



CONDITIONS DE RETOUR À L'ÉQUILIBRE UPVD

Pour avis

19 mai 2026

SOMMAIRE

CONDITIONS POUR UN RETOUR À L'ÉQUILIBRE FINANCIER – MESURES PROPOSÉES PAR L'UPVD

Observations liminaires

I. AMÉLIORATION DU PILOTAGE DES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES ET MARGES DE MANŒUVRE SUR LES PRODUITS ENCAISSABLES

I.1 Mesures budgétaires sur les BR 2026 et BI 2027

- a) BR 2026 – CRE
- b) Révision du modèle d'allocation des moyens
- c) Exécution des conventions de recherche dans leur durée contractuelle, avec une prolongation exceptionnelle de l'usage des ressources additionnelles qui sera limitée à un an
- d) Frais de gestion

I.2 Recherche de nouveaux produits encaissables

- a) Mise en place des frais différenciés pour les étudiants extracommunautaires dès 27-28
- b) L'apprentissage et la formation continue
- c) Meilleure valorisation du patrimoine immobilier

I.3 L'amélioration du pilotage des ressources humaines et financières

- a) Maîtriser la GPEEC pour disposer d'un éclairage prospectif
- b) Se donner la capacité de prévisions budgétaires améliorées et de projections de trajectoires financières
- c) Poursuivre le pilotage renforcé de l'achat public

II. MESURES SUR LA MASSE SALARIALE À EFFETS IMMÉDIATS

II.1 Mesures relatives à la campagne d'emplois 2026

- a) Ajustement des décisions de la campagne d'emplois 2026 et préparation de la rentrée 2026-2027 - Impacts immédiats sur la masse salariale des personnels BIATSS
- b) Ajustement des décisions de la campagne d'emplois 2026 et préparation de la rentrée 2026-2027 - Impacts immédiats sur la masse salariale des personnels EC-E contractuels au titre des renouvellements ou recrutements en cours et à venir
- c) Ajustement des décisions de la campagne d'emplois 2026 et préparation de la rentrée 2026-2027 - Impacts immédiats sur la masse salariale des personnels EC-E fonctionnaires au titre des recrutements en cours
- d) Premiers effets attendus courant 2026 en termes de MS des arbitrages de la nouvelle ODF programmée à compter de la rentrée 2027. Capacité d'accueil réduites et non ouverture de formations à très faibles effectifs
- e) Mesures d'économies d'échelle sur les antennes

II.2 Mesures relatives aux nouvelles lignes de gestion ressources humaines

- a) Modification des règles de départ à la retraite
- b) Modification des règles liées aux absences
- c) Les régimes indemnitaires

III. MESURES SUR LA MASSE SALARIALE AUX EFFETS À MOYEN TERME

- a) Réduction de la charge de la nouvelle offre de formation 27-32
- b) Les campagnes d'emplois 2027, 2028 et 2029 seront placées sous vigilance forte

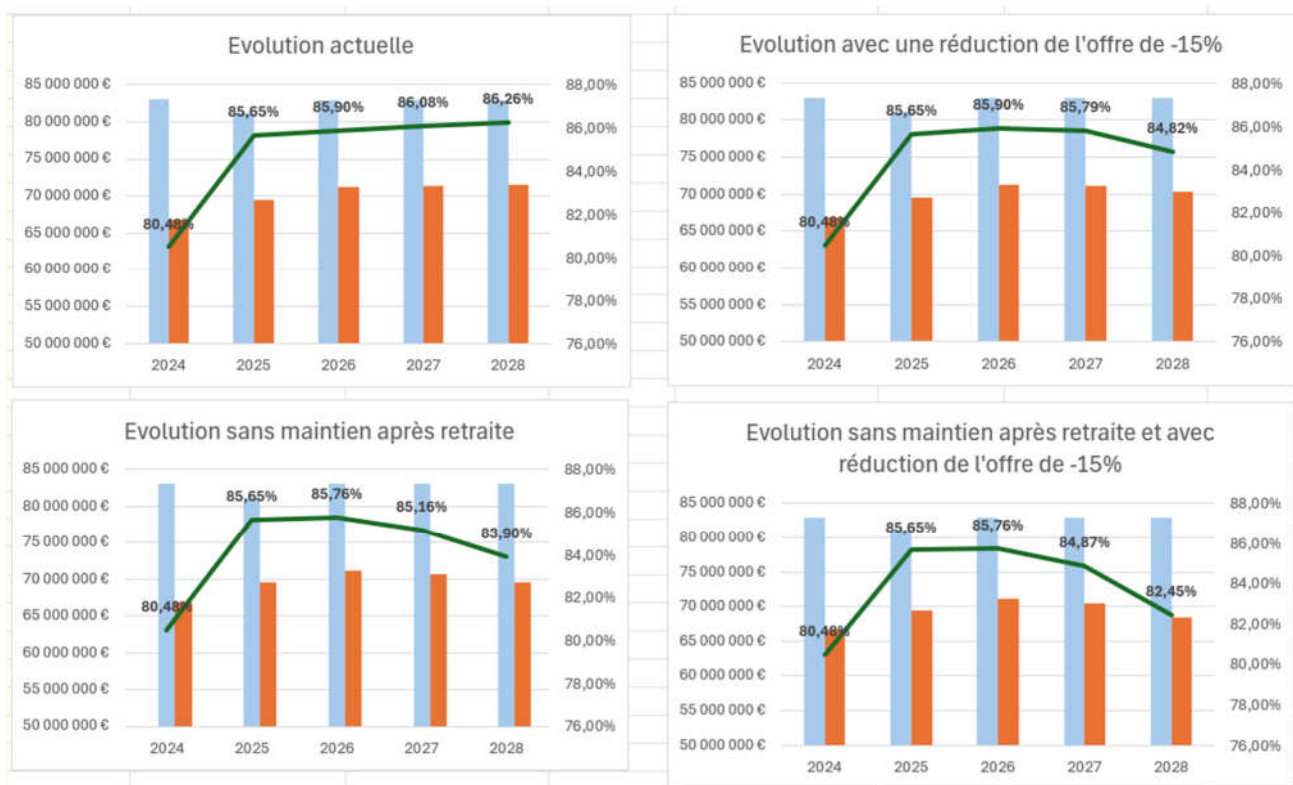
IV. SUIVI DE L'EXÉCUTION DU CRE

CONDITIONS POUR UN RETOUR À L'ÉQUILIBRE FINANCIER - MESURES PROPOSÉES PAR L'UPVD

Observations liminaires

- L'indicateur financier « Masse Salariale / Produits Encaissables » constaté à 85,7% au compte financier 2025 devrait être au maximum de 83%.**

Pour UPVD, si ses produits sont stables avec la compensation partielle de 75% du CAS pension et totale de la PSC, le ratio « Dizambourg » augmenterait progressivement et mécaniquement à 86,26% en 2028 (*graphique « Evolution actuelle »*). En effet, la masse salariale, à périmètre constant, évolue en moyenne annuelle de 150 000 € (effet GVT). Les départs à la retraite des seuls EC-E non remplacés, ne permettraient pas de réduire à eux seuls le taux qui resterait à 83,90% (*graphique « Evolution sans maintien après la retraite »*). Si on ne prend en compte que la réduction prévisionnelle de l'offre de formation, le ratio ne repasserait pas à l'horizon 2028 sous les 83% (*graphique « Evolution avec une réduction de l'offre de -15% »*). **Si on cumule l'ensemble de ces mesures, le ratio ne repasserait sous la barre des 83% qu'en 2028.**



- **Les mesures structurelles.** Elles doivent être présentées en premier lieu. Il s'agit de mobiliser les leviers du fonctionnement et de l'investissement pour permettre de dégager de la Capacité d'Autofinancement (CAF)¹ afin de sécuriser la trajectoire financière de l'UPVD.

L'UPVD va notamment agir sur les deux leviers du ratio « Dizambourg », sa masse salariale et ses produits encaissables.

1. Les marges de manœuvre sur l'évolution des produits encaissables de l'UPVD sont difficiles à évaluer avec certitude à différents titres (rareté des sources de financement, situation économique complexe, évolution réglementaire à risque pour la formation par apprentissage, volatilité de la SCSP, par exemple). Des actions diverses doivent cependant être réfléchies. Quelques-unes sont proposées pour **capter plus de recettes**, sans toutefois que l'UPVD dispose d'une visibilité certaine sur la réalité totale de leurs effets.

2. L'UPVD va actionner une variété de mesures ayant des effets majoritairement sur la réduction de la masse salariale pour atteindre un retour à l'équilibre financier et satisfaire l'injonction réglementaire. **Au regard du compte financier 2025, ramener l'indicateur de masse salariale à un niveau inférieur à 83% nécessite une baisse de 1,7 millions d'euros de la masse salariale et/ou une augmentation de 2,1 millions d'euros des produits encaissables.**

3. Enfin, il sera proposé des mesures budgétaires, sans effet visible sur la trajectoire financière, mais nécessaires pour un pilotage plus vertueux et le **renforcement du pilotage de l'établissement.**

Les mesures présentées, ci-dessous, sont d'**application immédiate ou à moyen terme (2026-2028)**, pour fixer une trajectoire rapide de retour à l'équilibre.

L'UPVD estime que les conditions de retour à l'équilibre (CRE) doivent faire appel à la responsabilité de tous et reposeront sur le **principe de solidarité**, valeur portée par l'UPVD. Les mesures vont concerner l'ensemble des personnels, enseignants-chercheurs, enseignants et BIATSS, qu'ils soient fonctionnaires ou contractuels. Les mesures vont concerner l'ensemble de nos structures, de recherche, de formation ou les structures administratives de support ou de soutien.

I. AMÉLIORATION DU PILOTAGE DES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES ET MARGES DE MANŒUVRE SUR LES PRODUITS ENCAISSABLES

I.1. Mesures budgétaires sur les BR 2026 et BI 2027

- **L'ensemble de ces mesures à impact budgétaire, par définition prévisionnel**, ont vocation à améliorer la préparation budgétaire et les taux d'exécution. Il s'agit aussi de donner des marges de manœuvre à l'UPVD pour le financement de ses frais fixes et le financement de son projet stratégique d'établissement. Elles viennent compléter les autres mesures, notamment salariales présentées ci-après.

¹ La capacité d'autofinancement mesure les ressources internes qu'une université dégage sur un exercice pour financer son investissement et préserver ses équilibres financiers.

a) BR 2026 - CRE

- Le BR 2026-CRE intègre des recettes de la SCSP 2026, non prises en compte en BI 2026. Il s'agit notamment d'une partie non intégrée initialement dans le BI 2026, à la demande des services académiques, du CAS pension et de la PSC et ce pour un montant de + 688 000€.
- L'intégration au BR 2026-CRE des actions spécifiques² est réalisée également pour un montant égal à celui de 2025, hors COMP : + 716 945€, en l'absence de notification de la dotation initiale 2026 au 10/04/26.
- L'UPVD inscrit ce montant en recettes au BR 2026. Il sera sans impact sur la trajectoire et le résultat au compte-financier 2026, comparé à celui de 2025 qui intégrait ces produits.
- Le BR 2026 CRE intègre également les mesures immédiates évoquées plus bas, portant sur la réduction de la MS, pour un montant de -393 K€.

b) Révision du modèle d'allocation des moyens

- Dès la préparation du BI 2027, il sera proposé un modèle d'allocation des moyens aux structures, qui viendra revisiter les modalités de travail sur les prévisions budgétaires, à partir notamment d'indicateurs communs et/ou spécifiques à chaque type de structure. L'objectif est aussi se donner les moyens de réalimenter la Capacité d'Autofinancement (CAF) de l'UPVD, pour faire face aux aléas ou financer nos ambitions stratégiques.

c) Exécution contractuelle des conventions de recherche avec prolongation UPVD de l'usage des ressources additionnelles

- L'UPVD dispose d'une note de cadrage votée en CA du 21/10/22, pour les conventions de recherche à justifier et celles ne donnant pas lieu à justifications. Elle doit être appliquée dans sa pleine mesure pour limiter le montant du déficit budgétaire généré par l'ouverture des reports de conventions estimé à 100k€ et afin que les crédits non utilisés viennent alimenter le fonds de roulement de l'établissement.
- Chaque BI ou BR qui enregistrera une ouverture de crédits sur une convention terminée devra faire l'objet d'une courte note du SRV précisant la convention concernée, le montant des dépenses à ouvrir en précisant leur utilisation. Ces éléments seront partagés entre les VP recherche, VP CA, DGS, DAF lors de la préparation des BI et BR, pour arbitrage.

d) Frais de gestion

- L'UPVD, en 2026/27 avec effet en BI 2028, va engager une réflexion sur la révision des frais de gestion pour l'ensemble de ses activités et recettes additionnelles issus des projets financés et contrats de recherche, formation, SFCA etc. Cette solidarité favorisée par des frais de gestion, donnera des marges de manœuvre pour le fonctionnement général de l'établissement, les projets stratégiques de l'UPVD, ou contribuera à dégager de la Capacité d'Autofinancement (CAF).

² Par exemple : Pépite, accessibilité et sécurité bâtementaires, soutien aux EBPP, COMP...

I.2 Recherche de produits encaissables

a) Mise en place des frais différenciés pour les étudiants extracommunautaires dès 27-28

- Il sera proposé à la CFVU et au CA avant la fin de l'année civile 2026 et pour la rentrée universitaire 27-28, un dispositif d'application des frais différenciés pour les étudiants extra-communautaires.

b) L'apprentissage et la formation continue

- Les activités et recettes de l'apprentissage à l'UPVD est avec ses 600 apprentis par an et 4 418 848 € de recettes en 2025, à un niveau d'ores et déjà élevé. Il est prévu de maintenir ce niveau, notamment malgré l'inflexion du soutien de l'Etat en faveur des entreprises. La formation continue reste un second levier avec 717 461 € en 2025, qui ne pourra jamais égaler celui de l'apprentissage.

c) Meilleure valorisation du patrimoine immobilier

- **La réforme du modèle économique de mise à disposition de locaux interviendra dès janvier 2027.** Il sera proposé au conseil d'administration, avant la fin de l'année civile 2026, un dispositif révisant les tarifs d'occupation temporaire du domaine public de l'UPVD datant de 2012. De plus, ces tarifs seront différenciés selon plusieurs cercles et types de bénéficiaires. Les recettes complémentaires sont évaluées pour les seuls sites du Moulin à Vent et Narbonne, les plus demandés, à 100 000€.³

I.3 L'amélioration du pilotage des ressources humaines et financières

L'enjeu pour l'UPVD repose non plus sur sa capacité à maîtriser et gérer ses ressources à l'année budgétaire mais en **prévision pluriannuelle fiable**, avec la capacité de pouvoir définir différents scénarii et d'ajuster sa trajectoire, selon des aléas internes ou externes.

a) Maîtriser la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences pour disposer d'un éclairage prospectif

- L'UPVD après avoir fiabilisé ses données RH et plafonds d'emplois, envisage de **poursuivre le développement des compétences des équipes RH et de la cellule de pilotage pour mieux prévoir et anticiper l'évolution des ressources humaines et besoins en compétences**, notamment en vue des départs massifs d'enseignants-chercheurs entre 2030 et 2033. Ces équipes vont notamment intégrer la démarche et l'outil de l'Université de Toulon, en matière de GPEEC, en 26-27. Elle vient **compléter celle engagée sur la cartographie des emplois/métiers des personnels BIATSS titulaires et contractuels**. Cet outil viendra renforcer l'approche prospective et pluriannuelle des campagnes d'emplois.

³ Les campus Mailly à Perpignan et Albert Fert de Carcassonne ne peuvent être valorisés au regard des conventions d'Autorisation d'Occupation Temporaire qui lient l'UPVD aux deux villes.

- La procédure de gestion des campagnes d'emplois sera également repensée grâce au déploiement d'un nouvel outil d'interface entre la cellule de pilotage-D2RH et les structures : **le module campagne emploi du SIRH Mangué sera déployé, dès la campagne d'emploi 2027** pour laquelle les échanges débiteront en juin 2026.

b) Se donner la capacité de prévisions budgétaires améliorées et de projections de trajectoires financières

- **L'objectif est de pouvoir dégager de nouveau de la capacité d'auto-financement (CAF) et de maîtriser la trajectoire de masse salariale de l'établissement.** Le renforcement du pilotage de l'UPVD porte aussi sur les fonctions financières, à tous les niveaux de l'établissement (amélioration des prévisions budgétaires, exécution des dépenses et des recettes, fiabilité des flux financiers, optimisation des opérations pluriannuelles notamment en ce qui concerne les opérations immobilières et les contrats de recherche). Cela nécessite de développer les compétences des ressources disponibles et de les outiller pour réaliser des simulations de scénarii de politiques publiques, de travaux-maintenances, associées avec des analyses et projections financières plus solides.

c) Poursuivre le pilotage renforcé de l'achat public

- En 2023/24, l'UPVD a constaté que sa fonction achat est centrée sur la conformité juridique, sans réelle planification, ni pilotage de l'optimisation de la dépense. La commande publique à l'UPVD en 2024 représente 16 millions d'euros pour 1,2 millions d'euros hors marchés. L'université a identifié un fort potentiel d'amélioration dans la gestion interne de ses achats. Elle a engagé une modernisation de la fonction achat, renforçant la dimension responsable (gouvernance dédiée, équipe étoffée d'1 ETP, formations, installation du comité « achats responsables » : animation du réseau des acheteurs). Une programmation des achats intégrant les enjeux environnementaux, sociaux et économiques a été aussi mise en place.
- En 2025, l'UPVD a élaboré **un SPASER⁴** pour transformer en profondeur sa politique d'achat et mobiliser l'ensemble de ses structures autour d'une démarche collective. **Cette politique doit poursuivre son déploiement, pour concourir à la maîtrise des dépenses.**

II. MESURES SUR LA MASSE SALARIALE À EFFETS IMMÉDIATS

- Elles portent sur un **ajustement des décisions de la campagne d'emplois 2026** sur lesquelles il est encore possible d'agir, après vérification avec la DGRH ou les services académiques, mais aussi sur des **nouvelles lignes de gestion RH.**

II.1 MESURES RELATIVES À LA CAMPAGNE D'EMPLOIS 2026

Les mesures suivantes sont les plus exhaustives possible et seront affinées en fonction des équilibres prévisionnels du BR1 2026 et BI2027.

⁴ Le Schéma de Promotion des Achats Publics Socialement et Écologiquement Responsables (SPASER) est un document de planification stratégique qui définit les objectifs et les modalités de mise en œuvre d'une politique d'achat public durable par un acheteur public.

a) Ajustement des décisions de la campagne d'emplois 2026 et préparation de la rentrée 2026-2027 - Impacts immédiats sur la masse salariale des personnels BIATSS

Au titre des recrutements de titulaires BIATSS par concours :

- Renoncer à la création par concours d'un SAENES externe à la D2RH, mais créer un emploi contractuel (-11 874 € en BR 2026 et -35 622€ en année pleine en BI 2027).

Au titre des recrutements ou renouvellements BIATSS non encore mis en œuvre :

- Renoncer au recrutement par voie de mutation d'un titulaire B à la direction générale des services, et recruter un contractuel B (-11 357 € en BR 2026 et -34 071€ en année pleine en BI 2027).
- Gel de la mesure de mise en cohérence de l'emploi au statut d'un agent UPVD du SULCC (- 6 090€ BR 2026 et -18 270€ en année pleine en BI 2027).
- Gel du poste CDD-C à l'UFR LSH, faute de projet de réorganisation (-11 136 € en BR 2026 et - 33 410€ en année pleine en BI 2027).

Soit, une estimation de réduction en masse salariale de -40 306€ en BR 2026 et -121 373€ en année pleine, pour ces opérations, en BI 2027.

b) Ajustement des décisions de la campagne d'emplois 2026 et préparation de la rentrée 2026-2027 - Impacts immédiats sur la masse salariale des personnels EC-E contractuels au titre des renouvellements ou recrutements en cours et à venir

Au titre des recrutements ou renouvellements des **ATER**

- **Il est proposé de ne pas en pourvoir 7 emplois d'ATER sur les 30** au titre de la première campagne 2026/27, pour une réduction de masse salariale de 74 200€ au BR 2026 et 296 800 € en année pleine en BI 2027 (sans tenir compte de l'impact des vacances à mettre en place).
- Les décisions de la seconde campagne seront prises au cas par cas, au vu de l'atterrissage prévisionnel de l'ensemble des arbitrages et de l'impact en BR 2026.

Au titre des recrutements ou renouvellements des **LECTEURS**

- Les lecteurs sont historiquement assis sur les postes créés à cet effet. Historiquement, 5 postes de lecteurs étaient octroyés à LSH. Depuis 2022-2023, LSH a choisi de n'en demander que 4 chaque année.
- L'arbitrage d'un emploi de lecteur de moins permet une réduction de masse salariale de 12 620 en BR 2026 et de -37 861€ pour 1 ETP en année pleine en BI 2027).

Au titre des recrutements ou renouvellements des **enseignants-chercheurs associés (MAST et PAST)**

- L'arbitrage est de **réduire d'1 emploi d'enseignant-chercheur associé (MAST)** permet une réduction de masse salariale de 11 600€ en BR 2026 et de 35 000€ en année pleine en BI 2027.

Au titre des recrutements ou renouvellements des **enseignants-chercheurs LRU et des contractuels enseignants**

- L'emploi d'un enseignant-chercheur LRU représente une masse salariale de 15 700€ en BR 2026 47 200€ en année pleine pour 1 ETP. L'arbitrage porte sur **la réduction de 2 ou 3 emplois LRU et/ou contractuels enseignants.**

Au titre des recrutements des **contrats doctoraux**

- **Sur les douze contrats doctoraux État, deux sont provisoirement gelés.** 80k€ par an.
- Sur les dix contrats doctoraux États ouverts en masse salariale, un seul financement sur SCSP (Contrat doctoral État) est autorisé pour le cofinancement d'un contrat doctoral **Région OPM** à 40%. Produits encaissables + 16 K€ par an.

c) Ajustement des décisions de la campagne d'emplois 2026 et préparation de la rentrée 2026-2027 - Impacts immédiats sur la masse salariale des personnels EC-E fonctionnaires au titre des recrutements en cours

- Maintenir l'essentiel de la **campagne d'emploi 2026** autorisée par le vote du CA de décembre 2025 mais stopper ou rendre infructueux certains concours ciblés pour un effet immédiat et sur la trajectoire de notre masse salariale.
- **1 ou 2 emplois d'enseignants-chercheurs ne seront pas ouverts** (47k€ en BR 2026 pour MCF, 82k€ en BR 2026 pour un PR et respectivement 106k€ ou 246k€ en année pleine en BI 2027).

d) Premiers effets attendus courant 2026 en termes de MS des arbitrages de la nouvelle ODF programmée à compter de la rentrée 2027. Capacité d'accueil réduites et non ouverture de formations à très faibles effectifs

- A chaque préparation de rentrée universitaire, et comme pour la rentrée 26-27, les capacités d'accueil seront observées au 30/09 et éventuellement réduites en vue de l'affichage sur les plateformes de recrutement.
- Les décisions de réduction du nombre de groupes en fonction des effectifs réels inscrits et la non ouvertures des formations de moins de 10 étudiants, tant pour les DN que pour les DU et autres certifications seront opérés systématiquement, comme à l'habitude. Soit environ -100k€ en 2026-2027.

e) Mesures d'économies d'échelle sur les antennes

- Nous souhaitons éviter d'inscrire dans le CRE des **mesures complémentaires de fermeture d'un département ou de formations sur des antennes** de l'UPVD, en particulier le département science des données à Carcassonne et des parcours/mentions STAPS à Font-Romeu.

II.2 MESURES RELATIVES AUX NOUVELLES LIGNES DE GESTION RH

a) Modification des règles de départ à la retraite

- Revoir les dates de prolongation dérogatoires de **départ à la retraite** sur autorisation et les limiter à 67 ans (400 K€ annuels estimés à partir d'une moyenne réalisée sur 3 ans).

b) Modification des règles liées aux absences

- **Favoriser la réintégration des agents titulaires de retour d'absences prolongées** (disponibilité, CLM ou CLD) **sur des emplois existants vacants** afin d'éviter la création de nouveaux ETP (100 K€ annuels estimés à partir d'une moyenne réalisée sur 3 ans).
- L'enveloppe de MS dédiée aux **suppléances des personnels BIATSS** d'un montant de 300 000 euros est **réduite de 50 k€**.
- **Les demandes de temps partiel de droit ou sur autorisation ne seront pas remplacées pour les activités d'enseignement et de recherche** (180 K€ - annuels estimés à partir d'une moyenne réalisée sur 3 ans), comme c'est d'ores et déjà le cas pour les activités administratives.

c) Les régimes indemnitaires

- Il est envisagé la **suppression du dispositif de NBI et de l'intégrer, à moyen terme, dans la revalorisation IFSE** (880 points, soit 95K€).
- La **révision triennale** de l'IFSE pour les personnels BIATSS titulaires et du complément de rémunération pour les personnels BIATSS contractuels **est reportée** (-105K€ BR 2026 et BI 2027). Les mises à jour au gré des recrutements ou des évolutions statutaires seront toutefois assurées.
- De la même manière, la réflexion engagée au titre de la GPEEC portant sur l'**élaboration d'une cartographie des fonctions** socle de l'IFSE et des compléments de rémunération est maintenue. Il s'agit d'un travail de fond nécessaire pour envisager, à l'avenir, un modèle de valorisation associé.
- Les **cartographies RIPEC C2 et REH** devront être simplifiées, celles des ESAS seront maintenues au même niveau que celles des EC, et les montants des valorisations mieux maîtrisés pour la rentrée universitaire 2027 et les suivantes. Il est envisagé de réduire le coût total du REH-RIPEC C2 (50 K€ au BI 2027 pour la rentrée 2027-2028).

III. MESURES SUR LA MASSE SALARIALE AUX EFFETS À MOYEN TERME

a) Réduction de la charge de la nouvelle offre de formation 27-32

- D'abord, en cohérence avec la note de cadrage de sa **future offre de formation 27-32** adoptée par le Conseil d'administration en octobre 2025, l'UPVD entend réduire sur la durée de la prochaine accréditation de **-15% la charge de son offre de formation, soit - 20 000 heures** maquettes et d'environ -1,2 millions d'Euros.

- Ensuite, à chaque préparation de rentrée universitaire, et comme pour la rentrée 26-27, les **capacités d'accueil** seront observées et éventuellement réduites en vue de l'affichage sur les plateformes de recrutement.
- Enfin, les décisions de **réduction du nombre de groupes en fonction des effectifs réels** et la **non-ouverture des formations de moins de 10 étudiants**, tant pour les DN que pour les DU et autres certifications, seront opérés systématiquement.

b) Les campagnes d'emplois à venir seront placées sous vigilance forte

Les principes généraux suivants seront intégrés dans les prochaines campagnes d'emplois, jusqu'à nouvel ordre :

- **Il n'y aura pas de surcoût engendré par les montages proposés en campagne d'emploi sur les moyens SCSP.** Le redéploiement de moyens au sein des structures ou entre structures sera la marge de manœuvre privilégiée sur les emplois financés par la SCSP.
- De manière générale, il n'y aura **plus de remplacement systématique d'une partie des départs** ; les emplois concernés pourront faire l'objet de gel, d'un redéploiement ou d'une suppression.
L'UPVD, en particulier, ne renouvellera pas systématiquement les emplois devenus vacants d'agents assurant des missions pouvant être externalisées (entretien, espaces verts, sureté, notamment). Les dépenses de fonctionnement seront augmentées pour assurer la réponse aux besoins, mais la MS sera réduite, ainsi que la consommation du plafond d'emplois.
- **La création de postes pourra uniquement être envisagée avec l'identification préalable d'un financement avéré** (Contrat de recherche, CVEC, AAP formation), accompagné d'un argumentaire précis en lien avec les orientations stratégiques de l'UPVD structurantes pour sa trajectoire figurant notamment dans le futur contrat d'établissement (COMP 100 %) et les schémas directeurs.
- Une attention particulière sera portée quant au **poids de la masse salariale dans les projets de budgets des réponses à AAP** financés sur ressources additionnelles, quel que soit leur objet et quelle que soit l'activité concernée (formation et vie étudiante, recherche, pilotage). Ce poids doit être maîtrisé pour améliorer le ratio de masse salariale/produits encaissés de l'établissement.

IV. SUIVI DE L'EXÉCUTION DU CRE

- Les mesures du CRE feront l'objet d'un suivi infra annuel, en interne et avec les services académiques.
- Le **comité de pilotage** est composé comme suit sous l'égide du Président : VPCA / VP Recherche / VP Formation / DGS / DGSA / D2RH. Son rôle sera d'arbitrer, selon les besoins, les ajustements à chaque étape du suivi du CRE et d'informer le CA et la communauté UPVD de la trajectoire des avancées ou difficultés rencontrées.

- **Le comité technique**, sous l'égide du VPCA et de la DGS, DGSA, en présence de D2RH / AC / DAF / Cellule de pilotage se réunira 3 fois par an : - en mars au moment du compte de résultat de l'année N-1 ; - en mai, pour la construction du BR1 ; - en octobre, avec la préparation du BI de l'année N+1. Son rôle sera de suivre la mise en œuvre des mesures du CRE et de formaliser les bilans pour restitution au COPIL.

- **Les priorités, dès la validation de la délibération du mois de 6 juin 2026**, seront de :
 - organiser des groupes de travail, par mesure ou groupement de mesures, avec une visée opérationnelle ;
 - planifier et définir les conditions de réalisation de la mise en œuvre des mesures ;
 - établir les objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalisables, Temporellement) pour atteindre l'objectif final de retour à l'équilibre financier et de réduction à moins de 83% du Ratio « Dizambourg » ;
 - se doter d'un tableau de bord pour assurer le suivi du travail, des résultats, des ajustements, via la plateforme RESANA.

- **L'avancée des travaux et les résultats seront partagés et communiqués aux instances et à la communauté UPVD**, en cohérence avec le calendrier budgétaire (BI, BR1 et compte-financier).