

## DELIBERATION CA0111-2019

**Vu le code de l'éducation, notamment ses articles L.123-1 à L.123-9, L.712-6-1 et L.719-7 ;**  
**Vu le décret 71-871 du 25 octobre 1971 portant création de l'Université d'Angers ;**  
**Vu les statuts et règlements de l'Université d'Angers ;**  
**Vu les convocations envoyées aux membres du Conseil d'administration le 5 novembre 2019.**

**Objet de la délibération : [Lettre d'orientation budgétaire](#)**

**Le Conseil d'administration réuni le 14 novembre 2019 en formation plénière, le quorum étant atteint, arrête :**

La lettre d'orientation budgétaire est approuvée.

Cette décision est adoptée à l'unanimité avec 23 voix pour.

Fait à Angers, le 15 Novembre 2019

*Pour le Président et par délégation,*  
*Le directeur général des services*  
**Olivier HUISMAN**  
***Signé***

La présente décision est exécutoire immédiatement ou après transmission au Rectorat si elle revêt un caractère réglementaire. Elle pourra faire l'objet d'un recours administratif préalable auprès du Président de l'Université dans un délai de deux mois à compter de sa publication ou de sa transmission au Rectorat suivant qu'il s'agisse ou non d'une décision à caractère réglementaire. Conformément aux articles R421-1 et R421-2 du code de justice administrative, en cas de refus ou du rejet implicite consécutif au silence de ce dernier durant deux mois, ladite décision pourra faire l'objet d'un recours auprès du tribunal administratif de Nantes dans le délai de deux mois. Passé ce délai, elle sera reconnue définitive.

**Affiché et mis en ligne le : 23 novembre 2019**

**POLITIQUE  
DES MOYENS**

2018 - 2020

Lettre d'orientation budgétaire 2020

ua

UA

ua

UA

UA

Le cadrage budgétaire 2020 s'inscrit dans le périmètre de la politique des moyens 2018-2020 telle qu'approuvée par le conseil d'administration du 6 avril 2018 et dans la continuité des années 2018 et 2019.

Le cadrage budgétaire 2020 intègre par ailleurs les éléments liés : à la pré-notification des moyens alloués en 2020 à l'établissement par le MESRI; aux nouveaux projets du PIA 3 (ETOILE et EUR LUMOMAT) ; au dialogue de gestion dans le cadre des CPOM ; à la dissolution de l'Université Bretagne-Loire au 1<sup>er</sup> janvier 2020 et la création courant 2020 de la COMUE expérimentale UA-LMU.

Dans le cadre de la généralisation du dialogue stratégique et de gestion (DSG), une pré-notification des moyens alloués en 2020 a d'ores et déjà été adressée aux établissements en octobre 2019. Cette notification intervient 2 mois plus tôt que les autres années, ce qui permet d'intégrer, avec plus de visibilité et dès le budget initial, les éléments de la subvention pour charges de service public et du plafond d'emplois.

Cependant, certaines mesures ne sont pas encore connues et intégrées à la pré-notification.

Ainsi, le DSG sera accompagné d'une enveloppe de 50M€ dont 15M€ pour le financement de projets stratégiques. Un constat partagé sera également réalisé dans le cadre du DSG concernant la réalisation des engagements du Plan étudiants et les nouveaux financements qui seront nécessaires pour la rentrée 2020. Cette pré-notification intègre des moyens pour accompagner la réorganisation des formations induite par la réforme des études de santé par la loi du 23 juillet 2019. Dans le cadre du DSG et d'une enveloppe de 16 M€, d'autres financements sur projet pourraient être attribués au titre de cette réforme.

Pour 2020, comme pour 2019, la CVEC collectée par l'Université sera intégralement destinée à l'accueil et à l'accompagnement des étudiants nouveaux et servira au renforcement de l'accompagnement social, sanitaire, culturel et sportif et à conforter des actions de prévention et d'éducation à la santé.

Parallèlement, 500 551 € ont été sollicités sur la part CROUS de la CVEC pour financer différents projets (amélioration des conditions d'accueil au RDC BU Saint-Serge, Parcours Santé sur Belle-Beille, projets des composantes et de la DCI).

Le budget 2020 restera, comme le budget de 2019 et conformément aux trajectoires et indicateurs de ces dernières années, contraint par des exigences budgétaires fortes.

Quoiqu'il en soit, notre établissement continue d'affirmer sa volonté d'accorder en 2020 aux composantes, directions et services, les capacités d'assurer leurs missions, en les dotant en moyens financiers et en personnels pour faire face aux besoins collectivement définis, lors des discussions dans le cadre du dialogue de gestion. Ces ajustements nécessaires s'inscrivent dans le périmètre des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM 2018-2020).

Dans cette perspective, le projet de budget 2020 vise à combler le déficit en emplois, par le biais de créations permettant d'assurer des perspectives d'évolution, et/ou de stabilisation, de carrière avec une priorité donnée aux missions d'assistance à la pédagogie (accueil, scolarité, examens, soutien aux activités pratiques,...). Elle porte également une politique de réussite et d'innovation pédagogique pour nos étudiants et de progression continue de nos équipes de recherche. La démarche s'appuie aussi sur des actions fortes et stratégiques pour l'établissement (lancement du projet Etoile et du projet Lumomat ; accompagnement des étudiants dans le cadre d'un nouveau dispositif DARRE et du plan étudiant ; poursuite du Schéma Directeur du Numérique et la modernisation de notre SI ; déploiement et réorganisation de la formation professionnelle). La volonté est également exprimée de maintenir un niveau d'investissement élevé pour assurer la technicité

nécessaire à nos métiers et des conditions de travail de qualité pour les usagers et les personnels. Ainsi, l'intégralité des moyens obtenus dans le cadre du Plan Etudiant et des appels à projets sont reversés aux composantes, unités de recherche, directions et services.

Enfin, l'évolution des indicateurs de pilotage de l'établissement a démontré une certaine contraction du résultat, de la capacité d'autofinancement et du fonds de roulement. Ces trois éléments constituent autant des points de vigilance pour le contrôleur budgétaire et la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP).

Sur ces bases, bien que certaines données ne soient pas encore connues, le budget 2020 se construira sur les hypothèses suivantes :

## 1 – Prévision des recettes 2020

### 1.1- Dotation du MESRI

La pré-notification 2020 du 03 octobre 2019 prévoit une dotation prévisionnelle de 125 486 526 € (après déduction de la mise en réserve de 759 504 €) soit une augmentation de **325 755 €** par rapport à la notification intermédiaire 2019 du 12 septembre 2019 (intégrée au BR1 2019). Pour mémoire, la notification initiale 2019 était de 124 910 652 €.

Elle présente les évolutions suivantes :

- La masse salariale passe de 112 319 193 € (notification intermédiaire 2019) à 112 887 947 € (pré-notification 2020), elle comprend :
  - la dotation liée aux emplois Etat (1560 ETPT pour 2020) ainsi que les dotations qui ont été soclées ces dernières années (AAP/AMI, Dispositif Sauvadet, Revalorisations du point d'indice, PPCR, GVT 2018, Plan étudiants,...) correspondant à une dotation totale de 111 877 502 € ;
  - l'ajustement des emplois (PUPH) de - 187 724 € ;
  - l'extension en année pleine des mesures 2019 de la Loi ORE pour 606 492 € ;
  - la revalorisation du parcours professionnels carrières et rémunérations (PPCR) pour 403 230 € ;
  - l'accompagnement de la réforme des études de santé pour 140 000 € ;
  - la monétisation des congés, plan vélo et mobilités actives pour 10 819 € ;
  - une première révision de l'IFSE (filière administrative et sociale à 3%, 4% et 5%) pour 20 006 € ;
  - une compensation IUF (PEDR et décharges d'enseignements) pour 17 622 €.
- Le fonctionnement passe de 13 601 082 € (notification intermédiaire 2019) à 13 358 083 € (pré-notification 2020), elle comprend :
  - la dotation soclée de 11 731 904 € ;
  - la déduction de la contribution 2020 de l'UA à la licence Elsevier de 206 321 € ;
  - la compensation des exonérations des droits d'inscriptions pour les boursiers pour 1 700 090 € ;
  - le financement d'actions spécifiques pour 32 410 € (coordination formation continue et compensation IUF)
  - une dotation pour la mise en accessibilité de 100 000 €.

Dans le cadre de la dissolution de l'UBL au 1<sup>er</sup> janvier 2020, 11 postes seront affectés à l'Université d'Angers, ce qui viendra augmenter le plafond d'emploi de 11 ETPT et la dotation en masse salariale de **660 000 €**.

De nouveaux moyens devraient par ailleurs arriver par le MESRI dans le cadre du Dialogue

Stratégique de Gestion :

- sur l'enveloppe des 50 M€, une hypothèse à **500 000 €** ;
- sur les mesures nouvelles de 2020 et les mesures de 2019 du plan étudiant non intégrées en extension sur 2020 dans la pré-notification (120 000 € pour les 2 postes Polytech), une hypothèse à **500 000 €** ;
- sur les 16 M€ dédiés à la réforme de Santé, **360 000 €** (16M€/32 CHRU - 140 000 € déjà pré-notifiés) ;

ce qui porterait la subvention pour charges de service public pour 2020 à **127 506 526 €**, contre 125 160 771 € de la notification intermédiaire de septembre 2019 et intégrée au budget rectificatif 2019, soit une augmentation de **2 345 755 €**.

## 1.2- Université d'Angers

La prévision des ressources propres de l'établissement s'appuie sur les éléments suivants :

- Une augmentation des ressources propres des composantes de **484 057 €** qui comprend :
  - La mise en œuvre de la stratégie « objectif lune » en formation continue pour 289 395 € ;
  - Une baisse de la taxe d'apprentissage de 23 058 € ;
  - Le développement de l'apprentissage et des conventions partenariales pour 217 720 €.
- Une augmentation des droits d'inscriptions de **157 976 €** liée à l'augmentation des effectifs de :
  - 840 étudiants en licence avec 43% de boursiers et avec des droits de scolarité à 170 € soit une augmentation de 81 430 € ;
  - 60 étudiants en master avec 38% de boursiers et avec des droits de scolarité à 243 € soit une augmentation de 9 234 €
  - 200 étudiants en diplôme d'ingénieur avec 44% de boursiers et avec des droits de scolarité à 601 € soit une augmentation de 67 312 €
- La contribution vie étudiante et de campus (CVEC) dépend du taux de reversement (taux de 41 € qui a été revalorisé à 59 € en 2019) et des effectifs éligibles au reversement (estimation 24 750 étudiants) et pourrait être équivalente à celle de 2019 (1 419 187 €). **500 551 €** ont été sollicités au titre de la CVEC part CROUS.
- Le projet THELEME est arrivé à son rythme de croisière ; le coût global du projet est de 13 777 178 € dont 7 566 000 € de subvention ; les recettes et dépenses 2020 seront par conséquent équivalentes à celles de 2019. Pour une année normale de fonctionnement le budget annuel de la part UA est 792 500 €.
- Le projet Etoile entrera en phase opérationnelle dès début 2020 ; le coût global du projet est de 2 471 711 € dont 1 841 911 € ; une subvention annuelle de **184 189 €** est attribuée à l'UA pour les actions de l'UA.
- L'EUR LUMOMAT démarrera courant 2020 ; une subvention globale de 5 300 000 € est attribuée à l'UA. Pour 2020, une prévision à **100 000 €** est prise en compte dès le BI 2020 et qui sera ajusté lors du BR1 en octobre.
- Le budget de la fondation est estimé à 100 000 € en 2020 soit une augmentation de **40 000 €** par rapport à 2019, année de création de la fondation de l'UA.
- La Convention NINGBO sera à intégrer en recettes et en dépenses. La convention prévoit à terme le recrutement de 5 personnels financés chacun à hauteur de

75 000 €. Pour 2020, 2 personnes ont été recrutés, 150 000 € pourront par conséquent être intégrés au BI 2020.

Soit une évolution des ressources propres de **1 466 773 €** pour 2020 par rapport à 2019.

## 2 – Des ressources au service d’une politique

### 2.1- L’impact budgétaire de la politique RH pour 2019

Les mesures prises par l’Etat qui représentent un surcoût :

- augmentation du PPCR évalué à **403 230 €**

Pour la campagne emploi 2020, l’établissement poursuit la politique engagée depuis 2016, et maintient les principes d’arbitrage conformément à la lettre de politique des moyens 2018-2020 (cf p. 9 et 10) et intègre les moyens nouveaux liés au Plan étudiant, à Thélème, à Etoile et Lumomat :

- Concernant les postes titulaires d’enseignants et enseignants-chercheurs, un impact de la campagne d’emploi pour 2020 de – 231 160 € avec, 72 postes d’enseignants-chercheurs, ATER et PAST publiés au même niveau intégrant 5 réfrigérations, 9 maintiens en réfrigération et 11 défrigérations, 7 postes d’enseignants de second degré publiés au même niveau (dont 5 en contractuels), 4 repyramidages et 2 créations de postes (1 PAST, 1 MCF) ;
- Concernant les BIATSS titulaires, un impact de la campagne d’emploi 2020 de – 182 945 €. Il s’agit de 13 postes qui seront republiés au même niveau, de 4 repyramidages et de 2 créations de support d’ATRF et de TECH sur des missions d’accueil et d’assistance à la pédagogie ;
- Concernant les postes de contractuels, un impact de + 869 262 € dès 2019 (dans l’hypothèse où 100% des recrutements sont réalisés dès le 1<sup>er</sup> janvier 2020). Il s’agit de 29 postes dont 16 sur financement propre pour répondre à des stratégies de l’établissement (DAV, DPI, SUMPPS) et des composantes (formation continue, relations internationales, relations entreprises), 7 sur financements extérieurs (Etoile, Chaires, ARS) et 6 apprentis.

Pour mémoire, l’impact de la campagne d’emploi 2019 sur l’année 2020 (en année pleine) est de :

- 606 185 € pour les titulaires enseignants et enseignants chercheurs
- 147 371 € pour les titulaires BIATSS

Soit un impact total des campagnes d’emploi 2019 et 2020 sur 2020 de **1 208 713 €**.

La masse salariale des composantes augmente de 794 782 € mais une partie est liée aux emplois sur ressources propres déjà comptabilisés dans le coût de la campagne d’emploi. L’augmentation liée aux heures complémentaires, vacations, surveillances d’examens, contrats étudiants est de **495 103 €**.

La revalorisation des primes BIATSS a un impact de **94 245 €** pour 2020.

L’augmentation globale de la masse indiciaire ou GVT est estimée à **805 000 €** pour 2020 (titulaires 690 000 € et contractuels 115 000 €).

Par ailleurs, 4 personnels de l’UBL seront repris par l’UA au 01 janvier 2020 sur le contingent des postes pour l’activité des plaques ; 2 personnes pourraient se positionner à l’UA pour les postes de coordination (1 ED et 1 EU). Sur le numérique 2 recrutements

pourraient être réalisés dès début 2020. Au total, l'estimation en besoin de masse salariale est de **360 000 €**.

Les recrutements dans le cadre du projet Etoile ont été intégralement intégrés à la campagne d'emploi 2020. Concernant l'EUR Lumomat, **80 000 €** sont intégrés en prévision de dépenses en masse salariale et 20 000 € en fonctionnement.

L'ensemble de ces mesures engendrent une hausse de **3 446 291 €** et portent ainsi le besoin en masse salariale pour 2020 à 129 805 454 € (à rapprocher de l'estimation 2020 de la subvention pour charge de service public soit 127 506 526€).

## 2.2- Les moyens alloués aux composantes, aux services et à la recherche

Le volume et l'affectation des moyens sont issus du dialogue de gestion, engagé à partir des CPOM, et respectent les engagements pris dans le document de politique des moyens voté en conseil d'administration le 6 avril 2017. Ce dialogue de gestion a permis d'affiner les besoins, tant en masse salariale, en fonctionnement qu'en investissement. Selon la structure concernée (composante, service commun, ou direction), ces besoins sont couverts par :

- des ressources propres (subventions, conventions, locations, prestations, droits d'inscriptions propres, apprentissage,...),
- la taxe d'apprentissage,
- un apport de crédits au titre de la formation continue (dotation et reliquats),
- une dotation d'équilibre, donnée par l'université, laquelle intègre, le cas échéant, un volume de crédits pour couvrir les responsabilités liées à la pédagogie et/ou à la recherche.

La dotation d'équilibre de l'université pour les composantes s'établira en 2020 à 6 437 385 €, en légère diminution de **7 607 €** laquelle est largement compensée par le soutien du budget central à certains projets : renouvellement du parc automobile, déploiement de la marque UA, renouvellement des SI, ....

Le budget des composantes est en augmentation de 609 140 € et aucune composante ne voit son budget total 2020 diminuer sauf la Faculté DEG, ce qui est lié au transfert du département gestion vers la nouvelle composante IAE (en cumulé, le budget DEG+IAE augmente de 320 475 €).

### *Confer Annexe 1 – Dotation des composantes*

Pour les services communs, la dotation globale sera de 1 312 768 € en 2020 contre 1 325 236 € en 2019, soit une variation de **- 12 468 €**. La CVEC compense à hauteur de 337 405 € les pertes de recettes du SUMPPS et du SUAPS. La CVEC permet par ailleurs d'accompagner les augmentations de quotités des professionnels de santé du SUMPPS actés dans le cadre de la campagne d'emploi, ainsi que la possibilité d'activer, le cas échéant, un poste d'enseignant contractuel supplémentaire au SUAPS à la rentrée 2020 pour faire face à l'accroissement d'activité du service.

### *Confer Annexe 2 – Dotation aux services communs*

En 2020, le principe d'intégration au budget primitif des composantes des versements de crédits de la FC est maintenu à hauteur 2 491 472 €, soit 80% du chiffre d'affaires de référence calculé à partir des prévisions pluriannuelles (revalorisées parfois à la demande de la composante) après déduction des 5, 8 ou 20% destinées à la DFC. Ces crédits concernent à la fois le fonctionnement, la masse salariale et les investissements. Les reliquats sont utilisables pour des investissements structurants. Ils seront mobilisés à hauteur de 536 052 € en 2020.

Le principe du prélèvement à la source s'applique pour : les dépenses récurrentes

(assurances, téléphonie, déchets, ...); la maintenance du locataire; le matériel informatique; l'audiovisuel (nouveau); et certains travaux.

La méthodologie mise en place en 2019 concernant les heures effectuées par les enseignants du SUAPS dans les composantes continueront à être intégralement reversées et prises en charge par le SUAPS. Le montant de ces reversements a été précisé dans les maquettes financières des composantes et sera intégré dès la construction du budget initial.

La revalorisation des intervenants du SUAPS a été actée par la gouvernance. Ils ont d'ores et déjà été revalorisés à 36 € pour l'HETD au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Ils évolueront à 38 € au 1<sup>er</sup> septembre 2020 (surcoût de **2 500 €** par rapport à 2019 à intégrer au budget du SUAPS en 2020), à 40 € au 1<sup>er</sup> septembre 2021 (surcoût de 10 000 € par rapport à 2020) et alignés sur les tarifs en vigueur au 1<sup>er</sup> septembre 2022 (surcoût de 10 000 € par rapport à 2021).

Les orientations budgétaires 2020 soulignent la volonté de l'établissement de poursuivre les projets structurants tant en matière de formation que de recherche. Il s'agira notamment pour 2020 de finaliser les projets qui ont été actés dans le cadre du dialogue de gestion 2018-2020 et validés par la CIPI du 09 octobre 2019 pour un montant total de 1 944 735 € en 2020 dont 433 735 € issues des reliquats de la FC. Quelques projets nouveaux structurants ont été intégrés dans le cadre du dialogue de gestion 2020.

*Confer Annexe 3 – Synthèse des projets immobiliers structurants 2018-2019-2020*

Les dotations des composantes et des services ne sont pas assises sur une reconduction systématique des dotations antérieures mais sur le dialogue de gestion, dans le cadre des CPOM, pour l'année 2020.

Pour les directions, les budgets seront reconduits moyennant quelques aménagements.

Il en est de même pour l'innovation pédagogique, 100 000€ par an sont budgétés pour financer les projets validés par le bureau de la CFVU.

S'agissant de la recherche, les engagements pris dans la lettre de politique des moyens sont maintenus pour 2020.

Ainsi, la dotation prévisionnelle de la recherche sera de 1 728 478 € en 2020 (identique à 2019), dont :

- 1 353 478 € (identique à 2019) de dotation prélevée sur la dotation globale de fonctionnement (dont référentiel décharges recherche pour coordination de programmes de recherche);
- 100 000 € pour les appels à projets (AAP) recherche (200 000 € d'enveloppe annuelle) ;
- 100 000 € pour les AAP mobilité internationale (cette enveloppe soutiendra les mobilités entrantes et sortantes en prenant en compte les charges de voyage et de séjour) ;
- 125 000 € pour la direction de la recherche ;
- 50 000 € par an pour les programmes pluriannuels d'investissement des équipements de recherche (ce mode de fonctionnement qui est régulé et validé par le bureau de la commission recherche et géré par la DRIED, permet de hiérarchiser et d'accompagner les besoins d'autofinancement des structures de recherche pour les appels d'offre d'équipement et la prise en charge de certains besoins ponctuels -jouissance, réparations,...-).

A cela s'ajoutent :

- 27,5 contrats doctoraux qui seront créés pour une durée de 3 ans à la rentrée 2019 ;
- les CRCT, 8 semestres maximum ;
- les PEDR pour un montant moyen annuel d'environ 140 000 € ;
- les primes de charges administratives accordées aux directeurs d'écoles doctorales et de collège de site, pour un total de 432 heures ;
- et les décharges accordées aux directeurs des structures de recherche.

Les frais de gestion et préciput ANR représentent environ 300 000 € pour 2020. Ils sont intégralement dédiés à la politique scientifique de l'Université.

La TVA est depuis 2018 systématiquement déduite dans le périmètre de la recherche ce qui a créé une augmentation du pouvoir d'achat de 20% par rapport aux années précédentes avec notamment un vrai gain sur les dotations récurrentes.

Par ailleurs, les directions centrales assureront le portage de plusieurs projets stratégiques financés dans le cadre du CPER (IUT, DATA CENTER, PASSERELLE, LLSH, SANTE, ..) ou par le dispositif Intracting du schéma pluriannuel de stratégie énergétique (SPSE), ainsi que le démarrage des études pour la dévolution, la poursuite de la mise en œuvre du schéma directeur du numérique qui engendre un surcoût par rapport à la mise en place des nouveaux SI, une 3<sup>ème</sup> vague du renouvellement du parc automobile de l'Université avec l'installation des premières bornes électriques (8 véhicules ont été achetés en 2018 et 7 revendus aux domaines, 12 achetés en 2019 et 10 à revendre aux domaines), la poursuite du déploiement de la marque UA sur les différents sites, la mise en place d'un nouvel intranet,....

Le budget formation de l'Université devra par ailleurs être augmenté de 5 000 € notamment pour alimenter le CPF.

Le besoin en fonctionnement pour les projets Etoile et Lumomat sont évalués à 20 000 € pour 2020.

Les besoins concernant les dispositifs CAP Europe, Pepite, ED, transférés de l'UBL, ne sont pas connus à ce jour mais devraient se compenser en recettes (disparition des différentes cotisations) et en dépenses.

Le besoin nouveau en fonctionnement est évalué à **250 000 €** en 2020 par rapport à 2019.

### 3 – Equilibre global

	2014 exécuté	2015 exécuté	2016 exécuté	2017 exécuté	2018 exécuté	BR 2019	Evolution 2020
<b>Recettes</b>							
Dotation Etat (MESR et autres Ministères)	114 848 487 €	118 273 725 €	120 300 209 €	122 091 086 €	123 923 410 €	127 425 931 €	2 345 755 €
Autres subventions	6 011 464 €	10 829 237 €	9 041 537 €	12 902 909 €	12 535 348 €	14 842 848 €	
Ressources propres	11 984 022 €	9 876 596 €	18 966 097 €	18 011 311 €	19 856 205 €	21 304 213 €	1 466 773 €
Total ressources	132 843 973 €	138 979 558 €	148 307 843 €	153 005 306 €	156 314 963 €	163 572 992 €	3 812 528 €
<b>Dépenses</b>							
Masse salariale	110 150 349 €	113 841 469 €	116 998 280 €	118 324 637 €	122 010 638 €	126 244 163 €	3 446 291 €
Autres dépenses	19 025 929 €	19 829 963 €	30 715 029 €	31 214 409 €	33 890 900 €	37 787 841 €	250 000 €
Total dépenses	129 176 278 €	133 671 432 €	147 713 309 €	149 539 046 €	155 901 538 €	164 032 004 €	3 696 291 €
Résultat	1 132 204 €	2 743 228 €	594 534 €	3 466 260 €	413 424 €	-459 012 €	116 237 €
CAF	3 671 781 €	5 307 025 €	3 166 712 €	6 127 346 €	2 950 975 €	1 102 871 €	

### 4 – Eléments de calendrier

- CA du 14 novembre 2019 : cadrage budgétaire 2020
- CA du 19 décembre 2019 : BI 2020
- Mars 2020 signature des derniers avenants au CPOM 2018-2020
- CA de Mars 2020 : Validation de la politique des moyens 2021-2024

Bien que les CPOM soient pluriannuels par nature, le dialogue de gestion, entre les structures et la gouvernance, reste annuel et des addendum, annuels, seront ajoutés au contrat.

- Juin/Juillet 2020 : clôture des CPOM 2018-2020 (bilan final) et présentation des nouveaux CPOM par les structures avec intégration des éléments suivants :
  - Présentation de la structure et des évolutions/réorganisations envisagées sur la période 2021-2024
  - Présentation des projets structurants sur la période 2021-2024
  - Présentation de la stratégie emploi et préparation de la campagne d'emploi 2021
  - Présentation de la stratégie financière en préparation du BPI 2021
  - Présentation des actions liées à la démarche globale de prévention
- Septembre 2020 : retours de la gouvernance sur les CPOM
- CA octobre 2020 : vote de la campagne emploi 2021
- CA de novembre 2020 : cadrage budgétaire 2021
- CA de décembre 2021 : vote du BI 2021
- Janvier 2021 : Signature des CPOM