recherche, etc., qui représentent 10,49 % et, d'autre part, des subventions de fonctionnement allouées dans le cadre d'appels à projets comme l'Idex qui constituent 10,0 % du total des produits en 2019.

Les reprises sur amortissement et provisions voient également leur proportion augmenter (3,3 % en 2016 pour 4,4 % en 2019) en parallèle des DAP décrites *supra*.

**Graphique 8 : Structure budgétaire des produits du compte de résultat de 2016 à 2020**



Source : données UGA - présentation IGÉSR

En conclusion, en raison d'une augmentation plus marquée de ses charges globales de fonctionnement par rapport à ses produits de fonctionnement, l'établissement voit son résultat net comptable (- 3,96 M€ en 2019) se détériorer depuis 2017 (+ 1,43 M€) alors même qu'il était déjà négatif en 2016 (- 5,45 M€).

De plus, en prévoyant systématiquement des résultats nets comptables négatifs au budget initial alors qu'en exécution ceux-ci sont parfois positifs, mais néanmoins faibles par rapport au montant du budget (0,91 M€ en 2018 et 1,43 M€ en 2017), **l'UGA ne démontre pas une maîtrise de ses cycles d'activités, ni d'un réel pilotage financier**. Comme évoqué dans le § 1.2.2, l'UGA est invitée à analyser de manière très détaillée et objective si ces déficits constatés sont liés à un surcroît d'activités et à identifier quels sont les domaines concernés. Enfin, la mission s'interroge sur les imputations comptables de certains charges et produits qui nécessitent de procéder à des reclassements pour analyser la structure financière du résultat net comptable.

### Focus sur le résultat net comptable de l'exercice 2020

En 2020, le compte de résultat affiche un excédent de 1,66 M€. Selon le rapport de l'ordonnateur figurant dans le compte financier 2020, une partie du résultat bénéficiaire est liée aux éléments de produits suivants :

- 0,45 M€ pour le tutorat étudiants (recette de masse salariale notifiée le 18 décembre 2020) ;
- 0,26 M€ pour la compensation des contrats doctoraux de 2021 (recette de masse salariale notifiée le 18/12/2020) ;
- 0,45 M€ au titre du reliquat CVEC non consommé en 2020 ;
- 0,22 M€ au titre du dialogue stratégique et de gestion 2020 (part projet) ;
- 0,55 M€ au titre des décalages de flux avec la filiale Floralis.

En 2021, l'UGA devrait pouvoir utiliser ces produits comptabilisés en 2020 et non utilisés, si besoin en déséquilibrant son compte de résultat et en prélevant sur son fonds de roulement des ressources lui permettant de financer les projets cités ci-dessus.

### 1.3.2. En matière d'investissement, l'autonomie de l'UGA est fragilisée par la faiblesse de ses ressources internes

#### 1.3.2.1 *La capacité d'autofinancement étant limitée, le recours au fonds de roulement est nécessaire pour compléter les ressources externes afin de financer ses investissements*

La conséquence de la détérioration du résultat comptable est une capacité d'autofinancement (CAF) qui suit la même trajectoire avec un niveau particulièrement bas. Même si celle-ci reste positive en 2019 avec un montant<sup>28</sup> de 4,27 M€, quasiment au même niveau que 2016 (4,44 M€), elle a été divisée par 2,5 (- 6,53 M€) par rapport à 2018.

---

<sup>28</sup> La mission souligne que sur les sept universités retenues pour ses comparatifs, l'UGA a en 2019 le montant le plus faible de CAF (4,3 M€). La CAF des six autres universités se situe dans la fourchette de 10,8 M€ à 21,3 M€.

**Tableau 10 : Tableau de financement des investissements de 2016 à 2020 (en €)**

Tableau de financement					
EMPLOIS	2020	2019	2018	2017	2016
INSUFFISANCE D'AUTOFINANCEMENT	0	0	0	0	0
Investissement	33 700 861	42 693 642	51 057 138	32 020 835	23 891 824
Remboursement dettes financières	3 888 292	0	45		41 270
autres (PPP PILSI)				54 260 608	
<b>TOTAL DES EMPLOIS</b>	<b>37 589 153</b>	<b>42 693 642</b>	<b>51 057 183</b>	<b>86 281 443</b>	<b>23 933 094</b>
APPORT AU FONDS DE ROULEMENT	0	0	4 317 207	0	0
RESSOURCES	2020	2019	2018	2017	2016
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	10 349 298	4 266 144	10 795 104	6 932 979	4 437 510
Financement de l'actif par l'Etat	13 734 170	3 936 807	5 898 870	4 878 079	2 248 482
Financement de l'actif par des tiers autres que l'Etat	8 857 826	25 025 618	36 801 276	12 960 473	7 694 554
Cessions d'immobilisations	0	0	0	0	
Augmentation des dettes financières	0	0	0	0	
Autres ressources	847 014	1 439 759	1 879 140	4 611 497	-31 131
intégration PPP PILSI				54 260 608	
<b>TOTAL DES RESSOURCES</b>	<b>33 788 308</b>	<b>34 668 328</b>	<b>55 374 390</b>	<b>83 643 636</b>	<b>14 349 415</b>
PRÉLEVEMENT SUR LE FONDS DE ROULEMENT	3 800 845	8 025 314	0	2 637 807	9 583 679
FONDS DE ROULEMENT	46 669 291	36 710 796	44 736 109	37 203 762	39 841 569
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	-65 756 067	-6 231 648	-1 998 369	-6 284 102	-13 396 994
TRESORERIE	112 425 358	42 942 444	46 734 478	43 487 864	53 238 563

Source : données UGA - présentation IGESR

Le ratio CAF / investissements permet de mesurer la part d'autofinancement que peut supporter l'établissement. Ce taux est de 10 % en 2019 (ce qui est largement en dessous du taux d'alerte de 20 %) même s'il remonte à 27,5 % en 2020, l'UGA dispose de peu d'autonomie pour élaborer sa stratégie d'investissement et dépend des financements extérieurs et de son fonds de roulement mobilisable<sup>29</sup>.

**Tableau 11 : Poids de la CAF dans le financement des investissements de l'UGA de 2016 à 2020**

2016	2017	2018	2019	2020
18,54 %	8,04 %	21,14 %	9,99 %	27,53 %

Source : données UGA - présentation IGESR

En 2019, cette ressource interne ne suffit pas à financer les investissements réalisés à hauteur de 42,69 M€ ; comme ces derniers ne sont financés par des subventions en provenance de tiers qu'à hauteur de 30,40 M€, l'établissement est obligé de prélever dans son fonds de roulement (FDR) à hauteur de 8,03 M€ pour équilibrer ses dépenses.

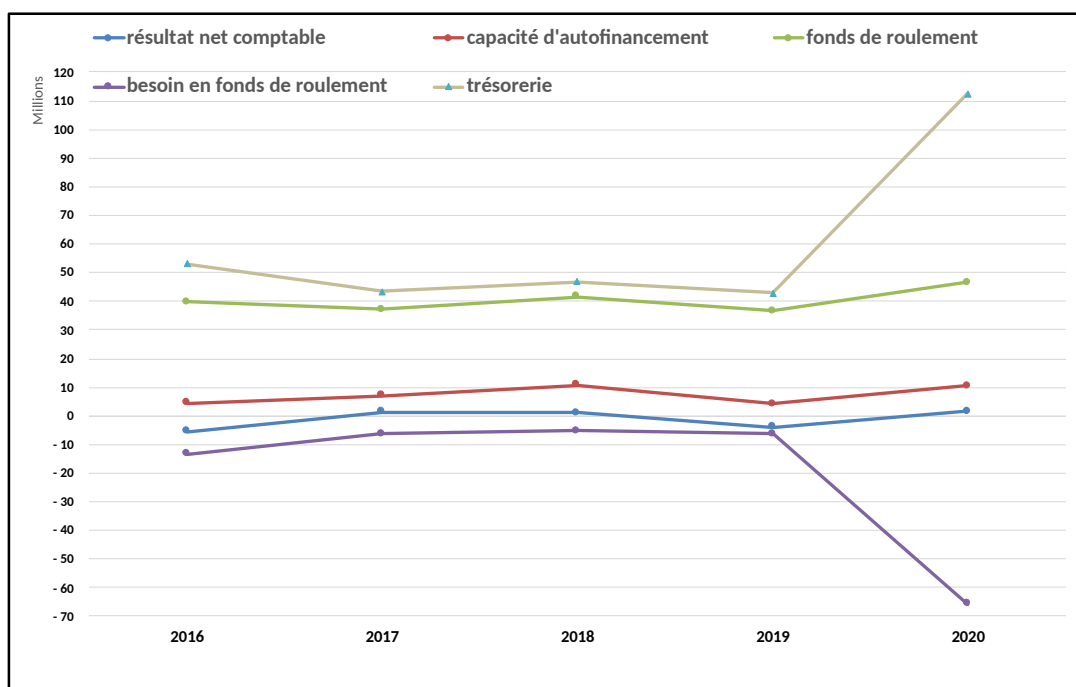
Sur les cinq années étudiées, l'UGA a équilibré son tableau de financement des investissements en prélevant dans son fonds de roulement : en 2016 (9,58 M€) et 2017 (2,64 M€). En 2018, les ressources dégagées ont au contraire permis un apport au FDR de 4,32 M€.

Entre 2016 et 2019, le FDR a diminué de 7,9 % pour s'élever désormais à 36,81 M€, soit 29,2 jours de charges décaissables. Toutefois, si on analyse le FDR disponible (méthode IGAENR), celui-ci n'est plus que de 14,69 M€ en 2019, soit 11,5 jours de charges décaissables. Si on retire les FDR des services à comptabilité distincte, le FDR mobilisable de l'établissement principal ne s'élève plus qu'à 5,35 M€.

En 2020, le fonds de roulement a également permis d'équilibrer le financement des investissements sachant que l'intégration de l'activité de la ComUE lors de ce dernier exercice rend les comparaisons difficiles avec les années antérieures.

<sup>29</sup> L'UGA a indiqué à la mission qu'elle souhaitait privilégier les investissements financés par des ressources externes pour ne pas supporter les dotations aux amortissements qui sont une charge difficilement finançable sur ses ressources propres.

**Graphique 9 : Évolution des indicateurs de la comptabilité patrimoniale 2016 à 2020 (en M€)**



Source : données UGA - présentation IGÉSR

En outre, à la date d'écriture du rapport, l'UGA n'a pas encore réalisé le travail d'analyse du FDR mobilisable pour 2020, ce qui aurait pourtant dû être réalisé afin d'éclairer le conseil d'administration au moment de la présentation du compte financier.

Enfin, un point de vigilance est souligné sur la filiale Floralis pour laquelle une dépréciation de 4,45 M€ est constatée au bilan (participation dans la filiale de valorisation de la recherche Floralis pour 5,50 M€, filiale détenue à 100 % depuis 2014 par l'UGA). En effet, en cas de cessation d'activité de cette filiale, l'UGA supporterait intégralement la perte financière correspondant à son apport total.

*1.3.2.2 Grâce essentiellement à des avances sur contrat, le besoin en fonds de roulement demeure négatif et apporte une capacité de financement mais il doit faire l'objet d'une attention particulière au niveau des comptes à régulariser*

Alors que le besoin en fonds de roulement (BFR) était de - 13,40 M€ en 2016, il s'est stabilisé sur les trois dernières années pour atteindre - 6,23 M€ en 2019, ce qui signifie qu'il dégage moins de capacité de financement qu'en 2016. De manière générale dans les EPSCP, le BFR est négatif, ce qui indique que l'organisme encaisse plus vite qu'il ne décaisse et donc que sa trésorerie est abondée.

Les montants des comptes d'attente de classe 4 constitutifs du BFR sont conséquents en raison de la procédure de suivi à l'avancement des contrats pluriannuels dont l'Idex. La procédure de comptabilisation des contrats pluriannuels est validée par les CAC qui ne relèvent pas d'anomalie dans le processus. Néanmoins, la mission constate la complexité du circuit dans lequel interviennent de nombreux acteurs, notamment au niveau de la recherche, dans la gestion des justificatifs et le suivi des dépenses et des recettes. Le contrôle interne sur la gestion de ces contrats mériterait d'être renforcé et accompagné d'un regroupement des différentes tâches sur un nombre plus réduit de personnes.

En outre, des charges à payer pour 1,28 M€ sont comptabilisées au passif du bilan alors qu'elles ont une ancienneté supérieure à deux ans. Cela est dû à la difficulté de tracer l'ensemble des actes de gestion financière compte tenu du nombre important de gestionnaires dans le circuit.

Sur la période 2016-2019, le FDR subissant une tendance à la baisse avec un besoin de financement croissant, il en résulte une trésorerie en tendance baissière (l'année 2020 intégrant la trésorerie de la ComUE à hauteur de 43,53 M€ (voir *infra*).

<sup>30</sup> Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel.

## Points clés

En 2019, les charges de l'UGA s'établissent à 483,98 M€, dont 379,49 M€ de charges de personnel. Les produits sont de 480,02 M€, dont 361,03 M€ de subvention pour charge de service public.

Les ressources propres et les subventions reçues ne suffisent pas à financer la masse salariale dont l'évolution n'est pas maîtrisée.

Comme les charges de fonctionnement augmentent plus vite que les produits, le résultat net comptable se dégrade entre 2017 et 2019 pour passer de 1,43 M€ à - 3,96 M€.

Comparée à des universités de même profil, l'UGA pourrait développer davantage ses ressources propres.

Les soldes intermédiaires de gestion sont orientés à la baisse ce qui laisse peu de marges de manœuvre à la gouvernance, d'autant que l'UGA, en raison d'une CAF faible (4,27 M€ en 2019), reste très dépendante des partenaires externes pour financer ses investissements qui se sont élevés à 42,69 M€ en 2019.

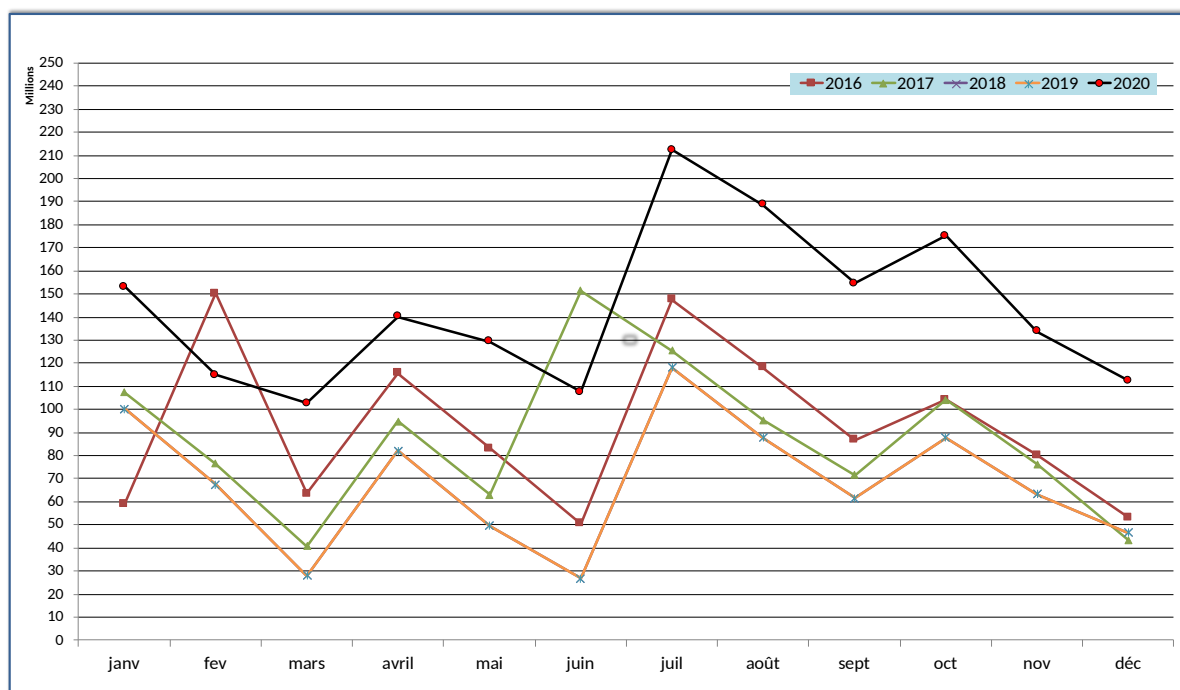
L'intégration des comptes de la ComUE dans ceux de l'UGA permet au FDR de passer de 36,71 M€ à 46,67 M€ entre 2019 et 2020. En outre, grâce à un BFR négatif, la trésorerie reste à un niveau correct en 2020 (112,43 M€).

### 1.4. L'UGA n'a pas encore pris la mesure de ce que peut lui apporter la comptabilité budgétaire pour analyser la soutenabilité financière de ses opérations pluriannuelles

#### 1.4.1. Le niveau de trésorerie de l'UGA permet de sécuriser la soutenabilité infra-annuelle

En dehors des échéances de paye et du calendrier de versement de la subvention pour charge du service public, l'établissement n'a pas vraiment de visibilité sur les dates prévisionnelles des dépenses et des recettes. Par conséquent le plan prévisionnel de trésorerie est difficilement planifiable et les flux prévisionnels de décaissements et d'encaissements ne sont pas modélisés.

Graphique 10 : Évolution de la trésorerie mensuelle de 2016 à 2020 (en M€)



Source : données UGA - présentation IGÉSR

En exécution, les cycles de trésorerie infra-annuel des quatre années suivent les mêmes trajectoires avec des points bas en mars, juin et décembre ; ces points bas ne remettent pas en cause la soutenabilité infra-annuelle puisque leur niveau n'est jamais inférieur à 25 M€ après paiement des rémunérations. L'année

2020 est atypique en raison de l'intégration de la trésorerie de la ComUE dans les comptes de l'UGA, qui vient augmenter les volumes financiers.

En 2019, le niveau de trésorerie initiale s'établit à 34,4 jours de dépenses de fonctionnement alors qu'il était de 46,4 jours en 2016 et 38,6 jours en 2018.

L'actualisation mensuelle des prévisions des encaissements et des décaissements sur la base du réalisé ne semble pas être une priorité pour les services financiers et comptables de l'UGA qui, il est vrai, ne rencontre pas, à ce jour, de difficulté de trésorerie.

#### 1.4.2. Alors même que le budget est soutenable annuellement du fait du niveau de trésorerie, l'UGA devrait suivre de manière plus précise les recettes fléchées et les composants de sa trésorerie

##### 1.4.2.1 L'UGA n'encourt pas de risque financier grave à court terme grâce à un équilibre budgétaire de trésorerie

La mission constate que les budgets prévoient systématiquement des soldes budgétaires négatifs mais ces derniers sont positifs au niveau de l'exécution budgétaire.

Ce solde intermédiaire abonde donc la trésorerie chaque année (8,70 M€ en 2019), sauf en 2016 année qui a connu un déficit de 39,99 M€. Pour les autres années, les recettes encaissées au niveau de l'activité globale de l'établissement ont été supérieures aux crédits de paiement.

Le tableau de cotation du risque financier permet de situer à quel niveau de risque l'UGA se situe en fonction du niveau de son solde budgétaire et des variations de sa trésorerie, de ses FDR et BFR.

Tableau 12 : Analyse du degré de criticité de la situation financière de l'UGA de 2017 à 2020

en €	2017	2018	2019	2020
solde budgétaire	16 318 069	1 801 023	8 700 989	1 883 314
variation du FDR	-2 637 807	4 317 207	-4 810 173	9 958 410
variation du BFDR	7 112 922	1 070 594	-1 018 139	-59 524 507
variation de la trésorerie	-9 750 729	3 246 613	-3 792 034	69 482 916

	Solde budgétaire > 0		Solde budgétaire < 0	
	Variation de Trésorerie > 0	Variation de Trésorerie < 0	Variation de Trésorerie > 0	Variation de Trésorerie < 0
Variation du FDR > 0	Variation du BFR < ou > à 0 <b>2018</b>	Variation du BFR > à 0	Variation du BFR > à 0	Variation du BFR > à 0
Variation du FDR < 0	Notamment si le BFR est structurellement négatif <b>2020</b>	Variation du BFR > à 0 <b>2017</b> Variation du BFR < à 0 <b>2019</b>	Variation du BFR < à 0	Variation du BFR < ou > à 0

Source : données CGA - présentation ICBEX

Un cartouche représentant chaque année budgétaire exécutée a ainsi été positionné en fonction de ces paramètres. L'année 2017 laisse apparaître un risque important de budget insoutenable à court terme, risque que l'année 2018 a effacé. Cependant, ce risque réapparaît en 2019 et 2020. Dans la mesure où les soldes budgétaires sont positifs, les variations négatives de trésorerie observées en 2017 et 2019 sont liées à des « autres opérations non budgétaires pour compte de tiers ».

<sup>31</sup> Ce montant important, dont la fiabilité n'est pas certaine, est lié au fait que 2016 correspond à la fois à l'année de création de l'UGA et de mise en œuvre de la GBCP, ce qui a pu engendrer des complications d'intégration et de régularisation des comptes des universités fusionnées.

**Tableau 13 : Tableau des équilibres financiers de l'UGA de 2016 à 2020 (en €)**

BESOINS					
	2020	2019	2018	2017	2016
Solde budgétaire (Déficit)					39 990 981
Remboursements d'emprunts		15	45	60	150
Nouveaux prêts accordés					
Dépôts et cautionnement versé					
Opérations au nom et pour le compte de tiers (décaissements de l'exercice)	11 535 322	10 433 440	14 605 911	10 249 774	7 034 080
Autres décaissements sur comptes de tiers (non budgétaires)	8 421 166	8 761 662	1 109 628	2 482 435	4 575 780
<b>Total des besoins</b>	<b>19 956 488</b>	<b>19 195 117</b>	<b>15 715 584</b>	<b>12 732 269</b>	<b>51 600 991</b>
FINANCEMENTS (couverture des besoins)					
	2020	2019	2018	2017	2016
Solde budgétaire (excédent)	1 883 313	8 700 991	1 801 023	16 318 070	
Nouveaux emprunts				-45	-15
Remboursement de prêts					
Dépôts et cautionnement					
Opérations au nom et pour le compte de tiers (encaissements de l'exercice)	12 584 050	10 468 010	17 491 517	10 637 529	10 333 453
Autres encaissements sur comptes de tiers (non budgétaires)	31 441 347	-3 765 918	-330 342	-23 974 015	35 515 848
<b>Total des financements</b>	<b>45 908 710</b>	<b>15 403 083</b>	<b>18 962 198</b>	<b>2 981 539</b>	<b>45 849 286</b>
<b>Abondement/prélèvement sur la trésorerie</b>	<b>25 952 222</b>	<b>-3 792 034</b>	<b>3 246 614</b>	<b>-9 750 730</b>	<b>-5 751 705</b>
<i>dont abondement/prélèvement de la trésorerie fléchée</i>	<i>13 494 823</i>	<i>9 554 431</i>	<i>-2 234 579</i>	<i>13 177 479</i>	<i>-12 235 235</i>
<i>dont abondement/prélèvement de la trésorerie non fléchée</i>	<i>12 457 400</i>	<i>-13 346 465</i>	<i>5 481 193</i>	<i>-22 928 208</i>	<i>6 483 530</i>
<b>Trésorerie finale</b>	<b>68 894 666</b>	<b>42 942 444</b>	<b>46 734 478</b>	<b>43 487 864</b>	<b>53 238 594</b>
<i>Trésorerie après intégrat° de celle de la COMUE</i>	<i>112 425 358</i>				

Source : données UGA - présentation IGEOR

Ce tableau d'équilibre financier permet d'apprécier l'équilibre du budget au niveau de la trésorerie car il met en évidence les besoins et les moyens de couverture mobilisables pour toutes les opérations ayant un impact sur la trésorerie, qu'il s'agisse d'opérations budgétaires (solde budgétaire) ou non budgétaires (emprunts, prêts, dépôts et cautionnements, opérations au nom et pour le compte de tiers, autres encaissements et décaissements sur comptes de tiers).

En 2019, les opérations pour compte de tiers sont neutres avec quasiment autant de décaissements que d'encaissements. Par contre les autres opérations sur compte de tiers non budgétaires engendrent un prélèvement de trésorerie de 12,53 M€.

En 2020, 12,59 M€ ont été encaissés et 11,54 M€ décaissés dans le cadre d'opérations au nom et pour le compte de tiers, notamment dans le cadre des opérations liées à l'Idex.

Ce tableau permet également de matérialiser la contribution des opérations budgétaires fléchées et non fléchées. Toutefois, les opérations avec recettes fléchées de l'UGA n'étant pas recensées de manière exhaustive (cf. § ci-dessous), il est difficile d'interpréter ces données.

Le fichier de décomposition de la trésorerie (méthode DGESIP) a été complété pour 2019. Ainsi, sur les 42,94 M€ de trésorerie enregistrés au 31 décembre 2019, l'établissement indique que 28,14 M€ sont disponibles. En effet, 14,81 M€ sont pré-affectés sur des opérations spécifiques dont les principales sont les suivantes :

- 1,53 M€ liés au décalage entre encaissements et les décaissements sur projets pluriannuels financés par un tiers ;
- 8,53 M€ pour les opérations déjà engagées et autofinancées ;
- 3,65 M€ pour provisions et risques et charges.

Pour l'exercice 2020, l'UGA ne fera ce travail d'analyse qu'après l'adoption du compte financier alors qu'il aurait pu éclairer utilement les administrateurs dès le vote du compte financier de mars 2021, au regard d'une trésorerie qui passe à 112,43 M€, en raison principalement de l'intégration de l'activité de la ComUE au sein de l'UGA.

Pour conclure, la soutenabilité annuelle ne pose pas problème tant que le niveau de la trésorerie actuelle varie faiblement.

#### *1.4.2.2 Le tableau réglementaire de suivi des recettes fléchées n'est pas suffisamment complété*

En 2019, les recettes fléchées (43,41 M€) représentaient 8,8 % de l'ensemble des recettes encaissées. Le tableau 8 de la liasse budgétaire ne détaille pas quelles sont les opérations suivies en recettes fléchées, ce qui nuit à la compréhension de l'évolution de la trésorerie.

Les recettes fléchées, notamment celles relatives à l'Idex et au plan campus, sont suivies sur des tableaux Excel en dehors du système d'information financier par un pôle de deux personnes positionnées depuis peu à la DAF. La mission constate une fragilité dans la gestion de ces dossiers car l'UGA a des difficultés à détailler les différents composants de sa trésorerie<sup>32</sup>. Ce processus doit être sécurisé pour assurer la continuité du service, ce qui nécessite un travail conjoint permanent entre les services financiers et comptables.

L'UGA ne semble pas avoir perçu l'intérêt de tracer toutes ses opérations, certes très nombreuses, pour en réaliser un suivi pluriannuel précis et améliorer ainsi la projection de sa situation financière à moyen terme. En outre, isoler les recettes et les dépenses programmées pour un exercice donné, permettrait de fiabiliser le tableau de trésorerie annuel et identifier les décalages liés à ces opérations<sup>33</sup>.

#### **1.4.3. La programmation et le suivi des opérations pluriannuelles n'est qu'au stade embryonnaire ce qui rend impossible l'analyse de la soutenabilité budgétaire à deux ou trois ans**

Les restes à payer (RAP) correspondent à la différence entre les AE consommées et les paiements effectués sur ces engagements (AE consommées – CP consommés). Ils permettent ainsi d'évaluer les paiements qui devront intervenir sur un (ou des) exercice(s) ultérieur(s) compte tenu des engagements souscrits.

Les RAP permettent d'appréhender la soutenabilité de la situation financière sur le moyen et le long terme. Ils représentent un montant de décaissements à venir incontournables, correspondant à la somme des CP restant à mobiliser. Ils peuvent ainsi s'apparenter à une « quasi-dette ».

Les restes à payer (RAP) de l'UGA suivent une trajectoire à la baisse puisqu'ils sont passés de 33,34 M€ en 2017 à 24,43 M€ en 2019. La forte hausse constatée en 2020 est liée à l'intégration des comptes de la ComUE.

L'UGA n'a pas encore pu analyser de manière précise les montants initiaux (post fusion) de ces RAP. Pourtant, cela lui permettrait de connaître l'impact du paiement de ces RAP sur son solde budgétaire dont l'évolution est à la baisse sur la période étudiée.

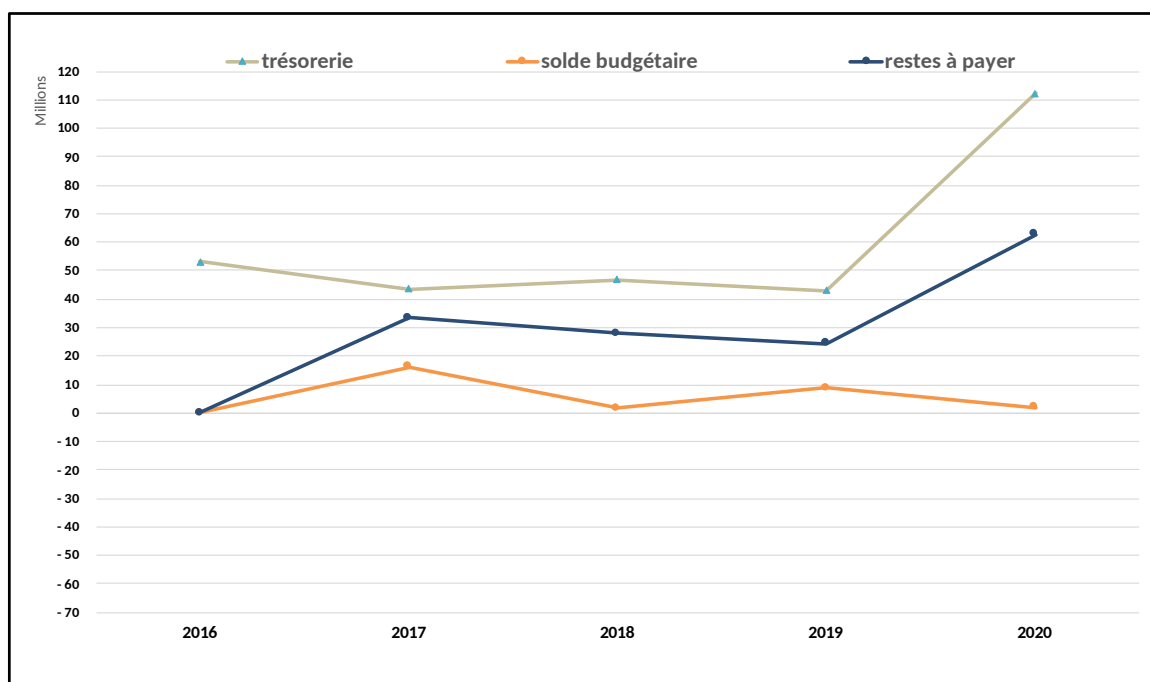
L'absence de maîtrise de ses RAP constitue un risque susceptible de porter atteinte à la soutenabilité financière de l'UGA.

---

<sup>32</sup> Cette complexité est accentuée par le fait que la gestion financière des différentes thématiques de l'Idex est répartie entre les établissements membres de l'établissement expérimental sans processus formalisé. Ainsi, l'éparpillement des crédits fragilise fortement la consolidation de leur suivi avec des services qui « se marchent sur les pieds » pour reprendre l'expression d'un des cadres de l'UGA auditionné.

<sup>33</sup> L'absence de position ministérielle claire sur la gestion des recettes fléchées contribue à accroître la difficulté des acteurs à en maîtriser l'utilité (cf. rapport IGAENR n° 2019-065 de septembre 2019).

Graphique 11 : Évolution du solde budgétaire et des restes à payer de 2016 à 2020 (en M€)



Source : données UGA - présentation IGÉSR

Le ratio « RAP (tous exercices confondus) / montant total des CP de l'année (hors dépenses de personnel) » permet de mesurer le degré de rigidité de la dépense et l'inertie générée par les engagements pris au cours de l'exercice en cours et des précédents. Ainsi, plus le taux est élevé, plus l'UGA destine ses CP à honorer des engagements des années antérieures. Celui-ci est passé de 34,2 % en 2017 à 23,3 % en 2019, avec une remontée en 2020 à 54,6 %, liée à l'intégration des activités de la ComUE (plan Campus) dans l'UGA.

L'UGA devrait également connaître le montant précis et réel de ses charges à payer (CAP) afin d'affiner l'analyse des RAP, mais ce n'est pas le cas comme cela a été expliqué *supra* (cf. § 1.3.2.2).

Les perspectives pluriannuelles d'apurement des restes à payer (RAP) les plus anciens sont donc très aléatoires car l'UGA a de grosses difficultés pour évaluer les financements futurs (trésorerie propre ou encaissements futurs par des financements externes) qui vont permettre d'apurer ses restes à payer. Elle ne dispose pas d'outil traçant les RAP par millésime.

Ainsi les tableaux 9 et 10 de la liasse budgétaire ne sont pas complétés de manière exhaustive par l'UGA, alors qu'ils doivent permettre d'évaluer de manière fiable et exhaustive l'ensemble des restes à payer ainsi que l'ensemble des restes à encaisser. Il est donc difficile d'évaluer la soutenabilité pluriannuelle budgétaire, tant au niveau des enveloppes fonctionnement, personnel qu'investissement, et les impacts réels des projets en cours sur la situation de la trésorerie à trois ans.

**La mission n'est donc pas en mesure de s'assurer que l'UGA a la capacité d'autofinancer ses projets ou que ceux-ci sont partiellement ou totalement financés, que ce soit au niveau de la recherche, de la formation ou du pilotage.**

Les rapports de l'ordonnateur sur les comptes financiers 2016 à 2020 sont des notes techniques qui ne font pas ressortir au niveau budgétaire la mise en œuvre de la stratégie politique de l'établissement. Ces rapports ne présentent pas d'analyse rétrospective développée ; ils mélangent les notions de comptabilité générale et de comptabilité budgétaire sans tirer parti de ce que chacune peut apporter à la compréhension et à la projection de la situation de l'établissement. La perspective pluriannuelle n'est quasiment pas abordée et aucun développement sur l'évolution (infra et pluriannuelle) de la trésorerie ni sur ses composants n'est proposé.

L'UGA se doit ainsi de développer rapidement un pilotage politique et stratégique de l'ensemble de ses opérations pluriannuelles, notamment en s'appropriant les tableaux de la liasse budgétaire aussi bien en

dépenses qu'en recettes. Le dialogue stratégique et de gestion peut être une opportunité pour élaborer une projection partagée de sa trajectoire financière à deux ou trois ans.

## Points clés

Le cycle annuel de trésorerie de l'UGA, dont le montant est de 42,94 M€ en 2019, lui permet d'assurer sans difficulté le paiement de ses dépenses et lui évite un risque financier à court terme.

L'intégration de la trésorerie du plan Campus et de l'Idex entraîne une variation positive de 69,48 M€. Cette trésorerie fléchée n'est pas suffisamment suivie, pas plus que celle des autres projets pluriannuels.

Les restes à payer (24,43 M€) ne peuvent pas être millésimés, ce qui laisse peser une incertitude sur la réalité de leur montant, d'autant que les restes à encaisser ne sont pas non plus évalués.

Les très nombreux contrats (plus d'un millier) gérés par l'UGA dans une multitude d'entités et de services et les opérations pluriannuelles ne sont pas suivies de manière exhaustive, rend impossible l'analyse de la soutenabilité budgétaire des projets de l'équipe politique et fait donc courir un risque à l'établissement.

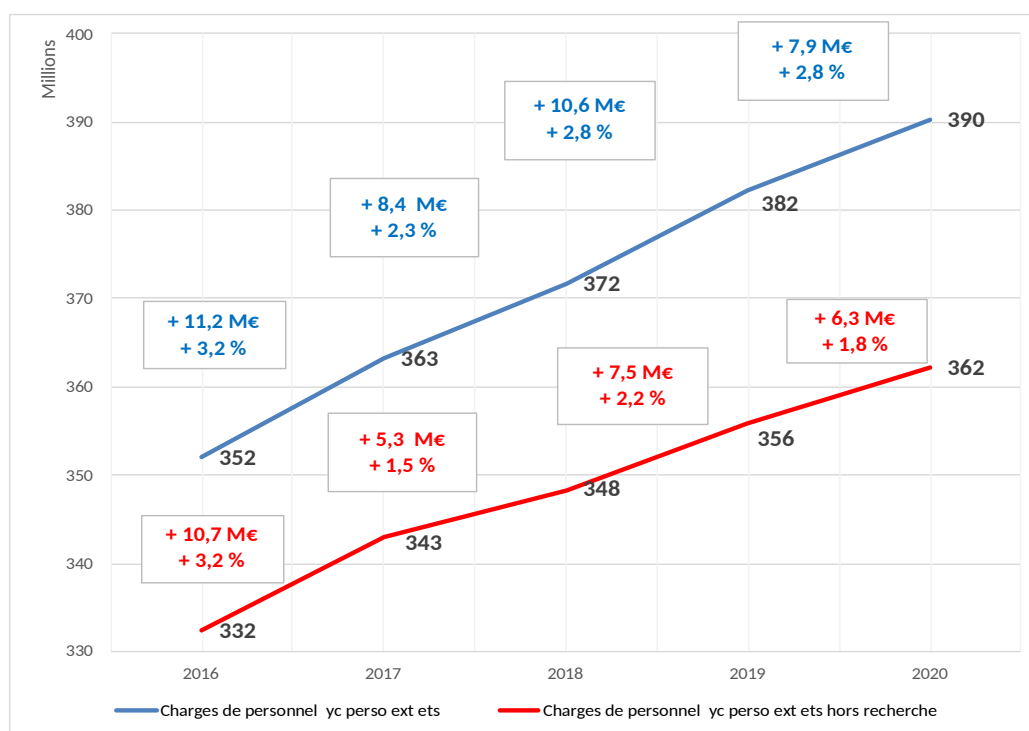
## 2. La forte augmentation des charges de personnels notamment sous l'effet de facteurs endogènes questionne la soutenabilité financière de l'établissement

### 2.1. Hors recherche, la forte croissance de la masse salariale est difficilement soutenable financièrement

Comme indiqué dans la partie consacrée à l'analyse financière, le poids et la hausse des charges de personnel constituent l'un des facteurs essentiels de la croissance des charges décaissables de l'université.

La masse salariale<sup>34</sup> de l'établissement a évolué de + 10,8 % entre 2016 et 2020 passant de 352 M€ à 390 M€, soit une progression de 38 M€. Hors recherche, l'augmentation est de + 30 M€ soit + 8,9 %.

Graphique 12 : Évolution de la masse salariale de l'UGA entre 2016 et 2020, avec ou hors recherche, en M€



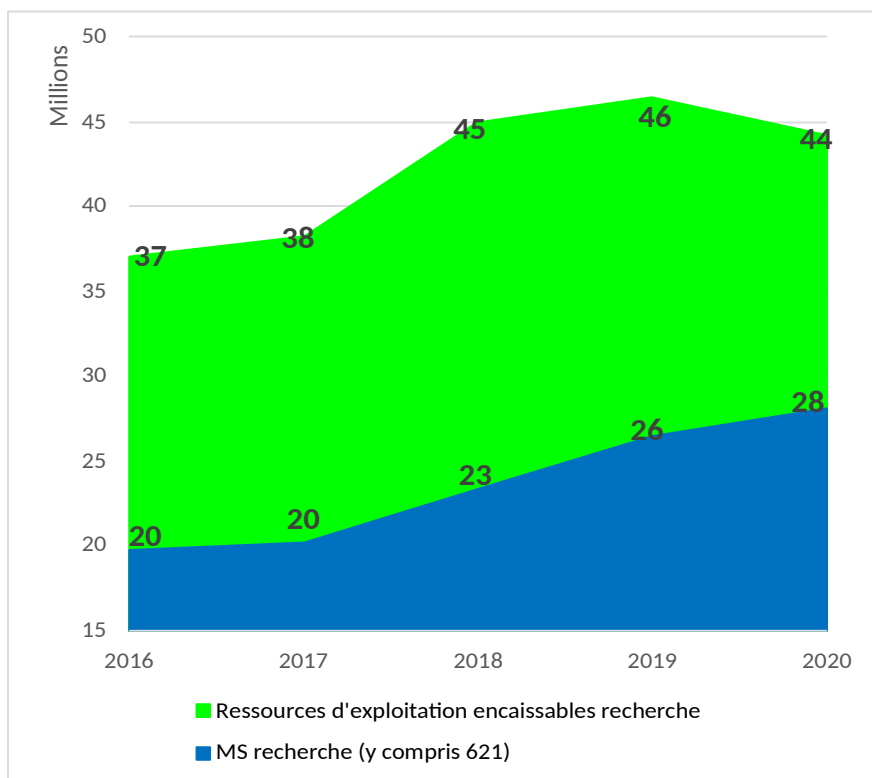
Source : données UGA - présentation IGÉSR

<sup>34</sup> La masse salariale comprend ici le montant des charges imputées aux comptes 64 « charges de personnel » et 633 « impôts, taxes et versements assimilés » mais également au compte 621 « personnel extérieur à l'établissement » pour un montant de 1,2 M€ en 2016 à 3 M€ en 2020, source : comptes financiers UGA.

### 2.1.1. Pour appréhender la situation économique de l'UGA, il est indispensable de réaliser un focus sur les charges de personnel et les produits encaissables de la recherche

L'analyse de l'évolution des charges de personnel et de leur soutenabilité financière nécessite de différencier l'activité de recherche qui est suivie en dépenses et en recettes dans une unité budgétaire (UB) spécifique. En grande partie sous l'impulsion de l'Idex, celles-ci connaissent sur la période observée, une forte dynamique haussière (si l'on excepte l'année 2020 totalement atypique en raison des conséquences de la crise sanitaire du Covid). L'augmentation des produits encaissables entre 2016 et 2019 (+ 9,3 M€) permet très largement de couvrir celle des charges de personnel (+ 6,7 M€) : la masse salariale (MS) représente environ 53 % des produits encaissables « recherche » en 2016 et 57 % en 2019.

Graphique 13 : Évolution des charges de personnel et des produits encaissables pour la recherche entre 2016 et 2020 en M€

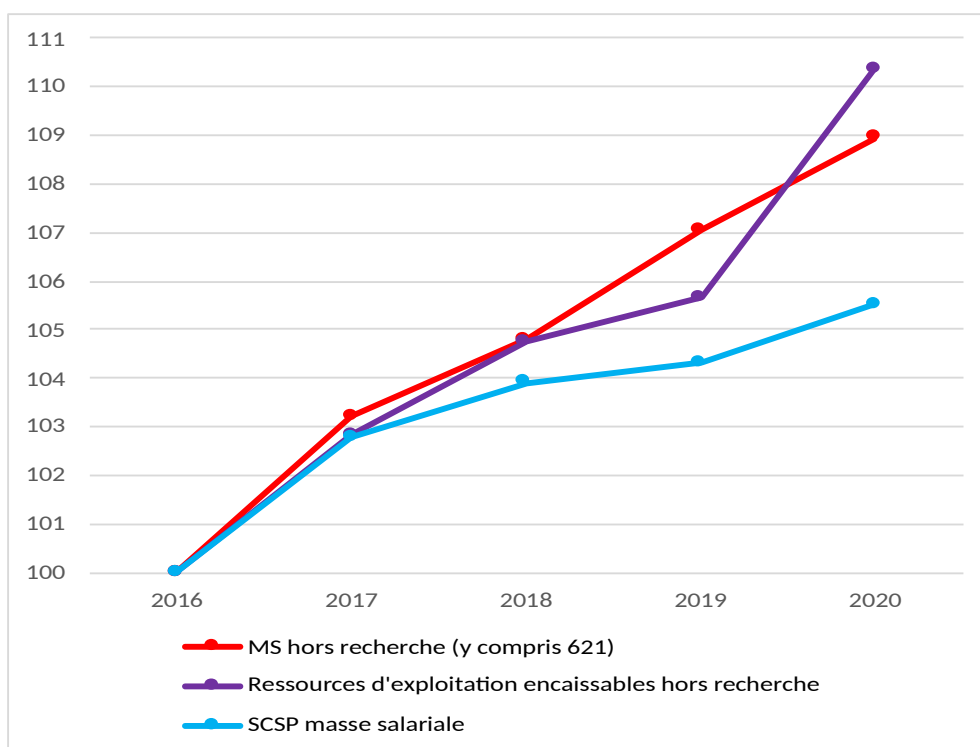


Source : données UGA - présentation IGÉSR

### 2.1.2. Hors recherche, le poids de la masse salariale rapporté aux produits encaissables conduit à situation inquiétante

A contrario, hors UB recherche, l'évolution comparée (hors l'année 2020) des charges de personnel et des produits encaissables, notamment de la subvention pour charges de service public (SCSP) fléchée « masse salariale », doit alerter l'établissement sur sa capacité à soutenir financièrement durablement cette dépense.

**Graphique 14 : Évolution des charges de personnel et des produits encaissables hors recherche entre 2016 et 2020 en base 100**

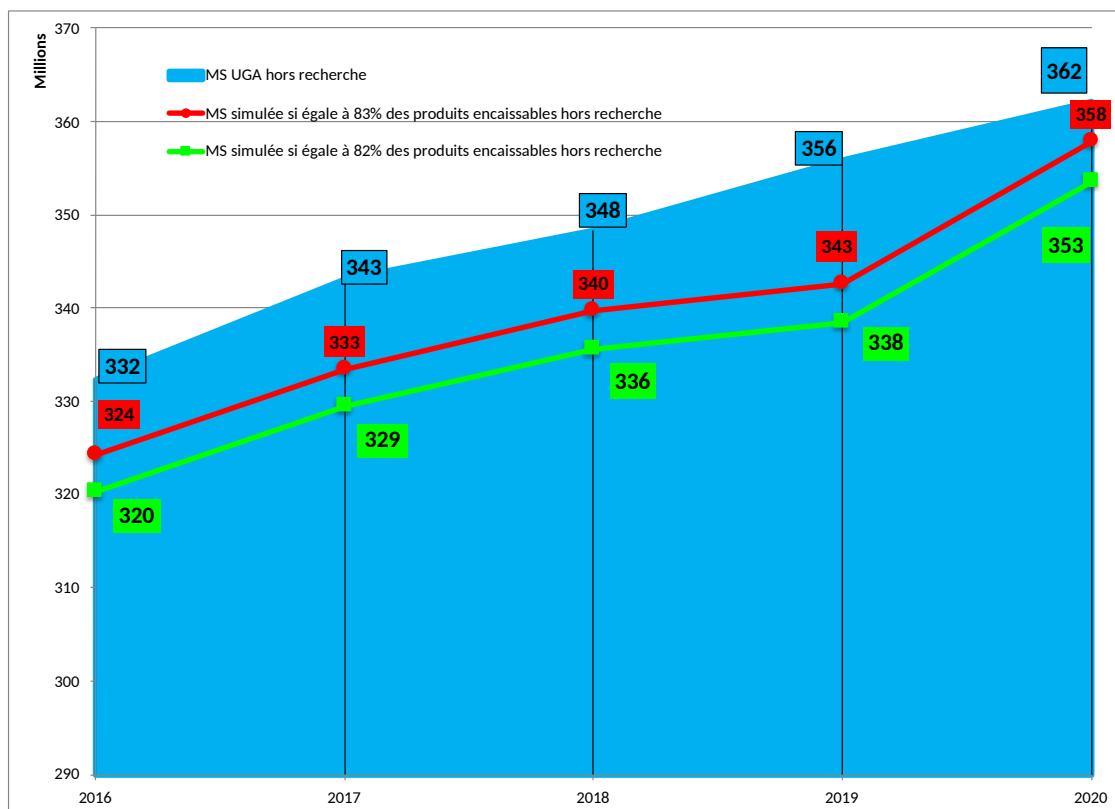


Source : données UGA - présentation IGÉSR

Les charges de personnel hors celles imputées sur l'UB recherche représentent une part régulièrement croissante des produits encaissables, passant de 85 % en 2016 à 86 % en 2019 (là encore l'année 2020 se différencie quelque peu). Le seuil <sup>35</sup> de vigilance fixé à 82 % par la DGESIP et celui d'alerte fixé à 83 % sont donc dépassés depuis 2016, année de la fusion entre les trois universités grenobloises. **Il est désormais à la fois nécessaire et urgent que l'université s'attache à réduire ce taux qui la prive progressivement de toute marge de manœuvre financière permettant de faire face aux autres charges.**

<sup>35</sup> Ce même ratio rapporté de la totalité des produits encaissables de l'université à la masse salariale totale (y compris les charges des personnels extérieurs inscrites au compte 621) de l'UGA atteint le seuil de vigilance de 2016 à 2018 et le seuil d'alerte en 2019.

**Graphique 15 : Évolution du poids de la masse salariale par rapport aux produits encaissables, hors recherche de 2016 à 2020 (en M€)**

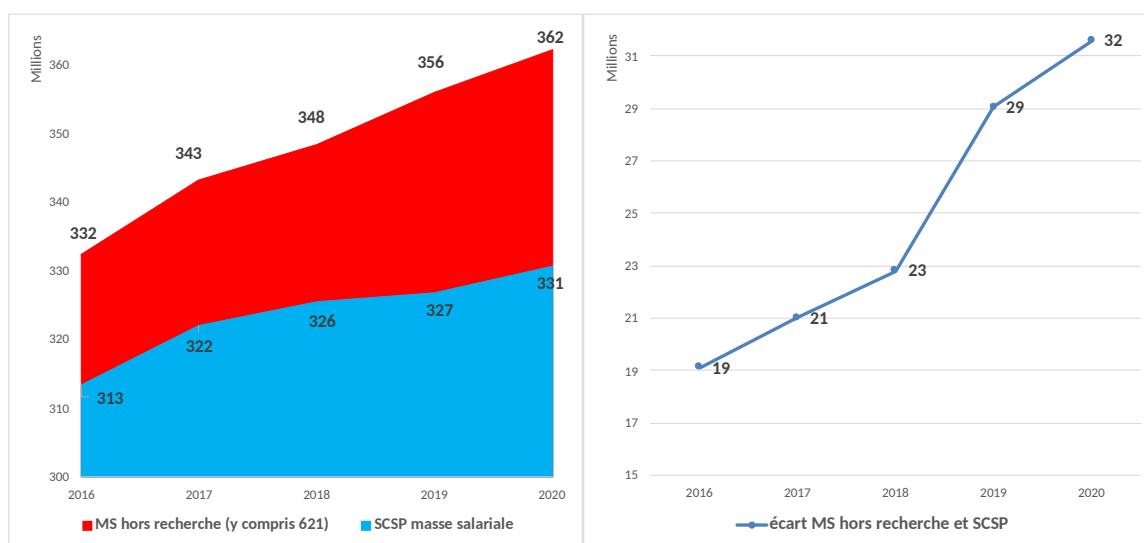


Source : données UGA - présentation IGÉSR

Les charges de personnel hors UB recherche sont de plus en plus déconnectées des dotations de l'État (SCSP masse salariale). Quand la masse salariale hors recherche croît de 7,1 % entre 2016 et 2019 (+ 8,9 % entre 2016 et 2020), la subvention pour charges de service public pour la MS augmente de + 4,3 % entre 2016 et 2019 (+ 5,5 % entre 2016 et 2020). L'écart entre ces charges et la SCSP a progressé de + 10 M€ entre 2016 et 2019, soit + 52 % (et de 12,5 M€ entre 2016 et 2020, soit + 65 %).

**Graphique 16 : Évolution des charges de personnel hors recherche et de la SCSP entre 2016 et 2020 en M€**

**Graphique 17 : Évolution de l'écart entre les charges de personnel hors recherche et de la SCSP masse salariale entre 2016 et 2020 en M€**



Source : données UGA - présentation IGÉSR

Cet écart entre les charges de personnel et la SCSP traduit l'accroissement du besoin de financement entre 2016 et 2019 ou dit autrement, la nécessité pour l'UGA de mobiliser 10 M€ de ressources propres (RP) supplémentaires. Sur la même période, les produits encaissables hors recherche ont augmenté de 22 M€ (+ 5,7 %), de 391 M€ à 413 M€, environ 50 % ont été, en théorie, « captés » pour équilibrer les comptes de l'UB masse salariale.

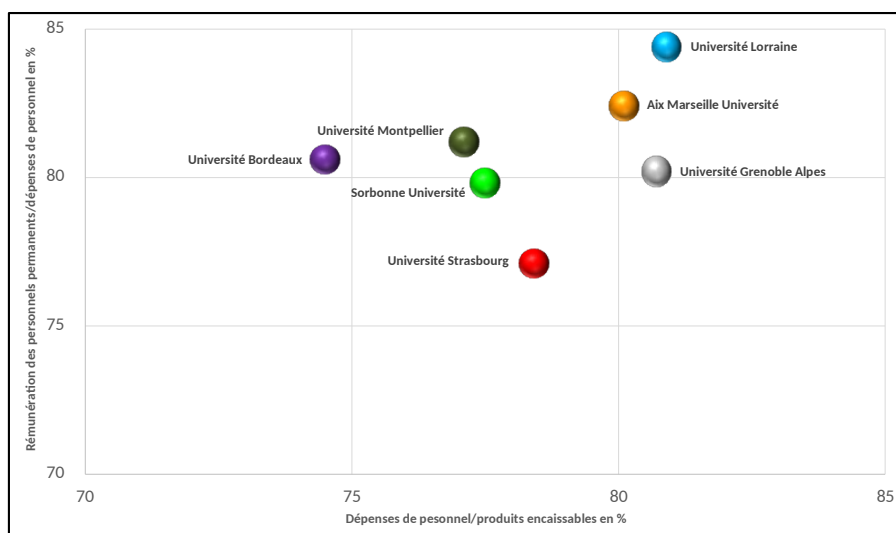
### 2.1.3. Le taux de pression est élevé comparé à six universités de même profil

La mission a comparé la situation de l'UGA avec celle d'un échantillon d'universités de taille comparable, pluridisciplinaires avec santé, fruit d'une fusion et avec un fort développement de leur recherche.

L'UGA, comme l'université de Lorraine et dans une moindre mesure l'université d'Aix-Marseille, présente à la fois un poids<sup>36</sup> de charges de personnels par rapport aux produits encaissables et un poids des dépenses des personnels permanents par rapport aux charges de personnels supérieures à 80 %.

Cette situation constitue un double défi pour l'UGA : réduire la pression des charges de masse salariale sur les recettes encaissables (en diminuant ses dépenses et/ou en augmentant ses produits) tout en diminuant la rigidité des charges de personnel occasionnée par le poids trop important de la MS des personnels permanents.

**Graphique 18 : Poids des charges de personnels par rapport aux produits encaissables et des dépenses des personnels permanents par rapport aux charges de personnel en 2019 (en %)**



Source : données #dataESR - présentation IGÉSR

### Points clés

La masse salariale de l'établissement a évolué de 10,8 % entre 2016 et 2020 passant de 352 M€ à 390 M€, soit une progression de 38 M€.

Pour appréhender la situation économique de l'UGA, il est indispensable de réaliser un focus sur les charges de personnel et les produits encaissables hors recherche.

Hors recherche, l'augmentation de la masse salariale (MS) est de + 30 M€ soit + 8,9 %. Cette progression oblige l'université à mobiliser en 2019, 86 % de ses recettes encaissables pour en assurer le financement.

Le rythme de progression des charges de personnel est de plus en plus déconnecté de celui de la subvention pour charges de service public (SCSP). Quand la masse salariale (MS) hors recherche croît de 7,1 % entre 2016 et 2019, la SCSP (fléchée MS) augmente de + 4,3 %. Le besoin de financement sur

<sup>36</sup> Toutes les données présentées ici sont issues de #dataESR, le moteur de recherche des ressources du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Les données sont différentes pour l'UGA de celles recueillies par la mission dans les comptes financiers de l'université. Par souci de cohérence, la mission a fait le choix de conserver les informations telles qu'extraites de #dataESR pour les sept universités.

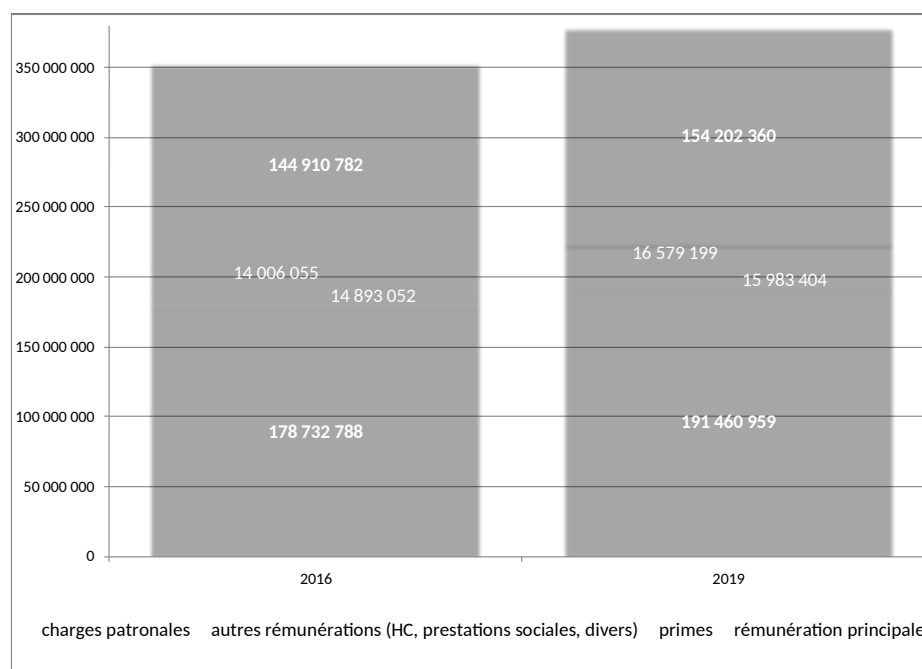
ressources propres (RP), traduit par cet écart entre les charges et la SCSP, a crû de + 10 M€ (qui représentent environ 50 % de la hausse des produits encaissables).

L'UGA présente à la fois un poids de charges de personnels par rapport aux produits encaissables et un poids des dépenses des personnels permanents par rapport aux charges de personnels élevés par rapport à des universités de taille comparable, pluridisciplinaires avec santé, fruit d'une fusion et avec un fort développement de leur recherche.

## 2.2. La croissance des rémunérations principales et des cotisations patronales explique 86 % de la hausse totale de la masse salariale

Dans cette partie, la mission s'est attachée à identifier l'évolution des grands composants de la masse salariale globale de l'établissement (y compris la recherche) entre 2016 et 2019<sup>37</sup>. Ce travail d'analyse s'est effectué à partir des données OREMS<sup>38</sup> fournies par la DGESIP.

**Graphique 19 : Évolution des divers composants de la MS de 2016 à 2019 (en euros)**



Source : données OREMS - traitement IGÉSR

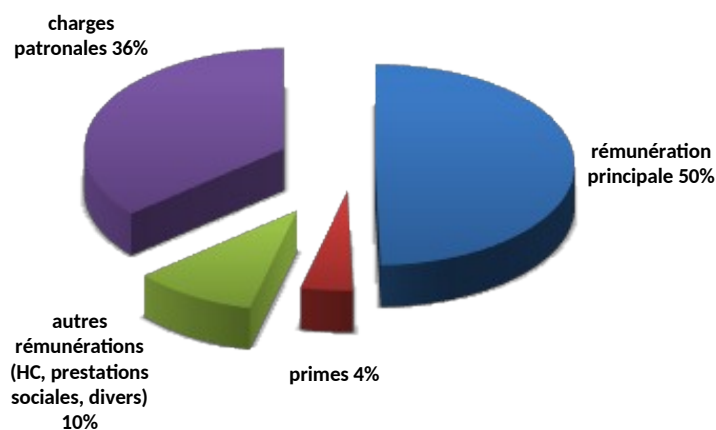
### 2.2.1. Les rémunérations principales et les charges patronales augmentent de 22 M€ sur une hausse totale de 25,7 M€ ; les rémunérations principales expliquent 50 % de cette hausse

Les rémunérations principales et les cotisations patronales croissent respectivement de 12,7 M€ et de 9,3 M€ expliquant au total 86 % de la hausse totale de la masse salariale. Ce sont les rémunérations principales qui ont le plus augmenté avec une progression de près de + 50 % entre 2016 et 2019. Les charges patronales ont crû de + 36 % sur la même période. Les autres rémunérations, dont les heures complémentaires (HC) et les prestations sociales, représentent 10 % de la hausse (+ 2,6 M€), les primes 4 % (1,1 M€).

**Graphique 20 : Poids des différents composants de la MS dans l'augmentation totale de la masse salariale de 2016 à 2019 (en %)**

<sup>37</sup> Données disponibles au moment de l'étude.

<sup>38</sup> OREMS : outil des remontées des emplois et de la masse salariale des établissements d'enseignement supérieur ayant accédé aux responsabilités et compétences élargies.



Source : données OREMS - traitement IGÉSR

### 2.2.2. Les primes et les autres rémunérations augmentent de 13 % sous l'effet conjugué de la hausse de + 20 % des dépenses consacrées aux primes des personnels BIATSS titulaires et de celle de + 26 % des dépenses d'heures complémentaires et vacations ; elles représentent 14 % de la croissance de la masse salariale de 2016 à 2019

Le montant des primes versées est de 16 M€ en 2019 représentant 4 % de la masse salariale totale, soit un poids équivalent à celui constaté en 2016 malgré une hausse de 7,3 % (+ 1,1 M€). Les sommes consacrées aux primes des personnels titulaires ont augmenté de 70 % et plus spécifiquement celles des personnels BIATSS (+ 1,5 M€, soit + 20 %) alors que celles consacrées aux enseignants et enseignants - chercheurs baissaient sur la même période (- 0,8 M€).

Les autres rémunérations, comme les heures complémentaires et les prestations sociales, représentent en 2019, 4,4 % de la MS totale (soit 16,6 M€). Ce poids relatif est très légèrement en hausse comparé à celui de 2016 (4 %). Les heures complémentaires et vacations constituent la composante essentielle de ces rémunérations. Les chiffres<sup>39</sup> montrent leur poids prépondérant et en hausse : 10,5 M€ en 2016 et 13,3 M€ en 2019 soit une croissance de + 26 % (+ 2,7 M€).

Cette tendance haussière peut s'expliquer au moins partiellement par la progression des effectifs étudiants sur la période ainsi que par la mise en place de dispositifs d'accompagnement individualisé dans le cadre de la loi ORE<sup>40</sup>.

Lors des auditions, le vice-président en charge des finances a indiqué à la mission que l'université avait l'intention de revoir à la baisse le cadrage de certaines formations afin de diminuer les charges d'enseignement. L'objectif serait d'une réduction en moyenne de 6 % (soit environ - 1,8 M€ par an).

Pour la mission, ce vaste chantier doit s'articuler avec un pilotage des emplois d'enseignants, tant sur leur nombre que sur leur nature, en adéquation avec les réels besoins en matière pédagogique et des taux d'encadrement différenciés entre les composantes de formation.

### 2.2.3. Le taux d'encadrement<sup>41</sup> étudiant est favorable comparé à six universités de même profil

La mission a à nouveau analysé la situation de l'UGA comparée avec celle de son échantillon d'universités. Seule l'université « Sorbonne U » dispose d'un meilleur taux d'encadrement que l'UGA. Les cinq autres ont des taux plus défavorables avec des écarts allant jusqu'à + 4,7 points (tous les enseignants) et + 6,1 points (enseignants titulaires) pour l'Université de Strasbourg.

**Tableau 14 : Taux d'encadrement (nombre d'étudiants par enseignant)**

<sup>39</sup> Les données issues d'OREMS constituent des éléments de traitement brut.

<sup>40</sup> Loi n° 2018-166 du 8 mars 2018 relative à l'orientation et à la réussite des étudiants.

<sup>41</sup> Nombre d'étudiants par enseignant.

Taux d'encadrement (étudiants / enseignant)	enseignants (tous)	enseignants titulaires
UGA (avant regroupement EPE)	14,5	22,3
Établissements de même typologie (universités pluridisciplinaires avec santé)	16,5	23,7
National	18,2	25,5
Aix Marseille université (AMU)	16,1	23,1
Université de Bordeaux (UB)	18,3	26,4
Université de Lorraine (UL)	17,0	22,4
Université de Montpellier (UM)	17,9	24,5
Sorbonne université (SU)	11,8	19,3
Université de Strasbourg (Unistra)	19,2	28,4

Source : fiches Persé 2020 – MESR-DGRH – données 2019 – traitement IGÉSR

Le taux d'encadrement<sup>42</sup> des étudiants par enseignant de l'université qui s'établit à 14,5 (avec l'ensemble des enseignants) est plus favorable que ceux constatés pour les établissements de même typologie<sup>43</sup> (16,5) et au niveau national (18,2). Calculé avec les seuls enseignants titulaires, il est aussi plus favorable (22,3) que les données typologique et nationale (respectivement 23,7 et 25,5).

La situation de l'encadrement pédagogique de l'Université Grenoble Alpes n'est donc pas défavorable comparée aux universités comparables et ne semble pas pouvoir constituer un facteur d'explication d'une compensation d'un sous-encadrement par des heures complémentaires. De plus, la mission considère que dans le cadre de l'EPE, de nouvelles synergies à développer en matière d'offre de formation et d'optimisation des ressources enseignantes, doivent consolider la situation favorable de l'établissement en matière d'encadrement, voire offrir la latitude pour maintenir une offre de qualité tout en réduisant les coûts.

### **2.3. L'augmentation de la masse salariale des personnels titulaires représente 72,5 % de la croissance totale des charges de personnel**

Les données à partir de ce chapitre n'incluent pas les prestations sociales, les heures complémentaires et les vacances, etc. afin de permettre une analyse comparative entre les catégories et statuts d'emplois plus cohérente.

#### **2.3.1. La progression de 6,2 % des charges des personnels titulaires explique 72,5 % de la hausse totale de la masse salariale**

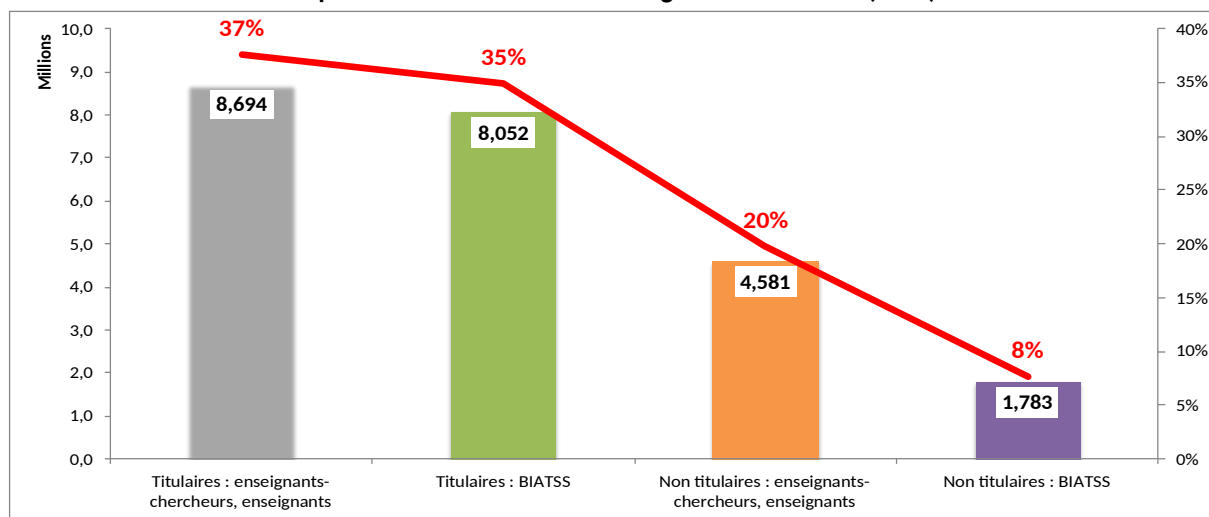
Les rémunérations principales, les primes et les cotisations patronales des personnels titulaires augmentent de 16,8 M€ (+ 6,2 %) soit 72,5 % de la progression des charges de personnel entre 2016 et 2019. La hausse de la masse salariale des personnels non titulaires est plus élevée en valeur relative, + 9,6 %, soit en valeur absolue un montant de + 6,4 M€ qui explique 27,5 % de la hausse globale des charges de personnel de l'établissement.

L'augmentation de la masse salariale des enseignants-chercheurs et enseignants titulaires et des personnels BIATSS titulaires est à l'origine, respectivement, de 37 % et 35 % de la croissance de la masse salariale.

<sup>42</sup> Fiches Persé 2020 – données 2019 / MESRI-DGRH.

<sup>43</sup> Universités pluridisciplinaires avec santé.

**Graphique 21 : Augmentation de la MS par catégorie de personnels de 2016 à 2019 (en M€) et poids de cette hausse dans l'augmentation totale (en %)**



Source : données OREMS - traitement IGÉSR

### 2.3.2. La masse salariale des personnels BIATSS titulaires de catégories A et B et des enseignants-chercheurs, enseignants et assimilés contractuels croît plus rapidement, respectivement, + 13,3 %, + 10,5 % et + 11,5 % entre 2016 et 2019

L'évolution respective de la masse salariale des différentes catégories de personnels sur la période de trois années observées est contrastée.

Sur huit catégories d'emplois identifiées dans cette analyse, cinq ont connu une augmentation supérieure à 2 M€ en trois ans et elles expliquent plus de 80 % de l'augmentation de la MS de l'université. Par ordre décroissant il s'agit des maîtres de conférences (MCF), des enseignants-chercheurs, enseignants et assimilés contractuels, des personnels BIATSS titulaires de catégorie A, des PR et des personnels BIATSS titulaires de catégorie B.

Les plus fortes augmentations concernent d'abord les personnels BIATSS des catégories A et B (+ 13,3 % et + 10,5 %). Cela s'explique partiellement par la mise en œuvre, à partir de 2013, du plan de titularisation Sauvadet<sup>44</sup> : au total sur la période 2013-2020, 148 titularisations <sup>45</sup> (19 catégories A, 42 B et 87 C) ont été réalisées et pour les années observées, 28 titularisations dont 5 catégories A, 7 B et 16 C. En parallèle, l'université a conduit une politique de repyramidage de postes de personnels BIATSS : sur les campagnes d'emplois 2017 à 2020, le solde des opérations de rehaussement et de déclassement est d'une quarantaine d'emplois, équivalent temps plein travaillé (ETPT) <sup>46</sup> requalifiés à la hausse. Par ailleurs, les régimes indemnitaires des personnels BIATSS titulaires ont été harmonisés afin de garantir un alignement sur la base la plus favorable suite à la fusion des universités grenobloises en 2016 et la mise en œuvre du Rifsee<sup>47</sup> s'est accompagnée de la reconnaissance et/ou du rehaussement de certaines fonctions. La MS des personnels BIATSS a également augmenté en raison de créations d'emplois (voir partie 2.5) notamment des emplois de titulaires créés sur les postes<sup>48</sup> dits « Fioraso » (+ 12,4 ETPT entre 2016 et 2019). L'ensemble a eu pour conséquence une augmentation significative des coûts salariaux (+ 4,5 M€ pour les personnels BIATSS de catégorie A, + 2,4 M€ pour les catégories B et 1,2 M€ pour les catégories C). **La mission observe que dans une période où l'université déployait un plan de retour à l'équilibre (PRE) dont un des leviers principaux**

<sup>44</sup> Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique.

<sup>45</sup> Des titularisations qui ont engendré une diminution de 148 contractuels, 68 sur le budget État et 80 sur ressources propres (données UGA).

<sup>46</sup> L'UGA évalue le coût net de ces opérations de requalification à environ 0,5 M€ sur les quatre ans.

<sup>47</sup> Régime indemnitaire « tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel ».

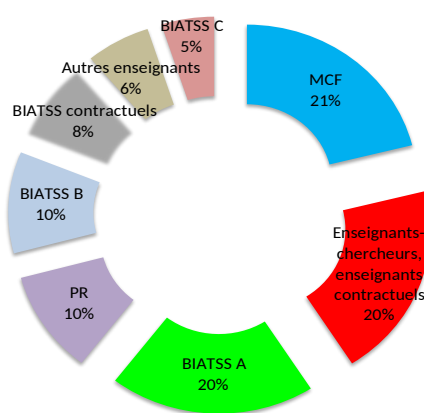
<sup>48</sup> Postes obtenus dans le cadre du programme gouvernemental de 5 000 créations d'emplois dans l'enseignement supérieur sur la période 2013-2017.

était la réduction de la masse salariale et où de nombreux établissements d'enseignement supérieur ne recrutait pas sur les postes dits « Fioraso » afin d'améliorer leur situation économique<sup>49</sup>, l'UGA a fait le choix de recruter (+ 46 ETPT entre 2013 et 2017).

La MS des personnels non titulaires, enseignants-chercheurs, enseignants et assimilés, a, elle aussi, fortement augmenté (+ 11,5 %) entre 2016 et 2017. Cette hausse de + 4,6 M€ est essentiellement due aux recrutements effectués en particulier sur les crédits Idex.

Mêmes plus faibles en valeur relative, certaines hausses de la masse salariale sont très conséquentes, en particulier celle des MCF (+ 5,5 % soit + 4,9 M€, ce qui représente 21 % de la hausse totale de la MS de l'établissement). Cette croissance n'est due ni à l'augmentation des ETPT (- 1 ETPT entre 2016 et 2019) ni à celle des primes (- 120 000 €) mais à celle des rémunérations principales et des cotisations patronales à rattacher à la mise en œuvre du protocole sur les « Parcours professionnels, carrières et rémunérations (PPCR) ».

**Graphique 22 : Part des différentes catégories de personnel contribuant à la hausse de la MS par ordre décroissant entre 2016 et 2019 (en %)**



Source : données OREMS - traitement IGÉSR

## Points clés

Les rémunérations principales et les charges patronales augmentent de 22 M€ entre 2016 et 2019 sur une hausse totale de 25,7 M€ ; les rémunérations principales représentent 50 % de cette hausse.

Les primes et les autres rémunérations augmentent de 13 %, sous l'effet conjugué de la hausse de 20 % des dépenses consacrées aux primes des personnels BIATSS titulaires et de celle de 26 % des montants consacrés aux heures complémentaires et vacation. Ensemble, elles représentent 14 % de la croissance de la masse salariale de 2016 à 2019.

La progression de 6,2 % de la masse salariale des personnels titulaires représente 72,5 % de la croissance totale des charges de personnel de l'UGA (+ 37 % pour les enseignants-chercheurs et enseignants et + 35 % pour les personnels BIATSS).

La masse salariale des personnels BIATSS titulaires de catégories A et B et des enseignants-chercheurs, enseignants et assimilés contractuels croît plus rapidement, respectivement, + 13,3 %, + 10,5 % et + 11,5 % entre 2016 et 2019.

Sur huit catégories d'emplois identifiées dans cette analyse, cinq ont connu une augmentation supérieure à 2 M€ en trois ans et elles expliquent plus de 80 % de l'augmentation de la MS de l'université. Par ordre décroissant il s'agit des MCF, des enseignants-chercheurs, enseignants et assimilés contractuels, des personnels BIATSS titulaires de catégorie A, des PR et des personnels BIATSS titulaires de catégorie B.

<sup>49</sup> Les établissements ne réalisent pas les créations d'emplois et utilisent la masse salariale pour financer d'autres mesures (GVT et/ou fonctionnement en réalisant un mouvement de fongibilité asymétrique).

## 2.4. L'analyse selon la méthode des écarts successifs met en évidence l'importance de l'évolution du nombre d'ETPT dans la croissance de la masse salariale

Afin d'avoir une meilleure lecture des facteurs d'explication de l'évolution de la masse salariale la mission met en évidence le poids et le montant des variations des différents déterminants de la croissance, isolés selon la méthode de l'analyse des écarts successifs, en les regroupant selon :

- des facteurs exogènes :
  - les variations liées aux montants des cotisations patronales (hors celles inhérentes aux variations des ETPT),
  - les variations liées à la valeur du point d'indice.
- des facteurs endogènes :
  - les variations liées au nombre d'ETPT sur les rémunérations principales, sur les cotisations patronales et sur les primes,
  - les variations liées aux montants des primes (hors celles liées aux variations du nombre d'ETPT).
- des facteurs mixtes :
  - les variations liées aux évolutions des INM moyens pour les fonctionnaires et des rémunérations moyennes pour les non titulaires. Ces variations pourraient pour partie être considérées comme des facteurs endogènes.

### Encadré 1 : Méthodologie de l'analyse des écarts successifs

La méthode de l'analyse des écarts successifs permet d'isoler les différents déterminants de l'évolution de la MS. Elle indique la part de chacun de ces déterminants dans les variations de masse salariale d'une année sur l'autre.

Ces déterminants sont le nombre d'équivalents temps plein travaillés (ETPT), l'indice nouveau majoré moyen (INM), la valeur moyenne du point d'indice, les primes et indemnités, et le taux de charges patronales.

Les évolutions des composants de la masse salariale sont la conséquence des variations annuelles de ces déterminants selon la logique suivante :

- pour la rémunération principale :
  - la variation du nombre d'ETPT moyen annuel ;
  - la variation de l'INM moyen annuel (ou de la rémunération moyenne pour les personnels non titulaires) ;
  - la variation de la valeur du point d'indice<sup>50</sup> seulement pour les personnels titulaires.
- pour les autres rémunérations :
  - la variation du nombre d'ETPT moyen annuel ;
  - la variation du montant moyen constaté des primes et indemnités.
- pour les charges patronales :
  - la variation du nombre d'ETPT moyen annuel ;
  - la variation du taux moyen constaté de charges patronales.

Cette méthode comporte une marge d'erreur du fait du calcul d'une rémunération théorique à partir d'une masse indiciaire moyenne. Elle s'explique également par la présence dans les fichiers de paie de montants ne résultant pas de l'application d'INM comme les rappels ou modifications sur une période antérieure au mois de calcul du salaire. Ces différences, restant cependant marginales, ont été neutralisées et ne remettent pas en cause les constats qui suivent.

L'analyse de la masse salariale <sup>51</sup>, en appliquant la méthode des écarts successifs, permet d'identifier et de comprendre les facteurs clés de sa croissance sur la période 2016-2019.

<sup>50</sup> La valeur du point d'indice majoré a été modifiée au 1<sup>er</sup> juillet 2016 : il passe de 4,630291 € à 4,658075 €. La mission a retenu le taux moyen pour l'année 2016. La valeur du point a été modifiée le 1<sup>er</sup> février 2017, inchangé depuis, ce taux a été appliqué pour l'année 2019.

<sup>51</sup> L'analyse des écarts successifs est réalisée sur la MS hors les heures complémentaires, les vacances et les prestations sociales.

### 2.4.1. À l'UGA, la croissance de la masse salariale se répartit schématiquement en trois tiers entre les facteurs endogènes, exogènes et mixtes

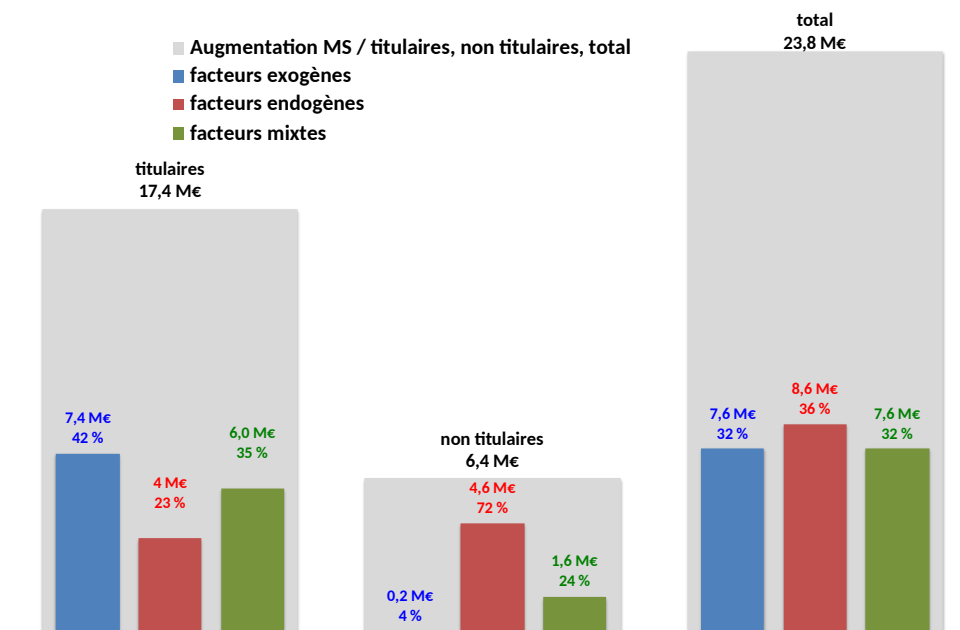
Globalement la répartition des causes de l'augmentation de la masse salariale de l'université est assez équilibrée entre les facteurs endogènes (36 %), exogènes (32 %) et mixtes (32 %).

Elle est par contre très différenciée lorsque l'on observe plus spécifiquement l'évolution des charges de personnel pour la population des titulaires et celle des non titulaires.

Les facteurs endogènes sont la cause principale de la hausse de la masse salariale des contractuels. Ils représentent 4,6 M€, soit 72 % de cette hausse mais aussi 53 % de la variation totale des charges de personnels de l'UGA pour des facteurs endogènes.

Les facteurs exogènes et mixtes expliquent les trois quarts de la hausse de la masse salariale des personnels titulaires. Le poids de la variation de la masse salariale des personnels titulaires est tel dans l'augmentation totale (73 %) que chaque ensemble de facteurs de hausse va peser fortement sur les évolutions observées des charges de personnel de l'établissement : les facteurs premiers de croissance pour les titulaires sont exogènes, pour un montant de 7,4 M€ quasi équivalent à celui de la variation totale de ces mêmes facteurs pour la MS globale (7,6 M€).

**Graphique 23 : Poids des facteurs exogènes, endogènes et mixtes (en euros et %) dans l'évolution de la MS entre 2016 et 2019 pour les personnels titulaires, non titulaires et pour tous les personnels**



Source : données OREMS - traitement IGÉSR

### 2.4.2. L'analyse selon la méthode des écarts successifs met en évidence l'importance de l'évolution du nombre d'ETPT dans la croissance de la masse salariale

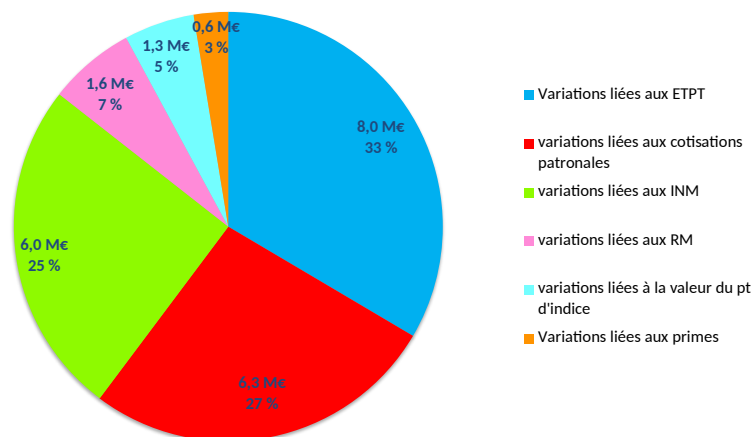
Trois déterminants expliquent 85 % de la hausse de la masse salariale totale : par ordre décroissant, l'augmentation des ETPT, des charges patronales (hors effet ETPT) et des INM des fonctionnaires.

Le facteur premier d'augmentation de la masse salariale de l'ensemble des personnels est endogène et relève essentiellement de la forte croissance des ETPT pour 8 M€ (soit 33 % de la hausse totale). Il impacte les rémunérations principales (+ 4,5 M€), les cotisations patronales (+ 3 M€) et les primes (+ 0,5 M€). L'augmentation du montant de ces dernières, autre cause interne, explique 3 % de la variation (soit + 0,6 M€).

Selon le périmètre retenu, la variation de la MS provient, pour 32 % (soit 7,6 M€), de facteurs exogènes : effets cumulés de la croissance des charges patronales (+ 6,3 M€) et de la variation du point d'indice (+ 1,3 M€).

La même observation peut être réalisée pour les facteurs mixtes : 7,6 M€, soit 32 % de la variation totale de la MS qui réunit l'INM moyen pour les fonctionnaires et la rémunération moyenne pour les contractuels. Une analyse plus poussée serait nécessaire pour apprécier, dans la croissance de l'INM moyen, ce qui est du ressort de l'université (promotions de l'établissement, repyramidages, choix de recrutement), de ce qui lui est imposé (promotions décidées par le Conseil national des universités (CNU), mesures du PPCR, etc.). S'agissant de la variation de la rémunération moyenne des non titulaires (hors évolution des ETPT), il serait également nécessaire de préciser la part due à l'augmentation du salaire minimum de croissance (SMIC) et celle liée aux choix de l'établissement en matière d'évolution de carrière des contractuels.

**Graphique 24 : Part des principaux déterminants de l'évolution de la MS entre 2016 et 2019 (en € et en %)**



Source : données OREMS - traitement IGÉSR

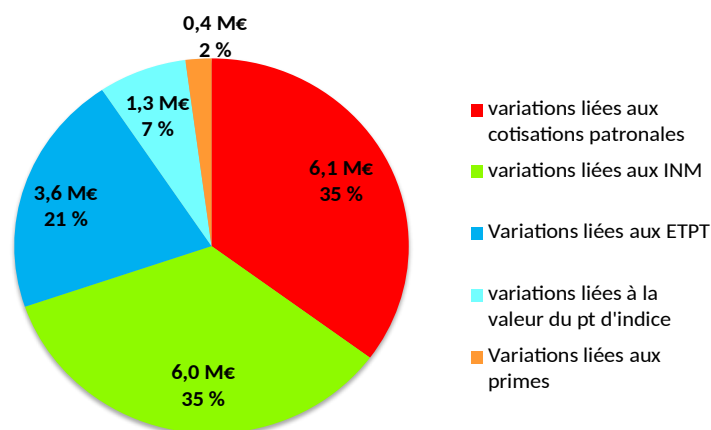
#### 2.4.3. Les facteurs exogènes expliquent 42 % de l'augmentation de la masse salariale des personnels titulaires, les facteurs mixtes (INM), constituants du GVT<sup>52</sup>, 35 % et les facteurs endogènes, 23 %

Trois déterminants expliquent 91 % de la hausse de la MS des personnels titulaires de l'UGA : par ordre décroissant, les charges patronales (hors effet ETPT), l'augmentation des INM des fonctionnaires et l'augmentation des ETPT.

Les facteurs exogènes représentent 42 % de la hausse de la masse salariale des personnels titulaires ; la part seule de la variation des cotisations patronales (hors effets ETPT) étant de 35 % (soit + 6,1 M€). Les facteurs mixtes et endogènes expliquent respectivement 35 % et 23 % de l'évolution sous l'effet premier des différents composants du GVT solde brut (+ 6 M€) et de l'augmentation des ETPT (+ 3,6 M€).

<sup>52</sup> GVT : Glissement vieillesse technicité.

**Graphique 25 : Part des principaux déterminants de l'évolution de la MS des personnels titulaires entre 2016 et 2019 (en € et en %)**



Source : données OREMS - traitement IGÉSR

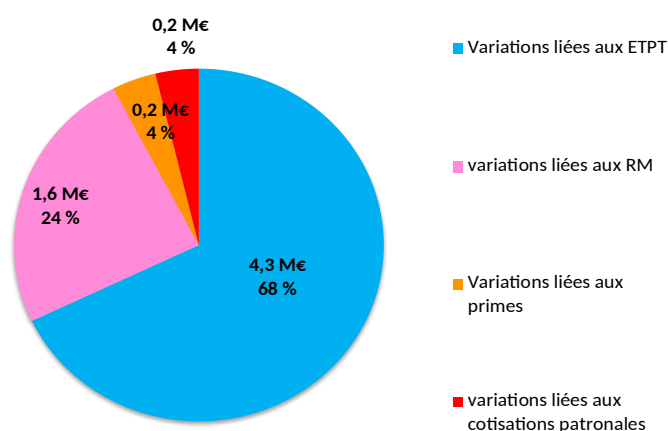
#### 2.4.4. Les facteurs endogènes dus à la hausse des ETPT, ajoutés aux facteurs mixtes comme la variation des rémunérations moyennes, constituants du GVT, expliquent 92 % de l'augmentation de la masse salariale des personnels contractuels

Deux facteurs expliquent 92 % de la hausse de la MS des personnels non-titulaires de l'UGA : par ordre décroissant, l'augmentation des ETPT et l'augmentation des rémunérations moyennes (RM).

Contrairement aux observations précédentes, le facteur exogène (les cotisations patronales) ne représente que 4 % de la hausse totale de la MS des contractuels.

Les causes internes à l'université sont prédominantes (72 % de la hausse) sous l'effet principal des variations engendrées par l'évolution des ETPT (+ 4,3 M€) et à la marge celle des primes (+ 0,2 M€). Ce constat peut être amplifié si la part liée à la variation des rémunérations moyennes (24 %) est également prise en compte pour atteindre une hausse de 6,1 M€ sur la période, soit 96 % de la croissance de la MS des contractuels.

**Graphique 26 : Part des principaux déterminants de l'évolution de la MS des personnels non titulaires entre 2016 et 2019 (en € et en %)**



Source : données OREMS - traitement IGÉSR

#### 2.4.5. Le poids des facteurs endogènes (principalement les ETPT) est déterminant dans la croissance de la masse salariale des personnels BIATSS A et B titulaires et de l'ensemble des personnels contractuels

Le tableau ci-dessous recense les principaux éléments issus de l'analyse de la progression de la masse salariale selon la méthode des écarts successifs pour les différentes catégories de personnels. Cette présentation distingue les déterminants prenant en compte la variation du nombre d'ETPT selon qu'elle influe sur la rémunération principale (RP), les primes ou les cotisations patronales (CP).

Comme la mission l'a constaté (voir *supra*), chaque corps de personnels a connu une augmentation de sa masse salariale très différenciée entre 2016 et 2019, allant de + 1,2 M€ pour les personnels BIATSS de catégorie C à + 4,8 M€ pour les MCF. L'analyse détaillée permise par la méthode des écarts successifs met en évidence le fait que cette hausse pour chacune des catégories de personnels est la conséquence de variations, elles aussi, très contrastées des différents déterminants de la masse salariale.

L'augmentation des effectifs est la cause principale de la hausse de la masse salariale de l'UGA. Les effets de la variation des ETPT sont multiples mais concernent d'abord les rémunérations principales (RP) et ensuite les charges patronales (CP) ; la variation des ETPT ne joue qu'à la marge pour les primes. Ces effets se concentrent sur quatre catégories de personnels, les personnels BIATSS titulaires A (+ 2,9 M€), les personnels BIATSS non titulaires<sup>53</sup> (+ 2,7 M€), les enseignants-chercheurs, enseignants et assimilés non titulaires (+ 1,85 M€), et les personnels BIATSS titulaires B (+ 1,83 M€). Au total pour ces personnels, la variation des ETPT sur les rémunérations principales (RP) et les cotisations patronales représente 33 % de la hausse de la MS.

Comme souligné précédemment, les causes externes et mixtes ont pour conséquence un accroissement de la masse salariale entre 2016 et 2019 quasi identique (+ 7,6 M€).

Exceptés pour les personnels BIATSS contractuels, la mission observe le poids important de la variation des taux des charges patronales et de la valeur du point d'indice des fonctionnaires pour toutes les catégories de personnels en particulier pour les enseignants-chercheurs et enseignants titulaires mais aussi pour les personnels BIATSS de catégorie C. Cela demeure des facteurs déterminants de la variation des charges de personnel.

L'autre déterminant significatif dans l'évolution de la MS est la variation des INM moyens ou des rémunérations moyennes pour les contractuels qui constituent le socle principal du GVT brut. Les principales augmentations pour ce déterminant sont celles des enseignants-chercheurs titulaires (plus de 15 % de la hausse de la MS) en particulier des MCF (+ 2,4 M€ en grande partie à l'impact des mesures du PPCR) et des enseignants-chercheurs, enseignants et assimilés contractuels (environ 8 % de la hausse de la MS). La décision de l'université de déployer une nouvelle grille de salaires pour les contractuels avec l'instauration d'un avancement aura aussi pour conséquence d'accentuer la hausse des rémunérations moyennes (et donc d'engendrer du « GVT » pour les non titulaires) à partir de 2021.

---

<sup>53</sup> Non titulaires (NT) appelés aussi contractuels dans le rapport.

**Tableau 15 : Déterminants de l'évolution de la MS par catégorie de personnel entre 2016 et 2019 (en euros)**

Impact de la variation de/des	MCF	E-C, Ens. & ass. NT	BIATSS A	BIATSS B	BIATSS C	PR	BIATSS NT	autres Ens.	total
ETPT / RP	-41 333	1 172 495	1 164 576	685 499	-258 386	-118 914	1 688 801	241 279	4 534 017
ETPT / CP	-38 587	576 759	1 078 174	652 806	-239 973	-110 871	795 563	228 297	2 942 168
ETPT / primes	-2 496	10 062	282 317	138 266	-36 430	-9 119	79 597	15 088	477 285
montants des primes	-116 756	89 260	337 057	352 863	443 490	-172 576	156 063	-476 333	613 068
<b>sous-total (causes endogènes)</b>	<b>-199 172</b>	<b>1 848 576</b>	<b>2 862 124</b>	<b>1 829 434</b>	<b>-91 299</b>	<b>-411 480</b>	<b>2 720 024</b>	<b>8 331</b>	<b>8 566 538</b>
INM ou RM / RP	2 422 971	1 937 911	802 262	394 445	433 491	1 231 739	-382 890	727 483	7 567 412
<b>sous-total (causes mixtes)</b>	<b>2 422 971</b>	<b>1 937 911</b>	<b>802 262</b>	<b>394 445</b>	<b>433 491</b>	<b>1 231 739</b>	<b>-382 890</b>	<b>727 483</b>	<b>7 567 412</b>
valeur point indice / RP	419 490		157 364	103 295	111 594	311 300		156 028	1 259 071
taux des CP	2 428 104	794 137	724 817	261 293	624 982	1 400 124	-554 112	670 063	6 349 408
<b>sous-total (causes exogènes)</b>	<b>2 847 594</b>	<b>794 137</b>	<b>882 181</b>	<b>364 588</b>	<b>736 576</b>	<b>1 711 424</b>	<b>-554 112</b>	<b>826 091</b>	<b>7 608 479</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5 071 393</b>	<b>4 580 624</b>	<b>4 546 567</b>	<b>2 588 467</b>	<b>1 078 768</b>	<b>2 531 683</b>	<b>1 783 022</b>	<b>1 561 905</b>	<b>23 742 429</b>
Rappel poids dans la croissance totale de la MS	21,4%	19,3%	19,1%	10,9%	4,5%	10,7%	7,5%	6,6%	100%

Source : données OREMS - traitement IGÉSR

#### 2.4.6. La hausse de la masse salariale est due à une forte variabilité des différents facteurs de croissance et, en final, au peu d'impact visible du plan de retour à l'équilibre de 2016

Aucun des facteurs endogènes, exogènes ou mixtes ne constitue l'explication unique à la croissance de la masse salariale des trois catégories de personnels dont la variation des charges de personnel entre 2016 et 2019 est la plus élevée (entre + 4,5 à 5 M€) :

- les MCF ;
- les enseignants-chercheurs, enseignants et assimilés contractuels ;
- les personnels BIATSS de catégorie A.

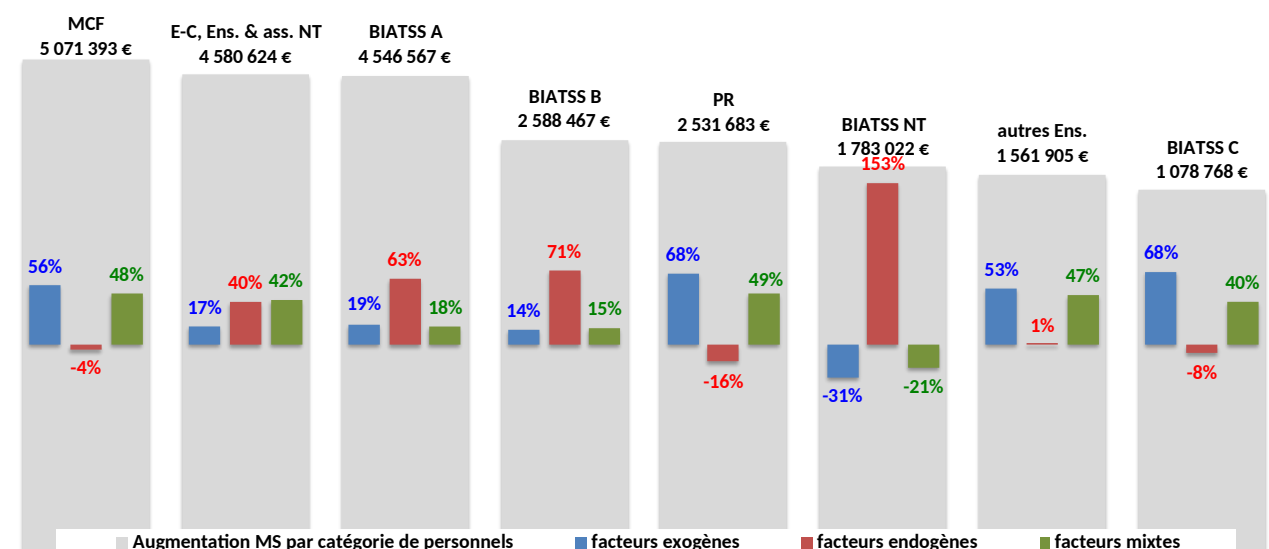
Le poids des causes externes est important (56 %) dans la hausse de la MS des MCF mais faible pour les deux autres catégories. Celui des causes internes est déterminant pour la MS des personnels BIATSS A (63 %), significatif pour les enseignants-chercheurs, enseignants et assimilés contractuels (40 %) et négatif pour les MCF (- 4 %). Enfin le poids des facteurs mixtes est manifeste pour les MCF (48 %) et les enseignants contractuels (40 %).

Des observations similaires peuvent être faites pour les trois catégories pour lesquelles les variations de la masse salariale sont les plus faibles (entre + 1,1 à 1,8 M€), les personnels BIATSS contractuels, les personnels BIATSS de catégorie C et les autres enseignants. Les facteurs endogènes et principalement l'impact de l'augmentation des ETPT, sont l'unique cause de la hausse des charges (expliquent 153 % de la croissance) des personnels BIATSS non titulaires, seulement atténuée par la baisse des facteurs externes et mixtes. A *contrario* ces derniers constituent les principaux éléments d'explication de la progression de la masse salariale des deux autres catégories.

Ces constats montrent la très forte variabilité des différents facteurs explicatifs de l'augmentation de la masse salariale de l'université. Pour la mission, il ressort de cette analyse de la période 2016 à 2019 cinq observations principales :

- la dynamique des activités de recherche et des financements associés (I<sub>dx</sub>) qui se traduit par une hausse importante des ETPT des personnels non titulaires et un rehaussement des rémunérations moyennes des enseignants-chercheurs, enseignants et assimilés contractuels (en partie lié à la typologie des recrutements effectués) ;
- l'affirmation de politiques sociales en faveur des personnels BIATSS (titularisations, repyramidages des emplois, rehaussement des régimes indemnitaires) ;
- l'importance du déploiement du protocole PPCR pour les MCF ;
- la maîtrise des emplois d'enseignants-chercheurs et enseignants titulaires, seul effet visible de l'application du plan de retour à l'équilibre (PRE) de l'UGA ;
- la totale dilution de l'effet des autres mesures prises dans le cadre du PRE.

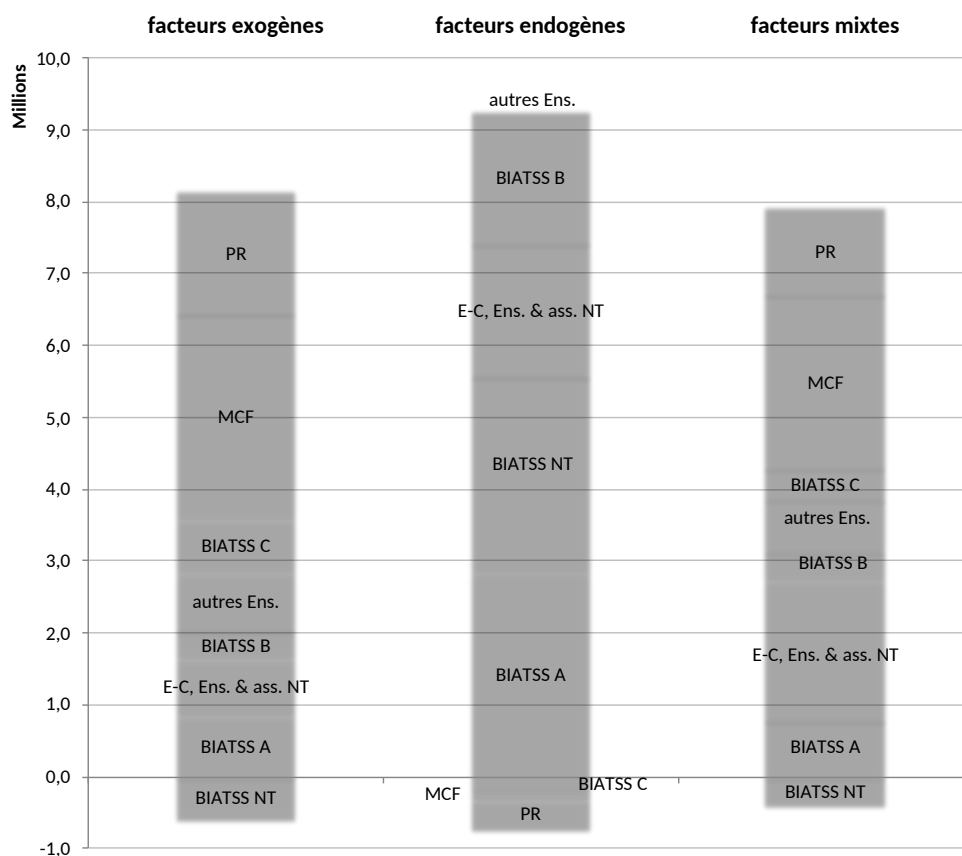
**Graphique 27 : Poids des facteurs endogènes, exogènes et mixtes (en %) dans l'évolution de la MS entre 2016 et 2019 par catégories de personnel classées par ordre décroissant du montant de la hausse de leur MS respective (en euros)**



Source : données OREMS - traitement IGÉSR

Le graphique ci-dessous complète le précédent en consolidant les variations de chacune des huit catégories d'emplois pour les trois familles de facteurs de croissance de la MS. Il permet de souligner les effets les plus significatifs de chaque facteur de croissance sur les différents corps de personnels.

**Graphique 28 : Variations de la MS des huit catégories d'emplois réparties selon les facteurs endogènes, exogènes et mixtes (en M€)**



Source : données OREMS - traitement IGÉSR

## 2.4.7. La croissance de la masse salariale est élevée sous l'effet volume, comparée à six universités de même profil

Dans la continuité du travail comparatif (voir *supra*) effectué avec son échantillon d'universités, la mission a recueilli des éléments<sup>54</sup> sur l'évolution de la masse salariale et des ETPT de ces établissements. À partir de ces données, elle a calculé l'évolution de la masse salariale des sept universités liée à trois facteurs dont deux réunis : la variation des effectifs (l'effet volume<sup>55</sup>) et la variation conjointe (l'effet prix-structure<sup>56</sup>) de la structure des emplois (l'effet structure) et/ou de la rémunération versée à chaque agent toutes choses égales par ailleurs (l'effet prix).

La comparaison de l'évolution de la masse salariale de ces universités entre 2016 et 2019 fait apparaître les constats suivants :

- une progression plus forte de la masse salariale pour l'UGA et l'université de Strasbourg (+ 7 %) ;
- les trois universités qui voient leur effet volume négatif sont celles dont la variation globale de MS est la plus faible ;
- l'effet volume explique entre 40 à 60 % de la croissance de la MS de quatre universités dont la variation globale de MS est la plus forte.

**Tableau 16 : Poids de l'effet volume et l'effet prix-structure dans la variation de la MS entre 2016 et 2019**

	effet volume	effet prix-structure	Δ MS	Δ MS en %
Université de Strasbourg	49%	51%	23 054 009 €	7%
Aix Marseille université	-28%	128%	18 915 713 €	4%
Université de Bordeaux	-83%	183%	14 115 740 €	4%
Université de Lorraine	41%	59%	28 214 773 €	6%
Sorbonne Université	-154%	254%	11 305 450 €	2%
Université de Montpellier	45%	55%	18 426 771 €	6%
Université Grenoble Alpes	42%	58%	25 683 245 €	7%

Source : données OREMS - présentation IGÉSR

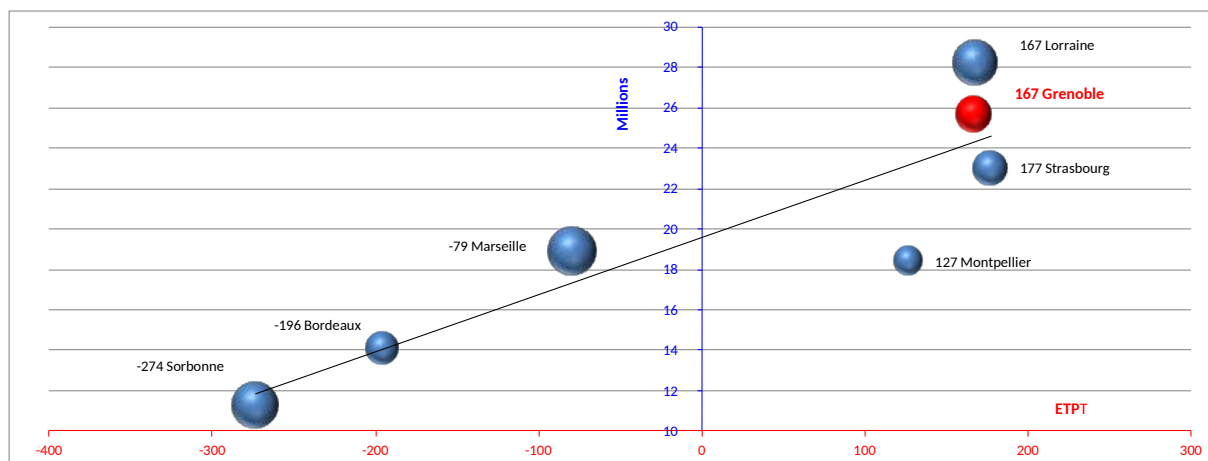
L'impact de l'effet volume de la variation des ETPT sur la variation de la masse salariale est illustré sur le graphique ci-dessous. L'UGA, avec une hausse de + 167 ETPT, voit sa masse salariale augmenter de + 25,7 M€.

<sup>54</sup> Données OREMS, source MESRI-DGRH. Pour l'UGA ; elles peuvent être légèrement différentes de celles retraitées par la mission dans le rapport.

<sup>55</sup> Il est égal au taux de variation des effectifs en ETPT. Sur une période n - (n + 1), l'effet volume = [nombre ETPT (n+1) - nombre ETPT n] x coût moyen de l'ETPT n. Il correspond en grande partie aux facteurs endogènes décrits *supra* dans ce rapport.

<sup>56</sup> Il est égal au taux de variation de la masse salariale dont est retranché l'effet volume. Ou sur une période n - (n + 1) ; l'effet prix = [coût moyen ETPT (n + 1) - coût moyen ETPT n] x [nombre ETPT (n + 1)]. Il correspond aux facteurs exogènes et mixtes décrits dans ce rapport auxquels il faut ajouter l'impact de la variation du montant des primes.

**Graphique 29 : Évolution comparée de la variation des ETPT et de la masse salariale (en millions d'euros) entre 2016 et 2019**



La taille des bulles est proportionnelle au montant de la masse salariale des universités en 2019.

Source : données OREMS - présentation IGÉSR

## Points clés

Le poids relatif des différents facteurs qui expliquent l'augmentation de la masse salariale de l'université est équilibré : 36 % pour les facteurs endogènes, 32 % pour les facteurs exogènes et les facteurs mixtes.

Le facteur premier d'augmentation de la masse salariale de l'ensemble des personnels est endogène et relève essentiellement de la forte croissance des ETPT pour 8 M€ (soit 33 % de la hausse totale).

Les facteurs exogènes expliquent 42 % (soit + 7,4 M€) de l'augmentation de la masse salariale des personnels titulaires, les facteurs mixtes (INM), constituants du GVT, 35 % (soit + 6 M€) et les facteurs endogènes, 23 % (soit + 4 M€).

92 % de l'augmentation de la masse salariale des personnels contractuels s'expliquent par l'un des facteurs endogènes, la hausse des ETPT soit + 4,3 M€, ajouté au facteur mixte que constitue la variation des rémunérations moyennes (soit + 1,6 M€).

Le poids des facteurs endogènes (principalement les ETPT) est déterminant dans la croissance de la masse salariale des personnels BIATSS A et B titulaires et de l'ensemble des personnels contractuels.

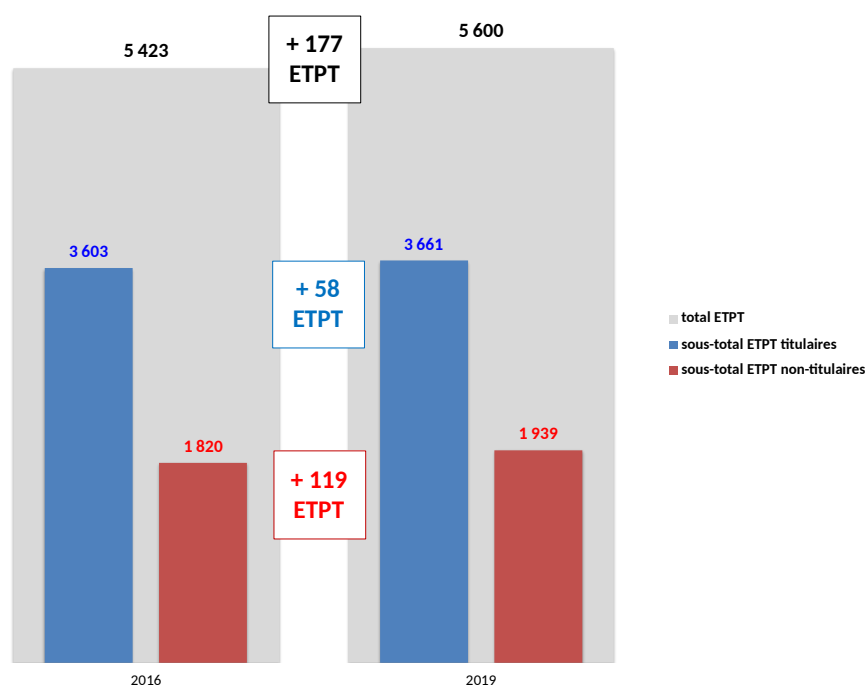
Des constats de la forte variabilité des facteurs de compréhension de la croissance de la masse salariale il ressort cinq observations principales :

- la dynamique des activités de recherche et des financements associés (Iindex) qui se traduit par une hausse importante des ETPT des personnels non titulaires et un rehaussement des rémunérations moyennes des enseignants-chercheurs, enseignants et assimilés contractuels (en partie lié à la typologie des recrutements effectués) ;
- l'affirmation de politiques sociales en faveur des personnels BIATSS (titularisations, repyramidages des emplois, rehaussement des régimes indemnitaires) ;
- l'importance du déploiement du protocole PPCR pour les MCF ;
- la maîtrise des emplois d'enseignants-chercheurs et enseignants titulaires, seul effet visible de l'application du plan de retour à l'équilibre (PRE) de l'UGA ;
- la totale dilution de l'effet des autres mesures prises dans le cadre du PRE.

## 2.5. Le nombre d'ETPT augmente de 177 entre 2016 et 2019

Comme évoqué *supra*, le nombre d'ETPT a progressé de 177 unités<sup>57</sup> entre 2016 et 2019<sup>58</sup>, cette augmentation concerne principalement les personnels non titulaires (+ 119 ETPT).

Graphique 30 : Augmentation annuelle des ETPT par l'UGA de 2016 à 2019



Source : données OREMS - traitement IGÉSR

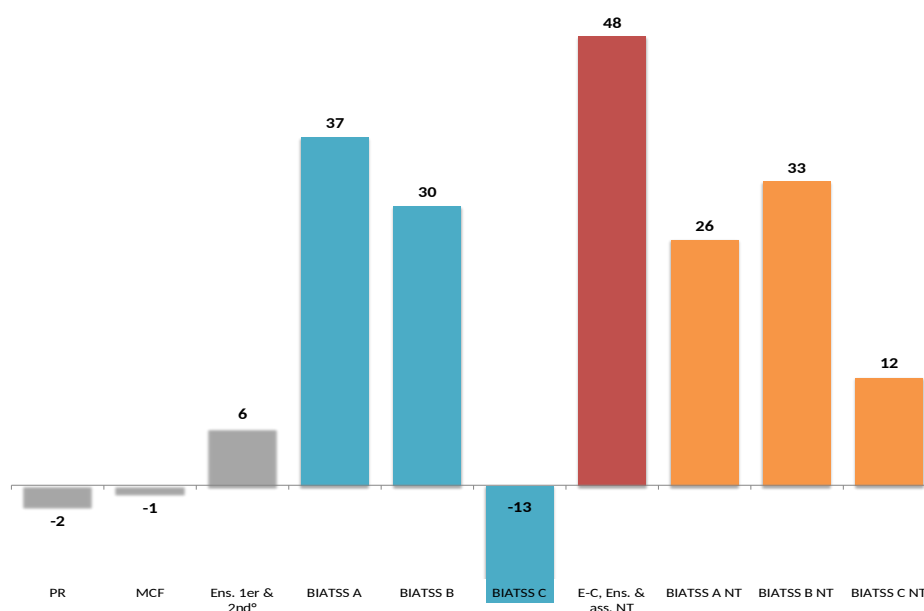
La hausse des ETPT des personnels contractuels se répartit entre les personnels BIATSS (+ 71) et les enseignants-chercheurs, enseignants et assimilés (+ 48).

Le nombre d'ETPT des personnels titulaires augmente de 58 : c'est principalement le résultat d'une forte hausse de 54 ETPT des personnels BIATSS.

<sup>57</sup> L'UGA, dans les données fournies sur l'évolution des ETPT, sur la même période, comptabilise une augmentation de + 205 ETPT (+ 49 ETPT titulaires ; + 156 ETPT non titulaires). Les différences s'expliquent par un suivi hors OREMS qui prend en compte les acomptes).

<sup>58</sup> À noter qu'en 2020, la progression des ETPT se poursuit en particulier avec l'intégration de la ComUE dans le cadre de la création de l'EPE (+ 19 ETPT personnels titulaires et + 68 ETPT de non titulaires).

Graphique 31 : Évolution des ETPT de l'UGA par catégories d'emplois entre 2016 et 2019



Source : données OREMS - traitement IGÉSR

La mission a rapporté au fil de l'analyse les divers éléments fournis par l'établissement permettant une meilleure compréhension des différentes hausses d'ETPT.

S'agissant des personnels non titulaires, la croissance est, logiquement, en grande partie due au développement des activités de recherche sous l'impulsion première des financements Idex : l'UGA, dans son suivi<sup>59</sup> des emplois consommés, indique des recrutements équivalents à environ 200 ETPT sur les trois années 2017, 2018 et 2019. À ceux-ci, il faut ajouter les emplois de contractuels (14 ETPT cumulés en 2019) créés notamment sur les financements obtenus au titre des divers dispositifs de la loi ORE (« oui si », places supplémentaires).

La direction de la recherche qui gère les recrutements contractuels et la masse salariale sur l'UB recherche n'effectue pas de suivi des ETPT ; la mission n'a donc pas pu obtenir des précisions sur les évolutions des ETPT spécifiques au domaine de la recherche. **Ce constat montre une réelle carence en matière d'outils de pilotage dans le suivi des emplois consommés dans cette direction et appelle sans doute à une réorganisation (et une redistribution des moyens RH) autour de la direction de l'aide au pilotage et à la qualité RH (DAPRH) afin de disposer d'un suivi sans faille sur l'ensemble des emplois consommés de l'établissement.**

Sur la même période, des postes de personnels non titulaires ont été supprimés : notamment l'université recense 28 suppressions au titre du plan Sauvadet et 31 gels dans le cadre du plan de retour à l'équilibre (dont 20 doctorants<sup>60</sup>). Hors recherche, seuls les 11 ETPT du PRE auront permis une réduction de la masse salariale<sup>61</sup>.

Si pour la mission le solde positif des ETPT des non titulaires constitue un bon signal de la vitalité des activités recherche de l'université, il appelle néanmoins à s'assurer d'une politique de recrutement soutenable à court et moyen terme et ce, selon les sources de financement. Le recours à une cartographie des emplois et à un schéma pluriannuel de recrutements (ou non) semble ici indispensable.

<sup>59</sup> Suivi exercé à la direction de l'aide au pilotage et à la qualité RH (DAPRH).

<sup>60</sup> Des postes de doctorants que l'on retrouve dans les ETPT créés sur financement Idex.

<sup>61</sup> Avec un coût moyen d'un ETPT d'un personnel non titulaire calculé par la mission à partir des données OREMS d'environ 38 000 €, la réduction serait de 420 K€ / an.

L'évolution des ETPT des personnels titulaires est contrastée entre la relative stagnation des emplois d'enseignants-chercheurs et enseignants (+ 3 ETPT) entre 2016 et 2019 et la très forte augmentation des emplois de personnels BIATSS.

Pour les enseignants, c'est l'effet conjugué des gels d'emplois au titre du PRE (- 9 ETPT<sup>62</sup>) et des transformations d'emplois, principalement d'enseignants-chercheurs (MCF) en enseignants du second degré.

Pour les personnels BIATSS, la mission, comme déjà mentionné *supra*, a relevé les 28 titularisations (5 catégories A, 7 B et 16 C) dans le cadre de l'application de la loi Sauvadet, les emplois dits « Fioraso » (12,4 ETPT) créés entre 2016 et 2019 et les seize<sup>63</sup> transformations d'emplois en solde des opérations de rehaussement et déclasserment entre 2016 et 2020. L'établissement a gelé 12 ETPT<sup>64</sup> de personnels BIATSS dans le cadre du PRE. L'ensemble de ces opérations a pour conséquence une hausse des emplois travaillés à laquelle il faut ajouter des créations qui n'entrent pas dans les dispositifs détaillés ci-dessus, pour comprendre l'augmentation nette de 54 ETPT dans un contexte post fusion ou la rationalisation et la convergence des organisations aurait pu permettre de dégager des marges de manœuvre.

Ces évolutions différenciées, voire opposées, selon les catégories de personnels titulaires ont pour conséquence une hausse de 58 ETPT en trois ans, soit un coût<sup>65</sup> brut d'environ 4 M€ / an et ce, malgré le déploiement du plan de retour à l'équilibre (au total - 21 ETPT gelés sur ces trois années<sup>66</sup>) dont les effets ont été contrebalancés par les diverses mesures RH dont des créations.

En rapprochant les évolutions des ETPT et de la masse salariale (graphique ci-dessous), l'observation des courbes met en évidence une certaine corrélation entre la variation du nombre d'ETPT et celle des charges de personnel par catégories d'emplois, à l'exception des PR, des MCF et des personnels BIATSS C qui voient leur masse salariale respective progresser alors que leur nombre d'ETPT diminue (c'est à rapprocher des facteurs d'évolution de la MS analysés *supra*). Par ailleurs, l'on observe l'impact moindre de la croissance des ETPT des personnels BIATSS non titulaires sur la hausse de la masse salariale.

C'est assurément des éléments à prendre en compte par l'établissement dans sa réflexion et les choix à réaliser dans l'élaboration d'une politique volontariste de maîtrise des emplois.

---

<sup>62</sup> Avec un coût moyen annuel évalué en 2019, à 97 000 € pour les enseignants-chercheurs et enseignants, la réduction de la masse salariale serait d'environ 900 K€ / an.

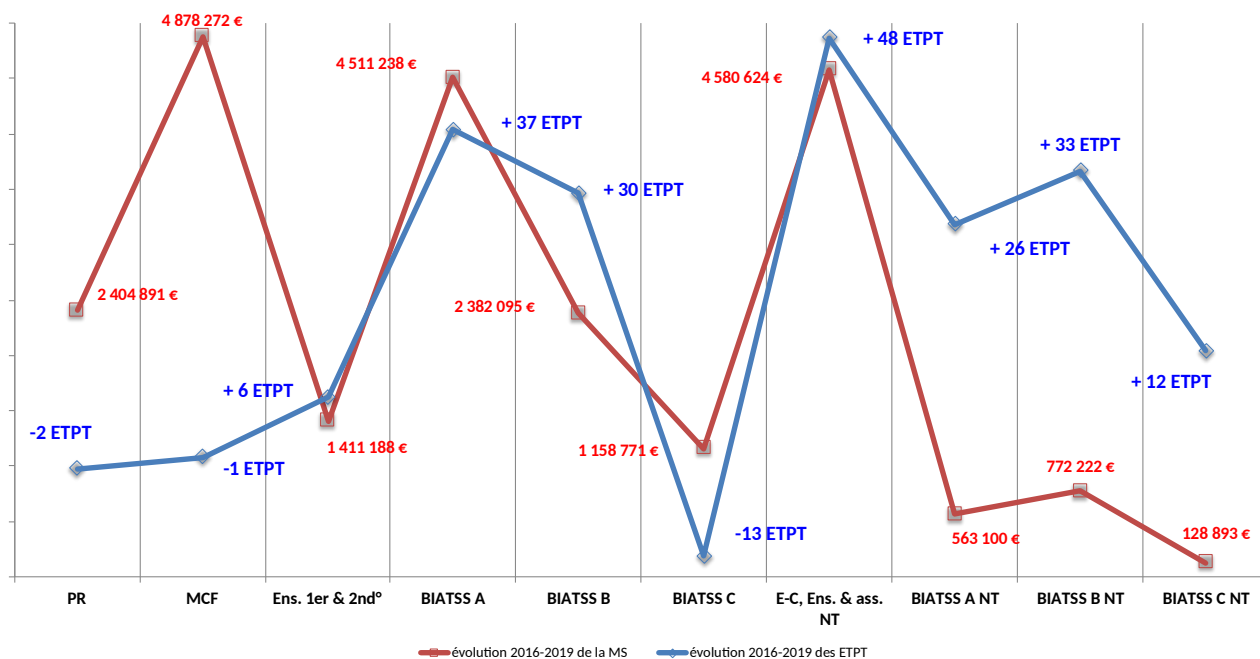
<sup>63</sup> Au final, 12 emplois de catégorie C et 13 B rehaussés et 9 de catégorie A déclassés.

<sup>64</sup> Avec un coût moyen annuel évalué en 2019 à 55 000 € pour les personnels BIATSS titulaires, la réduction de la masse salariale serait d'environ 660 000 €.

<sup>65</sup> La mission a retenu pour ce calcul la moyenne des coûts moyens des emplois des enseignants autres qu'enseignants-chercheurs et des emplois de personnels BIATSS A et B à partir des données OREMS.

<sup>66</sup> Le PRE initial prévoyait le gel de 94 ETPT (43 personnels BIATSS et 51 enseignants) entre 2017 et 2020. Ce plan a subi des allègements suite aux résultats comptables positifs 2017 et 2018. Il est réactivé à partir de 2021.

Graphique 32 : Comparaison de l'évolution des ETPT et de la masse salariale (en €) de l'UGA entre 2016 et 2019



Source : données OREMS - traitement IGÉSR

## Points clés

Le nombre d'ETPT a progressé de 177 unités entre 2016 et 2019.

Cette augmentation concerne principalement les personnels non titulaires : + 119 ETPT.

Sur la même période la hausse des ETPT des personnels BIATSS de catégories A et B est forte : + 67 ETPT

En l'absence d'un suivi des ETPT consommés par la direction de la recherche, la mission ne peut que faire l'hypothèse d'une croissance des ETPT des non titulaires due en grande partie au développement des activités de recherche notamment avec les financements Idex.

Néanmoins la mission invite l'UGA à remédier au plus vite à l'absence de pilotage des ETPT consommés en recherche ; une carence qui nécessite selon nous, une réorganisation (et une redistribution des moyens RH) autour de la direction de l'aide au pilotage et à la qualité RH (DAPRH) afin de disposer d'un suivi sans faille sur l'ensemble des emplois consommés de l'établissement.

Les diverses mesures RH (dont des créations) concernant les personnels titulaires notamment les personnels BIATSS ont eu pour conséquence une forte hausse des ETPT ; aussi les effets du déploiement (partiel) du plan de retour à l'équilibre (au total - 21 emplois gelés sur trois ans) ont été annihilés.

## 3. Les conditions et modalités à mettre en œuvre afin de retrouver un équilibre financier et une soutenabilité budgétaire à moyen terme

Compte tenu de sa situation, le retour à un équilibre budgétaire durable de l'Université Grenoble Alpes s'inscrit nécessairement dans une perspective pluriannuelle.

Cet objectif suppose une prise de conscience de la situation financière, économique très fragile au sein de l'établissement que le développement de la recherche et la pérennisation de l'Idex ne doivent pas occulter.

### 3.1. L'objectif suppose une trajectoire financière partagée au sein de l'établissement

Les difficultés structurelles rencontrées par l'UGA ne peuvent pas se résoudre avec la seule reprise et finalisation du plan de retour à l'équilibre 2017-2020 (après son allègement en 2019 et 2020). L'établissement, comme il a su le faire précédemment, doit concevoir une nouvelle stratégie financière qui

associe son ambition de développement à un nécessaire retour à l'équilibre budgétaire. Selon la mission, trois principes doivent guider la démarche :

- la définition de jalons temporels et de cibles doit être proposée par la direction de l'établissement et expliquée, pour être partagée par l'ensemble de la communauté universitaire et notamment les composantes et laboratoires ;
- la déclinaison de ces objectifs dans un plan de retour à l'équilibre adopté par le conseil d'administration (CA) doit constituer une feuille de route qui engage tous les acteurs de l'institution ;
- le PRE doit idéalement permettre à chacun d'identifier la part d'effort qui lui revient et de mesurer le caractère supportable de celui-ci.

La mise en œuvre du plan de retour à l'équilibre devrait être assurée par un pilotage politique et technique rigoureux et formalisé :

- avec des instances dédiées :
  - un comité de pilotage sous la direction du président doit associer le vice-président (VP) en charge des finances, les VP formation et recherche, le DGS, le DAF, la DRH, le responsable du pilotage, l'agent comptable et des représentants des directeurs de composantes et de laboratoires. Son rôle est de veiller, à partir de la production de tableaux de bord, au respect des trajectoires fixées et de leurs délais de mise en œuvre,
  - un comité opérationnel, placé sous la responsabilité du VP en charge des finances et du DGS, composé *a minima* du DAF, de la DRH, du directeur de la recherche et de responsables du pilotage dont la directrice de l'aide au pilotage et à la qualité RH ; l'association d'un ou deux responsables administratifs de composante serait judicieux. Il décide des outils de suivi, des ajustements et propose des mesures à prendre (par le président, le CA ou le conseil académique) pour assurer atteindre les objectifs du PRE.
- avec des outils adaptés.

Sans doute est-ce sur ce point que l'université est appelée à fournir un effort conséquent tant sa capacité à préparer et à suivre l'exécution de son budget se heurte à des limites qui doivent être dépassées.

## **3.2. L'évolution de l'organisation et l'appropriation des outils proposés par la GBCP, deux leviers indispensables afin de renforcer le pilotage budgétaire**

### **3.2.1. Face aux enjeux de gestion, une évolution de l'architecture organisationnelle administrative est nécessaire**

La nomination récente (18 janvier 2021) du directeur général des services (DGS), et des départs effectifs ou annoncés d'autres cadres supérieurs constituent pour la mission une opportunité de réfléchir à des évolutions organisationnelles susceptibles de renforcer la capacité d'appui auprès de l'équipe politique pour le déploiement de son projet et des différents chantiers à conduire :

- Une structuration des directions plus resserrée autour du DGS

L'organisation gagnerait à être simplifiée dans une logique d'efficacité et de visibilité en supprimant le niveau « des directions générales déléguées ». Il s'agirait de regrouper dans un ensemble fonctionnel cohérent, des directions administratives dont les activités ont (ou doivent avoir) de très fortes interactions entre-elles. Chaque ensemble ou pôle administratif, serait encadré par un directeur général adjoint des services appelé à travailler en direct avec le DGS et les vice-présidents. Le nombre et le périmètre de ces pôles sont à apprécier *in situ* mais ils doivent pour le moins s'articuler autour des fonctions (de support et de soutien) stratégiques aux missions de l'université : formation ; recherche ; finances et achats ; ressources humaines ; patrimoine ; pilotage ; communication et vie institutionnelle (dont les affaires juridiques) ; direction des systèmes d'information ; direction de la documentation. À cette dizaine de pôles et directions, il faut ajouter une direction des services comptables dont le périmètre serait défini dans une convention de partenariat entre le président de l'université et l'agent comptable.

- Un positionnement et une implication plus fortes de l'agent comptable dans la gouvernance administrative et de l'établissement

Pour la mise en œuvre de sa stratégie économique, l'UGA doit être en mesure de solliciter l'ensemble des services qui sont acteurs de la chaîne financière. Ainsi, la mission s'interroge sur le positionnement et l'implication de l'agent comptable au sein du processus de construction et de suivi budgétaire. Une mise en œuvre aboutie de la GBCP implique en effet qu'ordonnateur et comptable travaillent en parfaite intelligence dans le cadre d'un partenariat quotidien sur l'ensemble des processus financiers, budgétaires et comptables.

La mission rappelle que l'agent comptable est partie prenante de la direction de l'établissement où son avis est indispensable sur les questions financières et comptables. En outre, compte tenu de son expertise en matière d'analyse économique des activités de l'établissement, l'agent comptable collabore étroitement avec le directeur général des services et ses services notamment en charge du pilotage et des finances.

- Un positionnement plus affirmé et un renforcement d'un pôle finances et achats

Le renforcement des moyens humains de la fonction financière centrale paraît à la mission indispensable de manière à développer et réunir les fonctions d'analyse et d'étude sur l'ensemble du domaine budgétaire de l'UGA, y compris celui de la formation et de la recherche. Deux missions essentielles sont à repenser pour plus d'efficacité et en articulation avec les autres pôles et directions : l'organisation de la gestion budgétaire de l'ensemble des activités de l'établissement y compris des projets portés par l'UGA (Opération Campus, Investissements d'avenir...) et le suivi, l'analyse et le pilotage du budget en lien avec l'ensemble des structures de l'établissement pour permettre une meilleure optimisation des ressources financières.

- Un renforcement plus transverse des fonctions de pilotage

La mission n'a pas approfondi l'organisation des différentes fonctions supports ou de soutien, notamment celle du pilotage. Néanmoins elle s'est heurtée à la difficulté d'obtenir certaines données notamment celles relatives au suivi des ETPT des personnels gérés par la direction de la recherche. Comme indiqué *supra* ce constat appelle à une réorganisation (et une redistribution des moyens RH) autour de la direction de l'aide au pilotage et à la qualité RH afin de disposer des outils de pilotage indispensables. Celle-ci doit s'inscrire dans une vision plus efficace en mobilisant des compétences et des expertises diverses et complémentaires dans une même structure.

### **3.2.2. Une réorganisation de la chaîne financière est requise pour gagner en efficacité**

En parallèle d'une simplification et d'une modernisation des procédures financières et de la dématérialisation de tous les actes de gestion, l'UGA ne peut s'affranchir d'une analyse de l'organisation financière de l'établissement. Cette réorganisation portée par l'équipe politique vise à contribuer à une utilisation plus efficace des ressources allouées, en tenant compte à la fois des forts enjeux des missions de formation et de recherche et des contraintes croissantes sur les fonctions support.

En effet, les services comptables et financiers centraux sont soumis à une réglementation évolutive et toujours plus complexe. La réussite du projet de réorganisation est conditionnée par le bouleversement des habitudes et des contraintes et rigidités culturelles pour imaginer des structures innovantes, plus efficaces tout en respectant la réglementation.

L'équipe de gouvernance devra définir une organisation cible avec des objectifs clairs et partagés. C'est l'ensemble de la chaîne des opérations qui devra être revue en tenant compte de l'interdépendance des flux du circuit budgétaire et comptable.

La mise en place d'un service facturier en a été la première étape à l'UGA. Les étapes suivantes visent à la création d'un service centralisé de la recette à l'agence comptable ainsi que de plateformes de gestion mutualisée (centres de services partagés) au sein des composantes (notamment dans le cadre de la nouvelle structuration née avec l'EPE), voire des services centraux non financiers.

Au préalable, un recensement exhaustif des fonctions administratives et la conception d'une cartographie détaillée des activités seront réalisés.

En outre, la sécurisation des actes de gestion et le niveau d'expertise requis pour traiter les sujets financiers passe par une professionnalisation accrue. Il s'agit de limiter le nombre d'acteurs sur le circuit financier, de les former et de trouver des profils professionnels adaptés à partir de fiches de postes précises en phase avec le besoin réel. L'incitation à la mobilité interne peut également être encouragée. Les ressources économisées sur l'ensemble de la chaîne pourront être redéployées sur d'autres missions.

En parallèle, un accompagnement à la conduite du changement, en associant tous les protagonistes, est essentiel pour limiter les risques psychosociaux.

L'évaluation des bénéfices d'une nouvelle organisation n'est pas immédiate et une communication adéquate est à prévoir afin que la communauté universitaire prenne conscience des objectifs à atteindre.

### **3.2.3. Le développement de l'université appelle à un pilotage budgétaire infra et pluriannuel**

La mise en œuvre de la GBCP a été perçue comme une réforme technique par l'UGA alors que son objectif est de permettre un pilotage budgétaire homogène, une meilleure visibilité pluriannuelle des engagements et de leurs conséquences financières et une appréhension directe de la trésorerie, pour une meilleure maîtrise budgétaire.

C'est pourquoi l'UGA se doit de mobiliser les outils proposés par la GBCP pour réaliser un pilotage budgétaire pluriannuel en phase avec sa stratégie.

La mission invite l'université à analyser sa structure budgétaire pour adapter la taille et le nombre des centres de responsabilité budgétaires (CRB), qui correspondent aux ordonnateurs (principaux, secondaires et délégués) et des services opérationnels afin d'éviter une trop grande dispersion des crédits. En outre, la gouvernance doit pouvoir disposer de crédits non affectés suffisants afin de gérer les projets imprévus au budget sans avoir besoin de faire voter un BR.

Avant chaque prévision budgétaire, l'analyse de l'exécution budgétaire détaillée par CRB, y compris au niveau de la recherche, est indispensable pour permettre une politique d'allocation des moyens adaptée aux besoins et à l'activité réelle de chaque CRB.

L'UGA peut également s'appuyer sur les outils de la GBCP pour modifier son calendrier budgétaire de fin d'année. Ainsi, l'exécution des crédits de paiement peut être autorisée jusqu'au 31 décembre et l'exécution d'autorisations d'engagement interrompue pour des raisons techniques que quelques jours en fin d'année. Cela ouvre de nouvelles possibilités aux gestionnaires de crédits ; en retour, il peut leur être demandé un meilleur lissage de leurs actes et un effort de programmation annuel et pluriannuel. Cette évolution de la gestion, autorisée par une vision pluriannuelle, sécurise les services opérationnels et leurs gestionnaires sur le devenir de leurs crédits et permet de ne plus constater de consommation accélérée, et parfois inutile, de crédits en fin d'année.

Ce processus induit alors la possibilité de supprimer les risques de pertes de crédits en fin d'année et invite, en outre, à substituer à la pratique des reports une pratique de déprogrammation / reprogrammation qui donne une nouvelle portée au vote du budget rectificatif de l'année N en relation avec le budget initial de l'année N+1.

En ce qui concerne la trésorerie, l'UGA n'a pas encore perçu l'intérêt de tracer certaines opérations pour en réaliser un suivi pluriannuel précis et améliorer ainsi la projection de la situation financière à moyen terme. En outre, en isolant les recettes et les dépenses programmées pour un exercice donné, l'université pourra fiabiliser le tableau de trésorerie annuel et identifier les décalages liés à ces opérations.

Ce suivi pluriannuel passe par l'amélioration de la qualité des tableaux 9 et 10 de la liasse budgétaire pour développer un pilotage politique et stratégique. Cela permettra également de justifier les éléments produits lors du dialogue stratégique et de gestion.

Enfin, les services financiers et comptables peuvent également progresser sur le suivi de la trésorerie infra-annuelle en analysant mensuellement les flux de trésorerie pour anticiper les dates d'encaissement et piloter les dates de décaissement pour éviter tout risque de difficultés de trésorerie.

### **3.2.4. Avec une comptabilité analytique développée, l'UGA maîtriserait mieux son environnement économique pour lui permettre d'exercer pleinement son autonomie stratégique**

Dans le cadre de la préparation du budget, le tableau 3 de la liasse budgétaire permet de retracer les missions de l'organisme et ses activités (dépenses par destination et recettes par origine) et de traduire la stratégie politique de l'établissement. Mais la gouvernance de l'UGA ne s'est pas emparée de ce dispositif qui a pourtant comme ambition d'être un instrument privilégié de pilotage<sup>67</sup>.

L'établissement a ainsi tout intérêt à poursuivre le travail entrepris sur la comptabilité analytique en s'appuyant sur le référentiel développé par la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) du ministère dans le cadre du projet de connaissance des coûts des activités (P2CA).

Le dossier, s'il est poursuivi, permettrait à la gouvernance de disposer d'une approche systématisée d'analyse de ses activités et de leurs coûts afin de connaître ses marges de négociation en lien avec une tarification de ses services adaptée aux réelles charges supportées.

En s'emparant pleinement du P2CA, la gouvernance disposerait d'outils supplémentaires pour engager une réflexion et un dialogue sur l'allocation interne des moyens tant au niveau des UFR que des laboratoires. En s'appuyant sur des données de gestion fiables, elle renforcerait alors son autonomie stratégique en choisissant et pilotant les projets dont la soutenabilité économique est démontrée.

Avec un modèle économique abouti et partagé, l'UGA aurait davantage de facilités à suivre ses charges de fonctionnement, voire les réduire, tout en adaptant ses produits, notamment ses ressources propres. L'exploitation du P2CA permettrait aussi de disposer d'une photographie des grands équilibres économiques de l'UGA. Cela donnerait une base de travail fiable pour choisir et piloter les projets politiques.

### **3.2.5. La contribution des activités en développement, en particulier la recherche, sont à adapter pour viser un équilibre économique de l'UGA soutenable**

Un travail est en cours concernant l'attribution des prélèvements constitutifs des frais de gestion et frais d'infrastructure, avec une réflexion sur l'augmentation et la destination de ceux liés aux contrats de recherche. Actuellement, ils s'élèvent de 4 % à 15 % en fonction du type de contrat.

Même si la comparaison avec d'autres universités de même typologie est rendue difficile en raison des différentes modalités de gestion des contrats de recherche, il s'avère que la plupart appliquent un taux de 15 %. Mais contrairement à la pratique de l'UGA qui alloue le gain de ces prélèvements à la direction de la recherche, voire aux laboratoires, les autres universités reversent l'essentiel de ces prélèvements au budget central. Cela permet, notamment, de financer les charges de gestion des services support à hauteur de l'activité engendrée par la gestion et le suivi des contrats de recherche.

L'UGA a fixé les frais d'infrastructure sur les laboratoires à 24 € / m<sup>2</sup> avec une restitution des produits à la direction du patrimoine.

L'UGA est encouragée à revoir les modalités d'attribution de ses prélèvements afin d'équilibrer son modèle économique à partir de la comptabilité analytique comme évoqué dans le § 3.2.4. L'équipe de gouvernance pourra alors décider, sur des bases fiables, des taux de prélèvement des frais de gestion et du montant au m<sup>2</sup> des frais d'infrastructure à facturer aux laboratoires. Ces produits pourront alimenter les budgets des services qui supportent également des charges de gestion importantes et croissantes liées à l'activité de ces derniers.

---

<sup>67</sup> L'article 178 du décret GBCP précise que les dépenses sont présentées par nature et par destination. La qualification des destinations est en principe propre aux organismes mais peut tenir compte de la structuration du programme budgétaire dont celui-ci relève de manière à assurer une cohérence des données, et est décidée en accord avec les tutelles (cf. recueil des règles budgétaires).

L'article R. 719-54 du code de l'éducation dispose que le ministre chargé de l'enseignement supérieur détermine la nomenclature des destinations de dépenses, en cohérence avec les actions des programmes ministériels qui les financent.

La nomenclature des dépenses par destination pour les EPSCP comprend dix-sept destinations dont quatorze couvrent la formation initiale et continue (avec deux destinations spécifiques pour l'immobilier et pour le pilotage et la fonction support) et trois concernent les étudiants. Le rapport IGAENR n° 2019-065 de septembre 2019 soulignait déjà cette problématique.

Il appartient au ministère de faciliter la tâche des établissements en actualisant la liste des destinations.

La mission constate également que le budget de la recherche est trop cloisonné ce qui ne permet pas à la direction des finances d'avoir un suivi et un contrôle sur l'intégralité du budget de l'UGA. Cette situation nuit à la consolidation et à la lisibilité budgétaire d'autant que de nombreux contrats pluriannuels sont gérés par la direction de la recherche. Comme cela a été souligné par la mission, la dispersion de l'information financière ne permet pas de s'assurer de la soutenabilité du modèle économique, ce qui constitue un frein à un pilotage budgétaire opérant.

### **3.2.6. Le développement de la maîtrise des risques financiers passe par le renforcement du contrôle interne et de l'audit interne**

Le décret sur la GBCP prévoit l'obligation du déploiement d'un dispositif de contrôle interne budgétaire (CIB) et de contrôle interne comptable (CIC). Le contrôle interne sur les champs budgétaire et comptable concourt directement à la qualité des comptes de l'organisme et la performance de sa gestion. Aussi, la mise en place des dispositifs de maîtrise des risques doit faire partie des objectifs prioritaires de l'UGA.

Avec la mise en œuvre de la GBCP et de la fusion, les procédures et processus doivent être formalisés et complétés de logigrammes par mission et de modes opératoires techniques qui précisent clairement les tâches des uns et des autres. Une cartographie des risques par thématique permettra d'identifier les points faibles et d'y remédier.

Ainsi, pour faciliter le pilotage de l'établissement, l'organisation choisie (cf. § 3.2.2) doit permettre de supprimer les redondances et de fiabiliser les données, en s'appuyant sur le contrôle interne et l'audit interne.

### **3.3. La soutenabilité financière du développement de l'établissement requiert une politique volontariste pour une réelle maîtrise de la masse salariale et pour un nouveau modèle économique**

Les analyses de la mission ont montré la progression importante des dépenses de masse salariale. Une progression beaucoup plus rapide que celle de la SCSP, qui génère une hausse du besoin de financement et que la croissance des ressources propres mobilisables pour couvrir ces charges, ne peut endiguer. La distorsion entre charges et recettes a pour conséquence, aujourd'hui, de fragiliser les équilibres financiers et peut à court ou moyen terme empêcher la soutenabilité économique du développement de l'établissement.

#### **3.3.1. Construire une stratégie financière avec un focus spécifique hors recherche**

Comme souligné précédemment dans le rapport, la trajectoire à définir doit s'appuyer sur des indicateurs construits dans un premier temps distinctement entre recherche et hors recherche. En effet, la très forte dynamique du secteur de la recherche sous l'impulsion de l'Idex constitue un biais dans les analyses de la situation de l'UGA et dans les projections pour assainir la situation économique.

Hors recherche, le premier objectif serait de gommer les déséquilibres cumulés sur les dernières années entre les dépenses de personnels et les ressources disponibles. Sur la période 2016-2019, la mission a évalué cet écart à environ 10 M€. Le deuxième objectif devrait être de maîtriser la progression des charges salariales au niveau de celle des produits. Sur la période observée, en moyenne, l'écart annuel est d'environ 0,5 %, représentant sur la masse salariale de 2020, un montant de 1,8 M€.

Outre ces objectifs macroscopiques, le croisement de plusieurs indicateurs peut permettre d'affiner et de définir la cible à atteindre. Comme utilisé dans notre analyse y compris comparative avec des universités de profil comparable, le poids des charges de personnels par rapport aux produits encaissables en est un ou encore le montant des ressources propres encaissées par étudiant.

Par ailleurs l'université peut construire sa stratégie financière par rapport à son besoin de financement de ses investissements. Elle mise sur des financements externes ce qui semble de bonne politique vu la situation financière et la faiblesse de ses ressources comparativement aux autres établissements du panel de comparaison. Néanmoins, le développement de l'UGA est conditionné à une politique d'investissement ambitieuse à commencer en soutenant durablement l'effort en matière de dépenses pluriannuelles de « gros entretien renouvellement » (GER). Aussi elle devra rétablir progressivement sa capacité d'autofinancement

à un niveau qui lui offre une autonomie financière à la hauteur d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche de cette importance.

### 3.3.2. Des leviers envisageables

De multiples leviers pour rompre avec cette situation sont possibles entre réduire les charges et augmenter les recettes. Il appartient à l'UGA de reprendre et d'adapter son plan de retour à l'équilibre afin de calibrer l'effort à consentir pour sécuriser financièrement l'établissement.

Le PRE bâti en 2017 prévoyait de nouvelles recettes ou des économies pour un montant de 13 M€. Au cœur du plan, une réduction de 2,3 % de la masse salariale (- 6,9 M€) obtenue par le gel d'emplois sur trois ans (95 gels dont 44 personnels BIATSS et 51 enseignants-chercheurs et enseignants). Les données communiquées par l'établissement et reprises dans la présente étude sur les emplois montrent que la cible est loin d'être atteinte (une trentaine d'ETPT gelés fin 2019) et surtout que les effets des gels ont été annihilés par les diverses mesures RH prises, dont des créations. Quelle que soit l'ampleur des nouvelles décisions visant des économies RH comme la mise en réserve d'emplois, l'effort consenti doit s'accompagner d'une politique rigoureuse de contrôle et de suspension de toutes mesures en parallèle qui aurait pour conséquence la hausse de MS à court ou plus long terme.

Une amplification du plan de retour à l'équilibre sera difficile à éviter, ce qui implique la recherche d'économies à réaliser, entre autre, sur tous les postes de dépenses de personnel. Cinq ans après la fusion, l'établissement doit faire un effort de rationalisation dans son organisation administrative et technique tant au niveau des directions centrales que de l'ensemble de ses composantes. Les gains réalisés doivent permettre à la fois de renforcer et soutenir le développement de certains services (voir *supra*), de gagner en technicité mais aussi de réduire les emplois consommés.

La mission n'a pas réalisé un diagnostic financier et économique de l'offre de formation de l'UGA. Néanmoins elle a relevé dans ses auditions l'intention de l'université d'un cadrage de certaines formations afin de réduire les charges d'enseignement de 6 % en moyenne, ce qui permettrait une économie annuelle d'environ 1,8 M€.

Cet objectif doit s'articuler avec un travail sur l'optimisation des ressources enseignantes (nature des emplois en adéquation avec les besoins pédagogiques et pas uniquement ceux de la recherche, poids du référentiel des activités, potentiel enseignant réellement disponibles, coût des décharges, etc.).

En parallèle, l'UGA doit impérativement transformer ses équilibres économiques comme précisé ci-dessus (cf. § 3.2.4 et 3.2.5). Elle ne peut pas soutenir un modèle dans lequel le budget central supporterait seul l'ensemble des charges de gestion et de structure, en particulier dues à l'expansion des activités de recherche, aux financements des programmes d'investissements d'avenir ou encore à l'organisation et modalités de fonctionnement adoptées avec la création de l'EPE, le tout sans aucune ressource en contrepartie. Ce changement de paradigme est d'autant plus important que l'université doit aussi avoir l'ambition d'augmenter ses ressources propres pour atteindre un niveau similaire à des universités de sa catégorie.

## Conclusion

L'Université Grenoble Alpes est une université dite de recherche intensive reconnue internationalement pour la qualité de ses travaux de recherche. Son ambition légitime est forte d'incarner « *une université internationale, éco et socio responsable* ».

L'université d'aujourd'hui, fruit en cinq ans d'une fusion de trois universités et de la construction d'un établissement expérimental réunissant université, ComUE, Institut polytechnique, Institut d'études politiques et École nationale supérieure d'architecture, est inscrite dans une démarche et une dynamique de conduite du changement, y compris de culture professionnelle, de rupture pour des organisations complexes et installées depuis de nombreuses années. Ce processus de fusion puis de regroupement nécessite du temps de construction des nouvelles organisations, du temps d'adaptation et des compromis notamment en matière de politique sociale. À l'évidence, l'UGA est totalement immergée dans ce cycle de transformation, phase critique de la mise en œuvre de son projet.

Néanmoins, son potentiel scientifique et académique, sa capacité à se saisir, porter de grands projets, nationaux ou locaux, et à les soutenir lui permettent de nombreux succès en terme de fonds compétitifs nationaux et internationaux. Ainsi cette grande université ne devrait pas structurellement connaître de difficultés financières.

La situation dégradée et anormale observée est la résultante d'une maîtrise insuffisante du pilotage budgétaire, du pilotage des charges notamment de masse salariale et d'une carence dans l'adaptation du modèle économique au développement des activités de l'université recomposée. Le débat autour du financement du GVT par l'État n'est donc pas l'explication centrale comme l'a démontré l'approche par les facteurs exogènes, endogènes ou mixtes de croissance de la masse salariale proposés par la mission.

L'université se doit de définir une politique économique à la hauteur du cap à franchir pour se repositionner durablement dans une trajectoire lui donnant les marges budgétaires utiles à la mise en œuvre de son plan stratégique 2021-2024.

Les objectifs, les jalons et les réalisations du plan de retour à l'équilibre et à la soutenabilité économique de l'UGA pourraient nourrir le dialogue stratégique et de gestion avec l'État et pourraient constituer le socle d'un engagement contractuel.



Philippe BÉZAGU



Olivier ENGEL

## Annexes

Annexe 1 :	Lettres de saisine et de désignation .....	63
Annexe 2 :	Partie non communicable (art. L. 311-6 CRPA)	65



Lettres de saisine et de désignation



**MINISTÈRE  
DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR,  
DE LA RECHERCHE  
ET DE L'INNOVATION**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Direction générale  
de l'enseignement supérieur  
et de l'insertion professionnelle**

Service de la stratégie  
de contractualisation, du  
financement et de  
l'immobilier  
Sous-direction du  
financement de  
l'enseignement supérieur  
Département d'analyse financière  
des établissements  
DGESIP B2-3  
n° 2020 - 0043  
Affaire suivie par :  
Catherine Pasquay  
Tél : 01 55 55 8467  
Mél : [catherine.pasquay@enseignementsup.gouv.fr](mailto:catherine.pasquay@enseignementsup.gouv.fr)

1 rue Descartes  
75231 Paris SP 05

Paris, le **29 SEP. 2020**

La directrice générale de l'enseignement supérieur, et  
de l'insertion professionnelle

à

Madame la cheffe de l'inspection générale de  
l'éducation, du sport et de la Recherche

**Objet :** Diagnostic économique de l'Université de Grenoble Alpes

Le président de l'Université Grenoble Alpes a appelé l'attention du ministère sur les difficultés financières de son établissement qui se concrétisent notamment par une dégradation de son résultat.

En vue d'accompagner et de soutenir cet établissement dans ses travaux de retour à l'équilibre budgétaire, nous souhaitons que vous procédiez à un diagnostic économique de l'université permettant une connaissance renforcée de la situation financière, une identification des marges de manœuvre et des leviers d'amélioration possibles.

L'université projette un déficit très prononcé ces prochaines années en raison, en grande partie, du GVT. Il est nécessaire de mieux cerner les sous-jacents de ce GVT et les autres éléments constitutifs de la trajectoire financière. La mission analysera également l'application et les effets du plan de retour à l'équilibre (PRE) défini en 2016 ainsi que les incidences des restructurations mises en œuvre par l'établissement et de leur accompagnement par le ministère.

Nous vous remercions de prendre contact avec le président de l'université afin d'affiner les points à analyser et d'associer les services de la DGESIP.

Compte tenu des difficultés rencontrées par l'établissement, je souhaite que cette mission intervienne dans les meilleurs délais. Vous me rendrez vos préconisations d'ici fin janvier 2021 avec vos premières propositions en novembre 2020, de façon à nourrir le dialogue stratégique et de gestion.

La directrice générale  
de l'enseignement supérieur  
et de l'insertion professionnelle

Anne-Sophie BARTHEZ

**Section des rapports**

N°20-21 046

Affaire suivie par :  
Manuele Richard

Tél : 01 55 55 30 88  
Mél : manuele.richard@igesr.gouv.fr

Site Descartes  
110 rue de Grenelle  
75357 Paris SP 07

Paris, le 1<sup>er</sup> octobre 2020

La cheffe de l'inspection générale  
de l'éducation, du sport et de la recherche

à

Madame la directrice générale de l'enseignement  
supérieur, et de l'insertion professionnelle

**Objet** : Mission n° 20-21 046 Diagnostic économique de l'université de Grenoble Alpes


**Référence** : Votre courrier en date du 29 septembre 2020.

Par lettre visée en référence, vous avez souhaité que l'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche effectue un diagnostic économique de l'université de Grenoble Alpes.

J'ai l'honneur de vous informer que j'ai désigné les inspecteurs généraux suivants pour effectuer cette mission :

M. Philippe Bézagu – [philippe.bezagu@igesr.gouv.fr](mailto:philippe.bezagu@igesr.gouv.fr)

M. Olivier Engel – [olivier.engel@igesr.gouv.fr](mailto:olivier.engel@igesr.gouv.fr)



Caroline PASCAL

CPI : M. Philippe Bézagu  
M. Olivier Engel  
M. Pascal Aimé, responsable du collège ESRI  
M. Yves Poncelet, responsable du GEI Nouvelle Aquitaine  
M. Philippe Santana, responsable du GEI Bretagne

Partie non communicable (art. L. 311-6 CRPA)

## Table des graphiques

Graphique 1 : Les taux d'exécution budgétaires de 2018 à 2019 en distinguant budget initial et budgets rectificatifs (en %) .....	12
Graphique 2 : Les taux d'exécution des crédits de paiement par enveloppe de 2018 à 2019 en distinguant budget initial et budgets rectificatifs (en %) .....	13
Graphique 3 : Évolution des crédits de paiement et des recettes budgétaires 2016 à 2020 (en M€) .	14
Graphique 4 : Évolution de certains produits et charges de fonctionnement entre 2016 et 2020 (en M€) .....	17
Graphique 5 : Comparaison du financement sur ressources propres rapporté au nombre d'étudiants en 2019 de sept universités de même typologie .....	19
Graphique 6 : Comparaison du degré d'autonomie financière en 2019 de sept universités de même typologie .....	19
Graphique 7 : Structure budgétaire des charges du compte de résultat de 2016 à 2020 .....	22
Graphique 8 : Structure budgétaire des produits du compte de résultat de 2016 à 2020 .....	22
Graphique 9 : Évolution des indicateurs de la comptabilité patrimoniale 2016 à 2020 (en M€) .....	25
Graphique 10 : Évolution de la trésorerie mensuelle de 2016 à 2020 (en M€) .....	26
Graphique 11 : Évolution du solde budgétaire et des restes à payer de 2016 à 2020 (en M€).....	30
Graphique 12 : Évolution de la masse salariale de l'UGA entre 2016 et 2020, avec ou hors recherche, en M€ .....	31
Graphique 13 : Évolution des charges de personnel et des produits encaissables pour la recherche entre 2016 et 2020 en M€ .....	32
Graphique 14 : Évolution des charges de personnel et des produits encaissables hors recherche entre 2016 et 2020 en base 100 .....	33
Graphique 15 : Évolution du poids de la masse salariale par rapport aux produits encaissables, hors recherche de 2016 à 2020 (en M€) .....	34
Graphique 16 : Évolution des charges de personnel hors recherche et de la SCSP entre 2016 et 2020 en M€ .....	34
Graphique 17 : Évolution de l'écart entre les charges de personnel hors recherche et de la SCSP masse salariale entre 2016 et 2020 en M€ .....	34
Graphique 18 : Poids des charges de personnels par rapport aux produits encaissables et des dépenses des personnels permanents par rapport aux charges de personnel en 2019 (en %) .....	35
Graphique 19 : Évolution des divers composants de la MS de 2016 à 2019 (en euros) .....	36
Graphique 20 : Poids des différents composants de la MS dans l'augmentation totale de la masse salariale de 2016 à 2019 (en %) .....	36
Graphique 21 : Augmentation de la MS par catégorie de personnels de 2016 à 2019 (en M€) et poids de cette hausse dans l'augmentation totale (en %) .....	39
Graphique 22 : Part des différentes catégories de personnel contribuant à la hausse de la MS par ordre décroissant entre 2016 et 2019 (en %) .....	40
Graphique 23 : Poids des facteurs exogènes, endogènes et mixtes (en euros et %) dans l'évolution de la MS entre 2016 et 2019 pour les personnels titulaires, non titulaires et pour tous les personnels ..	42
Graphique 24 : Part des principaux déterminants de l'évolution de la MS entre 2016 et 2019 (en € et en %) .....	43
Graphique 25 : Part des principaux déterminants de l'évolution de la MS des personnels titulaires entre 2016 et 2019 (en € et en %) .....	44

Graphique 26 : Part des principaux déterminants de l'évolution de la MS des personnels non titulaires entre 2016 et 2019 (en € et en %) .....	44
Graphique 27 : Poids des facteurs endogènes, exogènes et mixtes (en %) dans l'évolution de la MS entre 2016 et 2019 par catégories de personnel classées par ordre décroissant du montant de la hausse de leur MS respective (en euros) .....	47
Graphique 28 : Variations de la MS des huit catégories d'emplois réparties selon les facteurs endogènes, exogènes et mixtes (en M€) .....	47
Graphique 29 : Évolution comparée de la variation des ETPT et de la masse salariale (en millions d'euros) entre 2016 et 2019 .....	49
Graphique 30 : Augmentation annuelle des ETPT par l'UGA de 2016 à 2019 .....	50
Graphique 31 : Évolution des ETPT de l'UGA par catégories d'emplois entre 2016 et 2019 .....	51
Graphique 32 : Comparaison de l'évolution des ETPT et de la masse salariale (en €) de l'UGA entre 2016 et 2019.....	53

## Table des tableaux

Tableau 1 : Liste des réserves et observations émises par les CAC .....	9
Tableau 2 : La comparaison des crédits prévus au dernier BR par rapport à ceux du compte financier de 2017 à 2020 .....	11
Tableau 3 : Évolution des crédits de paiement et des recettes budgétaires 2016 à 2020 .....	14
Tableau 4 : Évolution de la valeur ajoutée de 2016 à 2020 (en €) .....	15
Tableau 5 : Évolution des différents postes de charges et de produits de 2016 à 2020 en € .....	16
Tableau 6 : Évolution de l'excédent brut de fonctionnement de 2016 à 2020 (en €) .....	18
Tableau 7 : Évolution du résultat de fonctionnement de 2016 à 2020 .....	20
Tableau 8 : Comparaison du taux de couverture des charges d'amortissement par la neutralisation de sept universités de même typologie (2019) .....	20
Tableau 9 : Évolution du résultat net comptable de 2016 à 2020 .....	21
Tableau 10 : Tableau de financement des investissements de 2016 à 2020 (en €) .....	24
Tableau 11 : Poids de la CAF dans le financement des investissements de l'UGA de 2016 à 2020 .....	24
Tableau 12 : Analyse du degré de criticité de la situation financière de l'UGA de 2017 à 2020 .....	27
Tableau 13 : Tableau des équilibres financiers de l'UGA de 2016 à 2020 (en €) .....	28
Tableau 14 : Taux d'encadrement (nombre d'étudiants par enseignant) .....	37
Tableau 15 : Déterminants de l'évolution de la MS par catégorie de personnel entre 2016 et 2019 (en euros) .....	46
Tableau 16 : Poids de l'effet volume et l'effet prix-structure dans la variation de la MS entre 2016 et 2019 .....	48