

PLAN DE RETABLISSEMENT DE L'EQUILIBRE FINANCIER
Actualisation juin 2017

Le plan de rétablissement de l'équilibre financier (PREF) intervient dans un contexte budgétaire dégradé de l'URCA. Il vise à atteindre un **équilibre financier structurel**, par la maîtrise des dépenses et le développement des ressources.

L'article R719-104 du code de l'éducation indique que « *Le conseil d'administration délibère sur l'affectation des résultats du budget principal et du budget annexe. Il approuve l'affectation des résultats du budget de chaque fondation. En cas de résultat négatif du compte de résultat de l'établissement ou du service d'activités industrielles ou commerciales, il détermine les conditions de retour à l'équilibre pour l'exercice suivant.* »

En application de cet article, l'URCA a mis en place un plan de retour à l'équilibre financier voté par le Conseil d'Administration du 21 juin 2016 après un avis favorable du Rectorat.

Le présent document présente le bilan de la première année de mise en œuvre du PREF et sa mise à jour pour les années suivantes aux vues d'informations actualisées.

I. Rappel des trajectoires initiales du PREF

L'année 2016 a constitué la première année d'exécution du PREF. Elle fixait des objectifs de dépenses très contraints pour l'URCA afin d'infléchir significativement le résultat de l'université et de mettre en place une dynamique permettant un retour à l'équilibre en 2019. Le PREF prévoyait également la mise en place d'une mise sous contrôle du fonds de roulement afin de garantir pendant la durée du PREF le maintien du niveau du fonds de roulement à 15 jours d'activités.

En parallèle, les recettes prévues ont été déterminées de manière prudente afin de sécuriser sa trajectoire de réalisation.

Ainsi, les objectifs du PREF étaient fixés comme par les trajectoires suivantes :

Tableau 1 : PREF initial (en millions d'euros)

	2016	2017	2018	2019
Dotation état (SCSP + autres ministères)	161,4	162,3	162,7	162,7
Ressources propres de fonctionnement	26,5	25,0	24,0	24,0
Recettes d'investissement	4,6	5,9	5,9	5,9
Masse salariale	162,2	160,6	159,0	157,0
Fonctionnement	23,4	24	24,1	24,2
Résultat	-1,6	- 1,1	- 0,3	1,6
Capacité auto financement	2,3	2,7	3,6	5,5
Investissement	6,4	9,0	9,0	9,0
Impact FdR	+0,5	-0,4	+0,5	+2,3
Fonds de roulement	15,9	15,5	16,0	18,3
FDR en jours de fonctionnement décaissable	31,3	30,7	31,9	36,9

Ces trajectoires tenaient compte, en recettes comme en dépenses, des hausses du point d'indice 2016 et 2017 mais pas des mesures liées au PPCR, des nouveaux emplois 2017, de la hausse de subvention pour compensation de la démographie étudiante et du plan pluriannuel d'investissement.

II. Exécution de l'année 2016 du PEF

En 2016, les objectifs du PEF ont été dépassés par :

- un contrôle accru de la masse salariale,
- des dépenses de fonctionnement inférieures à la prévision en grande partie liées à un report des dépenses sur ressources propres s'accompagnant d'un report des recettes associées à ces dépenses.
- une limitation des investissements pour ne retenir que les seuls investissements strictement indispensables à la sécurité de l'université et le décalage de la réalisation de certains investissements sur ressources propres liés à la mise en place tardive du budget définitif 2016 qui ont conduit à un report des livraisons sur le début de l'année 2017.

Tableau 2 : Comparatif des données attendues en 2016 dans le PEF initial avec celles du compte financier (en millions d'euros)

	PEF 2016	CF 2016
Dotation état (SCSP + autres ministères)	161,4	162,1
Ressources propres de fonctionnement	26,6	24,4
Recettes d'investissement	5,9	4,5
Masse salariale	162,2	161,2
Fonctionnement	23,4	22,1
Résultat	-1,6	- 1,0
Capacité auto financement	2,3	3,1
Investissement	6,4	5,1
Correction FdR (amortissements)		-0,2
Impact FdR	+0,5	+2,5
Fonds de roulement	15,9	17,7
FDR en jours de fonctionnement décaissable	31,3	35,2

2

Compte-tenu d'une subvention exceptionnelle de 0,5 M€ reçue en décembre 2016, le résultat s'est trouvé sensiblement amélioré par rapport à la prévision du PEF. De plus, le faible montant des dépenses d'investissements a conduit à une amélioration significative du FdR par rapport à la prévision dont une partie, à hauteur de 0,8 M€ est fléchée sur les opérations dont la réalisation a été faite en 2017 alors qu'elle était prévue fin 2016.

III. Perspectives de réalisation du PEF sur 2017

La préparation du BR 2017 qui sera soumis au vote du CA du 11 juillet permet d'affiner la trajectoire actualisée du PEF. Ce BR prévoit un résultat de -0,092 M€ améliorant la trajectoire initialement prévue, ainsi qu'un prélèvement sur le fonds de roulement lié d'une part aux investissements prévus sur 2016 mais réalisés sur 2017 et d'autre part au décalage d'une partie des investissements réalisés sur ressources propres tels que détaillés supra.

IV. Les mesures de pilotage du PREF actualisées

1) Le choix du périmètre

Le PREF vise principalement à anticiper et contrôler les dépenses en fonction des recettes attendues. Il convient donc de différencier les opérations fléchées des opérations globalisées. Les premières sont entièrement financées par des ressources propres fléchées accordées pour des dépenses identifiées qu'il convient de justifier aux financeurs. Nous pouvons donc les exclure du PREF puisqu'elles ne sont pas ajustables et correspondent à des activités subventionnées bénéfiques à l'établissement.

Les opérations globalisées correspondent à l'activité usuelle et structurelle de l'établissement. Elles sont financées par la SCSP mais aussi par des ressources propres (non strictement fléchées). Ce sont ces opérations globalisées qui doivent faire l'objet du PREF pour assurer un retour à l'équilibre de notre modèle économique structurel. Nous proposons donc de neutraliser les recettes et dépenses des opérations fléchées qui avaient implicitement été intégrées dans le PREF initial sur une base stable :

Tableau 3 : Evaluation du montant des opérations fléchées dans le PREF initial d'après le BR de 2016 (en millions d'euros)

	2016	2017	2018	2019
Ressources propres fléchées de fonctionnement	10,6	10,6	10,6	10,6
Ressources propres fléchées d'investissement	3,8	3,8	3,8	3,8
Masse salariale	4,4	4,4	4,4	4,4
Fonctionnement	6,2	6,2	6,2	6,2
Résultat	-	-	-	-
Investissement	3,8	3,8	3,8	3,8
Impact FdR	-	-	-	-

Avec la neutralisation de ces opérations fléchées, le périmètre d'action du PREF est donc réduit aux opérations globalisées avec les trajectoires suivantes :

Tableau 4 : PREF initial hors opérations fléchées (en millions d'euros)

	2016	2017	2018	2019
Dotation État (SCSP + autres ministères)	161,4	162,3	162,7	162,7
Ressources propres de fonctionnement	15,9	14,5	13,4	13,4
Recettes d'investissement	0,9	2,1	2,1	2,1
Masse salariale	157,8	156,2	154,6	152,6
Fonctionnement	17,3	17,8	17,9	18,0
Résultat	-1,6	-1,1	-0,3	1,6
Capacité auto financement	2,2	2,7	3,6	5,5
Investissement	2,6	5,2	5,2	5,2
Impact FdR	+0,5	-0,4	+0,5	+2,3
Fonds de roulement	15,9	15,5	15,9	18,3
FDR en jours de fonctionnement décaissable	31,3	30,7	31,9	36,9

Depuis 2016, la masse salariale de l'établissement est soumise à des mesures nationales qui augmentent les dépenses mais aussi les recettes par des enveloppes de Subvention pour Charges de Service Public (SCSP) associées. Certaines de ces mesures fléchées (hausse du point d'indice en 2016 et 2017) avaient

été intégrées dans les trajectoires du PREF dès son élaboration. D'autres mesures fléchées (PPCR) sont apparues postérieurement. Enfin des mesures moins fléchées, elles aussi postérieures au PREF, viennent augmenter notre SCSP de façon durable (nouveaux emplois 2017, compensation de la hausse de la démographie étudiante) sans cibler des dépenses précises. Il est normal de tenir compte de toutes ces mesures dans les trajectoires actualisées. Néanmoins, il est aussi juste de disposer d'un indicateur permettant de comparer ces trajectoires actualisées avec celles du PREF initial sur un périmètre stabilisé relevant de la responsabilité de l'établissement afin d'objectiver ses efforts relativement à ses engagements. Nous proposons donc d'actualiser les dotations attendues pour 2018 et 2019 en intégrant toutes les mesures ci-dessus actualisées en années pleines mais d'y neutraliser les impacts du PPCR. L'indicateur proposé est alors la part de masse salariale consommée par les opérations globalisées hors PPCR sur les recettes globalisées hors PPCR. Il est calculé ci-dessous pour le PREF initial :

Tableau 5 : Part de la masse salariale sur les recettes de fonctionnement globalisées, dans le PREF initial hors opérations fléchées (en millions d'euros)

	2016	2017	2018	2019
Recettes de fonctionnement¹	177,3	176,8	176,1	176,1
Masse salariale	157,8	156,2	154,6	152,6
Masse salariale / recettes	89,0%	88,4%	87,8%	86,7%

Cet indicateur va servir à régler la trajectoire de masse salariale en fonction des actualisations de recettes prévisionnelles.

2) Actualisation à partir des dernières données chiffrées

4

Parallèlement, il a été décidé d'actualiser le PREF avec des données plus récentes que sont le réalisé 2016 et le budget 2017.

a. Le fonctionnement

Le PREF prévoyait en 2016 une baisse significative des dépenses de fonctionnement. L'objectif a été tenu mais a nécessité une optimisation très complexe des crédits en fin d'année pour permettre l'optimisation de leur utilisation. Ces dépenses ont cependant atteint un niveau critique pour certaines composantes qui ont dû retenir une approche d'optimisation des crédits pour pouvoir les réaliser. Certaines dépenses inéluctables ont été réalisées à minima, posant parfois des difficultés pour la réalisation des missions quotidiennes.

Il apparaît nécessaire donc de redonner une latitude contrôlée sur ces dépenses, ne serait-ce que pour permettre la prise en compte de l'inflation.

L'URCA a mis en place des dialogues de gestion avec chaque composante et direction qui permettent notamment de définir le bon niveau de fonctionnement nécessaire pour celles-ci. Elles ont d'ailleurs dû retenir une approche d'optimisation des crédits pour pouvoir réaliser ces dépenses. Au-delà, certaines dépenses inéluctables ont été réalisées à minima, posant parfois des difficultés pour la réalisation des missions quotidiennes.

Aussi, il apparaît aujourd'hui nécessaire de prévoir une trajectoire certes au plus juste de ces dépenses, mais permettant toutefois de prendre en compte le bon niveau de besoin des composantes et services.

¹ Ces recettes de fonctionnement incluent les recettes propres globalisées et la SCSP hors PPCR.

C'est pourquoi les dépenses de fonctionnement ont été augmentées lors du BR 2017, stabilisées en 2018 puis augmentées de 2% sur 2019.

Cette trajectoire ne se répartit cependant pas de manière uniforme sur l'ensemble des directions et services. Le fonctionnement de la bibliothèque universitaire, de la direction du numérique et de la direction du patrimoine sont jugées prioritaires.

Ainsi, à compter de 2017, la trajectoire proposée intègre la mise en place de moyens supplémentaires pour la bibliothèque universitaire qui est descendue en 2016 en-dessous du seuil de soutenabilité à même de garantir aux personnels et usagers le niveau de service exigible, et qui permet de retrouver un niveau normalisé de fonctionnement dès 2017.

De même, la direction du numérique (DN) a été contrainte de dégrader le service aux usagers en 2016 pour permettre de respecter l'enveloppe de fonctionnement. En 2017, l'université a donc repositionné l'enveloppe de fonctionnement de cette direction pour lui permettre à la fois :

- de retrouver un niveau de service aux usagers satisfaisant,
- de prendre en compte les coûts de maintenance des logiciels réglementaires qui sont en cours de déploiement ou seront déployés sur les prochaines années,
- d'intégrer la hausse inéluctable des licences logicielles.

Enfin, après une année 2016 ayant nécessité le report de certaines opérations de maintenance, le budget de la direction du patrimoine, de la logistique et du développement durable (DPLDD) a été déterminé à partir des dépenses incompressibles et des enveloppes d'entretien des bâtiments nécessaires à la sauvegarde du patrimoine de l'université. Ainsi, le bon niveau de fonctionnement de cette direction s'établit de manière pérenne à 6,7 M€ / an.

b. Investissements

En 2016, toutes les opérations d'investissements qui pouvaient l'être, ont été reportées sur les années suivantes afin de ne pas financer d'investissements par prélèvement sur le fonds de roulement.

Ont été conservées :

- les investissements financés sur ressources propres et qui sont donc financés par des recettes spécifiques dédiées ;
- les dépenses d'investissements liées à des engagements pris sur les années antérieures et qui ne peuvent de ce fait être reportées ;
- les nouveaux investissements qui engagent la sécurité des bâtiments et des personnes ;
- les investissements indispensables à la sécurité informatique et au bon fonctionnement des systèmes d'informations.

Du fait du report de certaines opérations financées sur ressources propres, report dû à la mise en place tardive du budget initial 2016, le montant des dépenses réalisé en 2016 a été inférieur de 1 M€ à la prévision. Toutefois, cette sous-exécution liée à des reports d'opérations a conduit à une augmentation de l'apport au fonds de roulement lié à des opérations fléchées dans celui-ci, et qui seront réalisées en 2017 par prélèvement sur ce fonds de roulement fléché.

Pour 2017 et 2018, les opérations de 2016 qui avaient été reportées ont été reprogrammées. Ces opérations concernent la sécurité des bâtiments et des personnels ainsi que le maintien de l'offre numérique de l'établissement.

La trajectoire actualisée intègre par ailleurs la reconfiguration du programme Campus 3.0 ainsi que des opérations d'investissements significatives, structurantes pour l'activité et la visibilité scientifique de

l'université (exemple : projet ROMEO) et dont une grande partie est financée sur ressources propres fléchées.

Pour les années 2017 à 2019, la trajectoire de la DPLDD (dont PPI) intègre :

- les dépenses de maintenance des bâtiments intégrant une augmentation de l'enveloppe par rapport à celle de 2016, cette dernière ayant été déterminée a minima ;
- une augmentation des crédits de sécurité liée à la reconfiguration du programme Campus 3.0 qui nécessite la remise aux normes de bâtiments dont les activités hébergées devaient être initialement transférées ; une programmation pluriannuelle des opérations est en cours d'élaboration ;
- les travaux liés au schéma directeur accessibilité signé avec la Préfecture ;
- la mise en place de nouveaux bâtiments sur les sites délocalisés pour lesquels les livraisons sont planifiées sur la période 2017-2019, ainsi que les dépenses de premier équipement de ces bâtiments (services centraux).

Cette trajectoire n'intègre pas les études et constructions des bâtiments dans le cadre du projet Campus 3.0 à l'exception de ceux précisés ci-dessus. Compte tenu du financement intégral de ce projet par le CPER, celui-ci sera sans incidence sur la trajectoire financière de l'établissement.

Les dépenses de la recherche et du SAIC sont budgétées à un niveau stable en cohérence avec les recettes budgétées selon la même méthode. Tout nouveau projet de recherche impactant les investissements fera à la fois l'objet d'une augmentation des dépenses et des recettes et sera donc sans incidence sur la trajectoire financière de l'établissement. C'est pourquoi, ils sont désormais hors périmètre du PREF

c. Masse salariale

Enfin, la masse salariale a été réévaluée en fonction des nouvelles recettes considérées, en prenant aussi en compte la réalisation 2016 et la prévision d'atterrissage 2017 qui montrent un dépassement des objectifs initiaux. Ces éléments ont permis une baisse prévisionnelle du taux de pression structurel de la masse salariale par rapport au PREF initial (cf. supra, indicateur de masse salariale/recettes, hors PPCR, pour les seules opérations globalisées).

d. Recettes

Le PREF s'appuie également sur un volet recettes. L'URCA a mis en œuvre, en 2017, une politique de gestion des recettes pour permettre un accroissement de celles-ci, et parvenir plus rapidement à un rétablissement de l'équilibre financier de l'établissement.

Pour cela, deux actions ont été mises en œuvre :

- la nomination d'un chargé de mission en charge de la taxe d'apprentissage qui a pour objectif d'accroître cette recette,
- la nomination d'un chargé de mission Formation Continue, Monsieur Bascourret Jean-Marc,
- la mise en place de la direction des relations extérieures et du développement international (DREDI) qui permet :
 - o la mise en place d'une simplification des relations institutionnelles,
 - o une amélioration du suivi des conventions, notamment dans les phases de préparation,
 - o une politique volontariste dans le cadre du développement international de l'université.

Par ailleurs, l'URCA a mis en place une cellule de gestion des recettes de l'établissement au sein de la direction des affaires financières (DAF). Cette cellule est chargée du suivi de l'ensemble des recettes de l'établissement (à l'exception des recettes pilotées par le service financier de la recherche et du SAIC de la DAF) et de la coordination de la mise en œuvre de ces conventions entre les services métiers et les services financiers, en coordination avec la DREDI. Cette cellule prend en charge (en particulier) le respect de l'éligibilité des dépenses, la préparation des justificatifs et le suivi du recouvrement. Cette démarche d'amélioration du circuit des recettes permettant d'envisager une amélioration supplémentaire de son résultat est à l'initiative de l'IGAENR.

En parallèle, l'URCA vient de déployer une nouvelle procédure harmonisée du processus recettes qui va garantir un suivi régulier et efficient des recettes et permettra un pilotage des recettes tout au long de l'année. Cette procédure, mise en place en concertation avec les composantes, s'accompagne de tableaux de bords permettant à chaque composante de mieux piloter la réalisation de ses recettes, et d'outils de reporting à destination de la présidence de l'université.

Les ressources propres ont été, par conséquent, augmentées de manière à se rapprocher de celles attendues cette année. Néanmoins, de manière à respecter le principe de prudence, l'établissement prévoit, pour 2018 et 2019, un montant médian entre le réalisé 2016 et le budget 2017.

Enfin, la SCSP a été actualisée de la nouvelle notification de mars 2017.

V. Le plan d'action actualisé

1) Les trajectoires du PREF actualisé

Les engagements pris pour construire le PREF sont en cohérence avec la stratégie politique de l'établissement :

- préservation de l'emploi des agents (incluant les contractuels),
- préservation de l'offre de formation,
- prise en compte du nouveau programme immobilier (revoiture du CPER).

Plus précisément, l'actualisation a été menée sur les opérations globalisées détaillées en partie IV, hors PPCR, à partir des recettes prévisionnelles par :

- application d'une trajectoire du taux de pression de masse salariale (comme indiqué supra) inférieure à celle sous-jacente dans le PREF initial tout en restant soutenable au regard du réalisé 2016 et du BR 2017.
- stabilisation en 2018 des dépenses de fonctionnement au niveau du BR 2017 puis légère hausse en 2019.
- Prudence sur recettes propres passées de 16,2 en BR 2017 à 15,4 pour 2018 et 2019.
- Conservation en 2018 et 2019 des investissements initiaux hors PPI (9M€) alors qu'au BR 2017 une dépense supplémentaire de 1M€ est observée pour les opérations reportées de 2016

Accolé aux données du BR 2017, ces principes conduisent à l'actualisation suivante du périmètre d'action du PREF (opérations globalisées hors PPCR) :

Tableau 6 : PREF actualisé hors opérations fléchées et PPCR (en millions d'euros)

	2017	2018	2019
Dotation état (SCSP + autres ministères) hors PPCR	165,1	165,3	165,3
Ressources propres de fonctionnement	16,2	15,4	15,4
Recettes d'investissement	0,9	0,9	0,9
Masse salariale	156,8	155,5	154,0
<i>Taux masse salariale / recettes de fonctionnement</i>	86,5%	86,1%	85,3%
Enveloppe fonctionnement	20,5	20,5	20,9
Résultat	-0,1	0,5	1,5
Capacité auto financement	4,0	4,6	5,6
investissement avec PPI	5,9	4,4	4,9
<i>dont PPI</i>	1,0	0,6	1,1
Impact FdR	-1,0	+1,2	+1,7
Fonds de roulement	16,7	17,9	19,5
FDR en jours de fonctionnement décaissable	32,2	34,7	38,2

Reste à ajouter les éléments hors du périmètre d'action du PREF (PPCR et opérations fléchées) pour obtenir les trajectoires budgétaires globales de l'établissement. Ces éléments sont projetés pour 2018 et 2019 à l'identique de leur intégration dans le BR 2017 :

Tableau 7 : Opérations fléchées à ajouter au PREF à partir des données du BR1 de 2017(en millions d'euros)

	Op. fléchées	PPCR
SCSP		1,0
Ressources propres de fonctionnement	10,8	
Recettes d'investissement	5,2	
Masse salariale	4,9	1,0
Enveloppe fonctionnement	5,9	
Résultat	-	-
Investissement	5,2	
Impact FdR	-	-

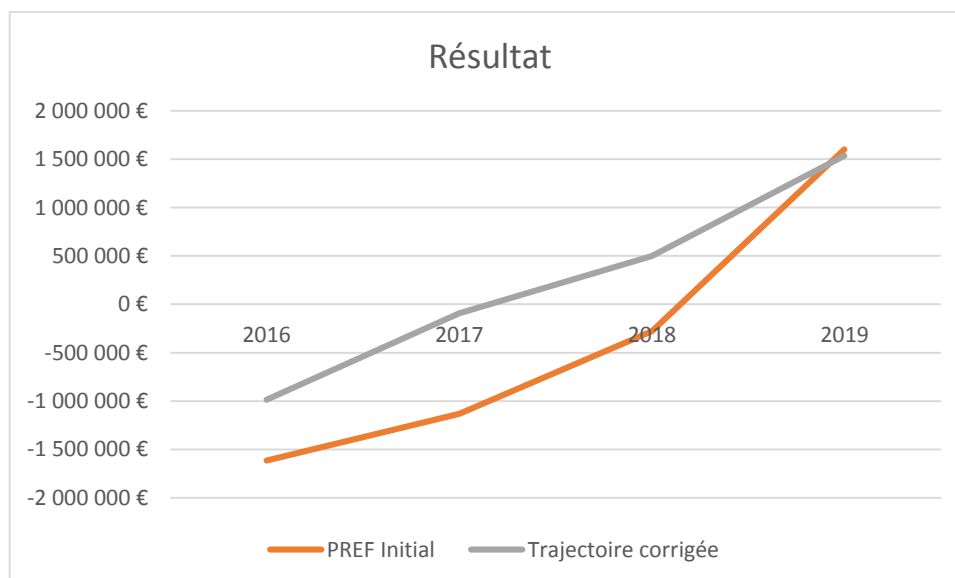
Avec l'ajout d'une opération fléchée en investissement sur ROMEO en 2018 pour 3,8M€, les trajectoires globales deviennent :

Tableau 8 : PREF actualisé avec les opérations fléchées et PPCR (en millions d'euros)

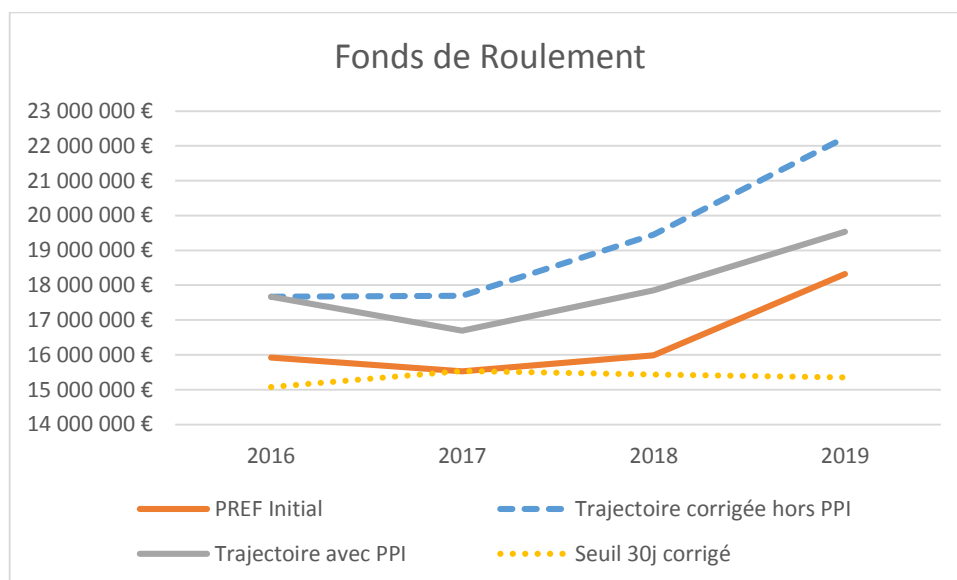
PREF actualisé avec opérations fléchées et PPCR (M€)	2017	2018	2019
Dotation état (SCSP + autres ministères)	166,1	166,2	166,2
Ressources propres de fonctionnement	27,0	26,2	26,2
Recettes d'investissement	6,1	9,9	6,1
Masse salariale	162,7	161,5	160,0
<i>Taux masse salariale / recettes de fonctionnement</i>	84,3%	83,9%	83,2%
Enveloppe fonctionnement	26,4	26,4	26,8
Résultat	-0,1	0,5	1,5
Capacité auto financement	4,0	4,6	5,6
Investissement avec PPI	11,1	13,4	10,1
<i>dont PPI</i>	1,0	0,6	1,1
Impact FdR	-1,0	+1,2	+1,7
Fonds de roulement	16,7	17,9	19,5
FDR en jours de fonctionnement décaissable	32,2	34,7	38,2

Les trajectoires actualisées des principaux indicateurs sont données ci-dessous sous forme de graphique permettant de les comparer à celles du PREF initialement voté.

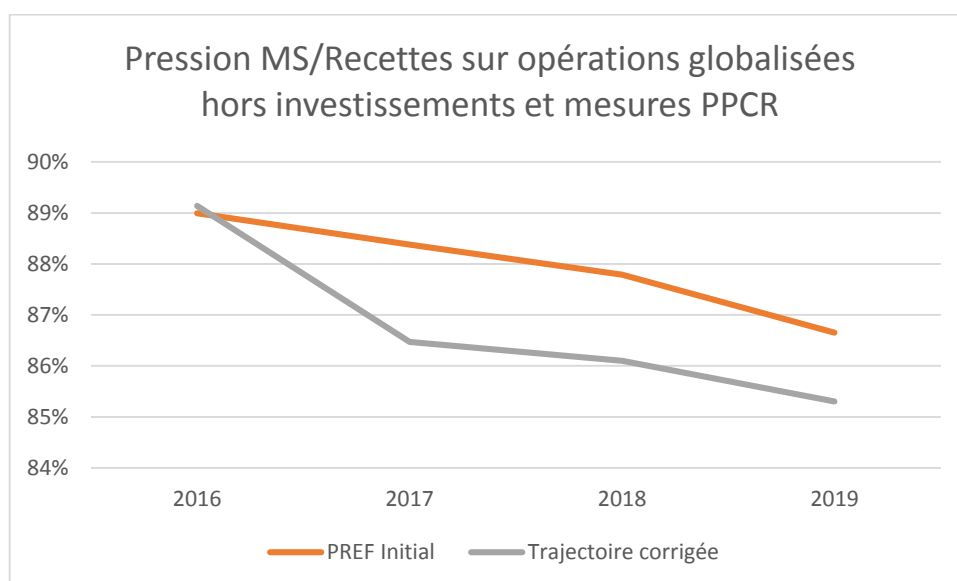
Graphique 1 : Comparatif de l'évolution du résultat entre le PREF initial et le PREF actualisé



Graphique 2 : Comparatif du Fonds de Roulement entre le PREF initial et le PREF actualisé ainsi que l'impact du PPI de l'établissement



Graphique 3 : Comparatif de la part de la Masse Salariale sur les recettes de fonctionnement globalisées entre el PREF initial et le PREF actualisé



3) Les mesures complémentaires

Outre les actions principales portant sur la masse salariale, un ensemble de mesures complémentaires composent le PREF et visent à améliorer la situation financière, par une réorganisation des fonctions administratives et une simplification des procédures.

Dans un premier temps, l'URCA a mis en place une nouvelle organisation des directions et services centraux. La mise en place de cette organisation est effective depuis le début de l'année 2017 avec l'arrivée de directeurs qui ont pris en charge la Direction des Relations Extérieures et du Développement

International (DREDI) ainsi que de la Direction de l'Enseignement de la Vie Etudiante (DEVU). Ces regroupements de directions vont faciliter la mise en place de la politique de l'université sur les domaines de compétences de celles-ci.

L'URCA a ensuite retenu comme axe prioritaire de la réorganisation administrative, la réorganisation financière de l'université. L'université travaille actuellement à la formalisation de l'organisation cible qui prévoit la mise en place de centre de services partagés financiers (CSP) en se basant notamment sur les retours d'expériences des fonctions financières mutualisées mises en place sur les campus du Moulin de la Housse (UFR SEN et UFR STAPS) et Croix Rouge (UFR LSH, UFR SESG et UFR Droit)

La réorganisation des fonctions financières de l'établissement à travers la mise en place de CSP va permettre :

- une montée en compétence et une professionnalisation des personnels,
- de garantir la continuité de service,
- de sécuriser les processus de prévision et d'exécution,
- de fiabiliser les données de gestion,
- d'améliorer le pilotage de l'établissement.

Outre les avantages en termes de sécurisation et de montée en compétence, ces mesures devraient permettre de réduire le nombre d'intervenants sur la chaîne financière pour faire passer celui-ci de 320 à 150.

Dans une seconde étape et en fonction des scénarios qui seront arrêtés, l'université mettra ensuite en place une dynamique de mobilité qui s'accompagnera d'un plan de formation des personnels et permettra de favoriser le renouvellement d'une partie des personnels pour permettre une montée en compétence sur ces fonctions administratives. La réorganisation permettra aussi, par le biais des mouvements de personnels qui pourraient conduire à des départs, de réaliser des gains sur les effectifs.

S'agissant de la simplification des outils et des procédures, des actions spécifiques seront menées dans les domaines des systèmes d'information et des achats :

✓ Systèmes d'informations : obtenir des gains de productivité par la mise en œuvre des outils dédiés à la gestion.

L'URCA a lancé sur l'année 2017, des projets visant à des gains de productivité :

- Mise en place d'un nouveau système de gestion des agendas, unique au sein de l'établissement,
- Mise en place d'une GED dont les spécifications techniques et fonctionnelles sont en cours de préparation et qui permettra des gains de productivité et une meilleure traçabilité des opérations à même de renforcer la sécurité financière de l'établissement

Ces économies permettront de compenser la hausse mécanique des dépenses de fonctionnement liées à l'inflation et traduites par les clauses d'actualisation de prix dans les marchés.

Sur les missions-déplacements et les frais de réception, la mise en place d'une politique plus stricte a d'ores et déjà permis de réaliser des économies substantielles sur ces postes de dépenses. L'URCA maintient donc les objectifs de ramener les missions-déplacements en-dessous de 1 500 k€ en 2018 et les frais de réception en-dessous de 300 k€. Il convient de noter pour ces derniers qu'après plusieurs années de hausse, ces frais sont repassés en-dessous de 400 k€ en 2016.