



CONDITIONS DE RETOUR A L'EQUILIBRE (2026-2030)

(Conseil d'Administration du 19 juin 2026)

1	INTRODUCTION	3
2	RAPPEL DES ACTIONS ENGAGEES SUR 2026 (BI ET BR N°1)	4
3	TRAJECTOIRE FINANCIERE PLURIANNUELLE ET SOUTENABILITE	5
4	MAITRISE DES DEPENSES	8
4.1	MASSE SALARIALE : SCENARIO D'EVOLUTION, TRAJECTOIRE ET LEVIERS.....	8
4.2	AJUSTEMENT DE L'OFFRE DE FORMATION ET DES CHARGES D'ENSEIGNEMENT.....	11
4.3	FONCTIONNEMENT	13
4.4	INVESTISSEMENT.....	14
4.4.1	<i>Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI).....</i>	<i>14</i>
4.4.2	<i>Plan pluriannuel d'investissement (PPI) exhaustif et stratégies de financement.....</i>	<i>15</i>
5	PROJECTION DES RECETTES ET DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES PROPRES.....	17
6	ACTIONS STRUCTURANTES DE PILOTAGE.....	19
	ANNEXES	22

1 Introduction

Contexte et enjeux

Les tensions financières observées ces dernières années rendent nécessaire la définition d'une stratégie de retour à l'équilibre fondée sur des mesures progressives et pérennes. En effet, la situation financière de l'établissement s'est détériorée au fil des exercices, jusqu'à atteindre un niveau préoccupant en 2025. Le DOB 2026, présenté en juin 2025, a permis de dresser un état des lieux actualisé et de souligner la **nécessité de définir une trajectoire pluriannuelle soutenable**. Suite au résultat du compte financier 2025, et conformément au Décret en vigueur (art R719-61), le Recteur de la région académique Nouvelle-Aquitaine, par courrier du 25 février 2026 et conformément à l'article 719-109 du Code de l'éducation, modifié par le Décret n°2024-1108 du 2 décembre 2024- article.25, a demandé à l'Université de soumettre la délibération déterminant les conditions de retour à l'équilibre (CRE) pour l'exercice en cours, et le budget rectificatif sous trois mois qui traduit ces mesures. Avant le vote par le CA, le projet de délibération relative aux conditions de retour à l'équilibre doit être transmis au recteur de région académique. Le recteur de région académique doit donner un avis conforme sur le projet de délibération pour qu'il puisse être soumis au vote du CA.

L'objectif de ce document est de définir une trajectoire financière réaliste et crédible, garantissant le **rétablissement pérenne de l'équilibre budgétaire à l'échelle pluriannuelle**. Cette démarche repose sur une analyse détaillée des dépenses et des recettes, la hiérarchisation des priorités et l'identification de leviers d'optimisation financière, tout en préservant les missions réglementaires et les priorités stratégiques de l'établissement. Le CRE constitue ainsi le socle financier permettant de piloter et d'orienter l'ensemble des décisions budgétaires à moyen terme. Il fixe le cadre pour les débats d'orientations budgétaires (DOB) et les budgets des années à venir.

La construction de la trajectoire du CRE s'inscrit dans une **logique de convergence avec celle du contrat d'objectif, de moyens et de performance (COMP) 2026-2030**, garantissant la cohérence entre les orientations stratégiques et budgétaires, et l'intégration des priorités à court et moyen terme. A ce titre, la sécurisation de la trajectoire financière d'UBM figure parmi les priorités du COMP.

Rappel des démarches engagées et convergence des chantiers

Le présent document s'inscrit dans la continuité de la démarche de sécurisation financière engagée par l'établissement depuis le débat d'orientation budgétaire de juin 2025. Cette démarche a trouvé une première traduction lors de l'exercice 2025, notamment par une maîtrise renforcée des enveloppes de fonctionnement et d'investissement.

L'élaboration du document CRE s'appuie ainsi sur plusieurs travaux et actions engagés depuis un an :

- Le plan pluriannuel de stabilisation financière initié lors du DOB de juin 2025, qui a conduit à la création de deux groupes de travail — « Soutenabilité de l'offre de formation » et « Sécurisation financière » — dont les conclusions ont nourri le présent document ;
- Les préconisations du rapport de l'IGÉSR et le plan d'action qui en découle ;
- La mise en œuvre opérationnelle du budget Initial 2026, déclinée dans le cadre de chantiers structurants visant à consolider la lisibilité et la soutenabilité du pilotage financier à moyen terme.

Principes conducteurs du CRE

Les principes conducteurs du CRE reposent sur trois axes principaux. Tout d'abord, le CRE soutient la trajectoire financière en construisant un **plan réaliste et soutenable sur la période 2026-2030**. Il veille également à la **faisabilité et à la conformité**, en prenant en compte les ressources humaines disponibles, en respectant les exigences réglementaires et en garantissant l'exécution des missions de l'établissement. Enfin, le CRE constitue un **socle stratégique, servant de base financière au COMP** et permettant de piloter de manière cohérente l'ensemble des priorités de l'université.

Il constitue ainsi un **outil central de pilotage stratégique**, et s'inscrit dans une approche intégrée, en cohérence avec le contrat d'établissement, le projet stratégique de l'université, son projet d'administration et

avec le COMP 2026-2030. Cette articulation accroît la lisibilité de l'action de l'établissement, grâce à la consolidation de la trajectoire financière et la mise en œuvre coordonnée de ses priorités à horizon 2030. Il s'inscrit dans une perspective pluriannuelle visant à restaurer progressivement des marges de manœuvre financières tout en préservant les capacités d'action de l'université.

2 Rappel des actions engagées sur 2026 (BI et BR n°1)

Le **budget initial 2026** intègre plusieurs mesures visant à assurer une maîtrise renforcée des dépenses.

- Les investissements immobiliers sont limités aux seules opérations pluriannuelles déjà engagées et financées ou cofinancées : MSH (5,5 M€), Maison de l'Archéologie (14 M€) et MDE (529 k€, dont 362 k€ financés par UBM). Les financements des investissements sur fonds de roulement ont été limités à 2M€.
- Les investissements numériques ont été recentrés sur le renouvellement des équipements devenus critiques en raison de leur obsolescence (502 k€).
- Les dépenses de fonctionnement des services supports ont été ramenées aux seules charges incompressibles (fluides, maintenance, marchés obligatoires). En parallèle, les enveloppes de fonctionnement allouées aux centres de responsabilité budgétaire (CRB, hors SIGDU) ont été réduites de 20 %, représentant une baisse globale de 2 M€.
- Enfin, plusieurs mesures intégrées au budget initial 2026 ont permis de contenir la progression de la masse salariale.¹ Si leurs effets sur l'exercice 2026 demeurent limités, leur montée en charge produira des effets plus significatifs en 2027, avec une économie prévisionnelle estimée à 982 k€ en année pleine (cf. annexe 1).

La trajectoire vertueuse engagée dans le cadre du BI est confirmée dans les prévisions du **budget rectificatif de juin 2026**. On constate une progression significative des recettes, liée à plusieurs facteurs :²

- Augmentation des recettes propres (+295 k€) ;
- Compensation complémentaire de 35 % du CAS Pensions (+457 k€) ;
- Compensation de la complémentaire santé (estimée à 315 k€) ;
- Versement de la tranche 2025 du COMP 2025-2027 (+605 k€). Cette hypothèse est retenue à ce stade, mais demeure conditionnée à la notification de la subvention pour charges de service public (SCSP) pour 2026.
- Ajustements et régularisations de recettes à hauteur de 2,85M€ dont 1,86M€ sur les opérations pluriannuelles (ce point sera détaillé dans le cadre BR1-2026).
- Intégration de la reprogrammation des opérations pluriannuelles en recettes, post CoFI 2025 (environ +2,17M€ sur OPPA - volume financier à sécuriser) et régularisation vente d'eau SIGDU (+972K€).

L'ensemble de ces éléments contribue à l'amélioration des trois indicateurs financiers, recalculés à partir du résultat du CoFI 2025 et en tenant compte des éléments mentionnés ci-dessus.

¹ Mesures engagées :

- Campagne d'emplois « blanche » ;
- Alignement du nombre d'ATER au nombre de départs à la retraite (enseignants-chercheurs) ;
- Ajustement de l'offre de formation pour l'année 2026/2027 ;
- Encadrement strict des renouvellements des CDD BIATSS ;

Encadrement rigoureux des remplacements des départs BIATSS tout au long de l'année 2026.

² Cette estimation repose sur une projection, la notification initiale de la SCSP 2026 n'ayant pas encore été reçue à la date de rédaction du document.

L'amélioration constatée dans le cadre du BR 2026 constitue une étape encourageante dans le redressement de la trajectoire financière de l'établissement. À ce stade, seul le ratio Dizambourg demeure au-dessus du seuil de vigilance (85,11%). Cette évolution favorable se prolonge dans la projection pour 2027, où l'extension en année pleine des mesures engagées en 2026 devrait générer une économie de près d'1 M€ sur la masse salariale. Ces résultats confortent la crédibilité de la trajectoire de retour à l'équilibre. Ils nécessitent toutefois le maintien d'une gestion rigoureuse et d'une vigilance constante dans la programmation des dépenses afin de consolider durablement les équilibres financiers de l'établissement.

Evolution			Ecart BR1/BI 2026	
en €	BI 2026	BR1-2026	€	%
Fonctionnement	16 465 747	16 654 741	188 994	1,15%
Investissement	4 658 177	4 529 253	-128 924	-2,77%
Personnel	93 476 711	93 676 929	200 218	0,21%
Total CP	114 600 635 €	114 860 923 €	260 288 €	0,23%
Total RE	109 159 140 €	113 379 526 €	4 220 386 €	3,87%

3 Trajectoire financière pluriannuelle et soutenabilité

La trajectoire financière 2027-2030 vise à concilier la poursuite des ambitions stratégiques de l'établissement avec la préservation durable de ses équilibres financiers et le rétablissement de sa capacité d'autofinancement (CAF). Cette trajectoire est fondée sur un ensemble d'hypothèses construites à partir des données disponibles à ce jour et des perspectives jugées les plus cohérentes en matière de recettes, de dépenses et de capacités d'investissement. Elles devront toutefois être annuellement réévaluées afin de tenir compte des résultats constatés en exécution et des éventuels écarts entre les prévisions retenues et la situation effectivement observée.

	COFI 2025	BI 2026	Projection BR1 - 2026	2027	2028	2029	2030
Personnel	91 757 689	93 476 711	93 676 929	92 644 744	92 922 678	93 201 446	93 481 051
Fonctionnement	14 354 439	16 465 747	16 654 742	15 225 000	15 453 375	15 685 176	15 920 453
Investissement	4 326 955	4 658 177	4 529 253	11 709 467	17 890 054	14 957 904	4 685 234
Total des dépenses (CP)	110 439 083	114 600 635	114 860 924	119 579 211	126 266 107	123 844 526	114 086 738
Total des recettes budgétaires (RE)	109 950 652	109 159 140	113 379 526	115 893 141	125 025 156	123 419 700	114 493 456
Solde budgétaire	-488 431	-5 441 495	-1 481 398	-3 686 070	-1 240 952	-424 826	406 718
Résultat comptable	-2 464 148	-5 246 644	-3 411 586	-4 421 860	-2 806 965	-1 351 404	170 707
Capacité d'autofinancement	-519 659	-3 445 941	-1 610 883	-2 813 835	-1 349 388	-175 554	1 144 271
Trésorerie au 31/12	16 979 948	12 369 507	15 383 407	13 331 482	11 641 289	10 850 430	11 208 669
Dont trésorerie fléchée	-984 529	-1 113 133	1 102 488	1 131 410	1 317 436	1 108 234	929 796
Dont trésorerie non fléchée	17 964 476	13 482 639	14 280 919	12 200 072	10 323 853	9 742 196	10 278 873
En nombre de jours	58	41	50	44	39	36	37
FRNG au 31/12	14 229 127	3 956 137	9 882 677	6 196 606	4 955 655	4 530 829	4 937 547
En nombre de jours	48	13	32	21	16	15	16
Ratio Dizambourg	85,68%	86,71%	85,11%	84,80%	84,21%	83,63%	83,05%
Produits encaissables	105 393 238	106 496 517	108 720 787	107 511 641	108 586 757	109 672 625	110 769 351
Charges de personnel	90 302 544	92 340 036	92 533 762	91 171 693	91 445 207	91 719 543	91 994 702
Coût journalier	294 756	305 396	306 477	299 638	301 045	302 463	303 893

La construction de la trajectoire³ proposée repose ainsi sur une **démarche en trois étapes** :

- 1) Arrêter une hypothèse d'évolution des produits encaissables/recettes budgétaires ;
- 2) Définir des enveloppes cibles de dépenses compatibles avec le respect des indicateurs réglementaires et le rétablissement des équilibres financiers ;
- 3) Identifier les leviers permettant de résorber progressivement ces écarts.

1 - Projection des produits encaissables

Il a été décidé d'augmenter de 1% chaque année le montant des produits encaissables à compter du montant prévisionnel des produits de fonctionnement du budget initial de 2026 sachant par ailleurs que l'augmentation retenue de la SCSP est de 1,8% sur cette projection. Cette hypothèse de croissance devra être réexaminée et, le cas échéant, ajustée à la lumière des résultats du compte financier 2026.

2 - Définition d'enveloppes cibles

A partir de cette projection des produits, est déterminée **une cible annuelle de charges de personnel soutenable**, intégrant également un **niveau maximal de dépenses de fonctionnement et d'investissement sur fonds propres** (cf. chapitre 4.3 et 4.4), afin de garantir le respect des trois indicateurs réglementaires et leur maintien au niveau ou en deçà des seuils de vigilance.

Pour la masse salariale, il s'agit d'évaluer ensuite l'écart entre la progression naturelle des dépenses de personnel et le niveau de dépense compatible avec les objectifs financiers de l'établissement, afin de déterminer les efforts nécessaires à l'atteinte de la trajectoire retenue.

3 - Identification de leviers d'action

La trajectoire financière retenue repose sur une **stratégie de transformation** visant à concilier le rétablissement durable des équilibres financiers de l'établissement avec la préservation de ses missions fondamentales de formation, de recherche et de service aux étudiants. Elle ne s'inscrit pas dans une logique de réduction de l'activité mais dans une **démarche d'amélioration progressive de son organisation, de ses modes de fonctionnement et de l'allocation de ses ressources**.

Dans cette perspective, l'établissement fait le choix de préserver autant que possible les emplois et les moyens humains qui constituent sa principale richesse. Tout en maîtrisant la progression des dépenses de fonctionnement et de masse salariale, les leviers mobilisés portent donc prioritairement sur l'amélioration de l'efficacité des organisations, l'optimisation des investissements ainsi que le développement des ressources propres.

La mise en œuvre de ces leviers doit permettre de rétablir durablement les équilibres financiers de l'établissement et d'améliorer les principaux agrégats financiers. Le résultat comptable,⁴ encore déficitaire en début de période, retrouverait un niveau positif à compter de 2030. De même, l'insuffisance d'autofinancement observée aujourd'hui se résorberait progressivement pour laisser place à une capacité d'autofinancement à l'horizon 2030. Au terme de cette période, l'établissement aurait ainsi restauré des équilibres financiers durables et retrouvé des marges de manœuvre accrues, notamment pour soutenir ses investissements, conduire ses projets structurants et faire face à ses besoins futurs sans fragiliser son fonds de roulement.

³ Cf. note méthodologie de l'Agent comptable en annexe 2.

⁴ Le résultat comptable mesure l'écart entre les produits et les charges de l'établissement sur un exercice donné. Il permet d'apprécier si l'activité génère un excédent ou un déficit.

Quant à la trésorerie, elle demeure un indicateur clé de la santé financière de l'établissement ainsi que de son aptitude à faire face à ses obligations courantes. Compte tenu de l'évolution programmée de celle-ci, le suivi infra-annuel, d'ores et déjà mis en place, sera poursuivi sur la période. Des demandes régulières d'avances auprès des partenaires financiers devront être demandées et le montant de la part non libre d'emploi c'est-à-dire la part de trésorerie fléchée sur des opérations spécifiques continuera à être évaluée et calculée afin de prévenir et d'anticiper toute difficulté rencontrée.





4 Maîtrise des dépenses

4.1 Masse salariale : scénario d'évolution, trajectoire et leviers

L'analyse présentée dans le cadre du DOB 2026 (p. 4), croisée avec le diagnostic de la mission IGESR, met en évidence une hausse continue et non maîtrisée de la masse salariale, particulièrement marquée depuis 2022. Si cette évolution trouve principalement son origine dans des facteurs exogènes, notamment d'ordre national et réglementaire, elle s'inscrit également dans le contexte des choix de gestion et des orientations mis en œuvre au cours des dernières années.

La prévision de l'évolution de la masse salariale 2027-2030 (cf. tableau ci-dessous, dépense de masse salariale « progression naturelle ») s'établit ainsi :

- L'extension en année pleine des mesures prises sur l'année 2026 ;
- Un GVT solde enseignant et enseignant chercheur de 0,5 % ;⁵
- Un GVT solde BIATSS de 1,73 %.

L'enveloppe cible de masse salariale budgétaire a été fixée à un niveau compatible avec le respect des seuils réglementaires applicables aux principaux indicateurs financiers de l'établissement, conformément aux projections figurant dans le tableau p. 5. Les mesures mises en œuvre en 2026 permettent d'ores et déjà d'atteindre cette cible dès 2027, leurs effets étant pleinement constatés en année pleine à compter de cet exercice. Le respect durable de cet objectif implique toutefois **une progression maîtrisée de la masse salariale sur les exercices suivants** tenant compte de la nécessité de reconstituer notre capacité d'auto-financement et de prévoir les aléas des années futures (hausse des coûts de fonctionnement, évolutions réglementaires, diminution de recettes...).

⁵ GVT solde = le GVT (incidence de la progression des carrières sur la masse salariale) associé à l'effet Noria (incidence des écarts de rémunération entre les sortants et les entrants sur la MS) ; le GVT solde mesure l'incidence globale de ces deux données sur la masse salariale.

La trajectoire présentée ci-dessous intègre une évolution modérée des dépenses compatible avec la maîtrise durable des équilibres financiers. Sa réussite suppose toutefois l'engagement, dès 2028, de **mesures de transformation**. Cette anticipation permet de répartir les effets dans le temps et de préserver des marges de manœuvre suffisantes pour faire face à d'éventuels aléas .

Cible des dépenses prévisionnelles de masse salariale

	2027	2028	2029	2030
Dépense de masse salariale "progression naturelle"	92 608 893 €	93 181 478 €	93 355 535 €	94 110 765 €
Dépense masse salariale cible	92 644 744 €	92 922 678 €	93 201 446 €	93 481 051 €
Ecart	-35 851 €	258 800 €	154 089 €	629 714 €

L'effort de réduction de la masse salariale nécessaire à l'atteinte de la trajectoire cible peut être obtenu par la combinaison de plusieurs **leviers d'action**.

N.B. : Les économies estimées sont calculées comme suit :

- Pour les EEC, sur la base de 4 mois pour l'année N de la mesure. L'année N+1 cumule l'année pleine de la mesure de l'année N auquel s'ajoute 4 mois de la nouvelle mesure de l'année N+1.
- Pour les BIATSS, sur la base de 6 mois pour l'année N de la mesure. L'année suivante cumule l'année pleine de la mesure de l'année N auquel s'ajoute 6 mois de la nouvelle mesure de l'année N+1.

Leviers identifiés

Les mesures présentées ci-après s'inscrivent dans l'objectif de respecter la trajectoire financière 2026-2030 et de restaurer durablement les équilibres financiers de l'établissement. Elles constituent **une sélection de leviers** issus de l'annexe 2, qui recense de manière plus exhaustive les mesures susceptibles de contribuer à l'atteinte de la cible de masse salariale. Leur présentation vise à **illustrer les modalités selon lesquelles cette cible pourrait être respectée**.

Les mesures retenues présentent un **potentiel d'impact financier significatif et durable**. Leur identification tient compte des constats formulés par la mission IGÉSR, notamment en matière d'évolution des effectifs et de dynamique de la masse salariale.

Au-delà de leur effet budgétaire immédiat, elles s'inscrivent dans une dynamique de transformation de l'établissement. Elles relèvent d'une **approche structurelle** telle que définie par le **COMP** et par le futur **projet d'administration**, ce dernier visant notamment à renforcer l'efficacité de l'organisation administrative et à rationaliser les structures et les activités.

Les leviers présentés ci-après sont proposés à titre illustratif afin de mettre en évidence les effets financiers que certaines mesures pourraient produire sur la trajectoire de masse salariale et leur contribution potentielle à l'atteinte de l'objectif fixé. Ils devront être précisés et adaptés dans le cadre du dialogue avec les instances et en fonction des résultats observés au cours de l'exécution de la trajectoire. L'objectif est de parvenir à une **co-construction des leviers à retenir avec les instances**. Il s'agit de les associer à l'examen des différents scénarios et de leurs impacts, afin d'identifier les leviers les plus adaptés à la trajectoire de retour à l'équilibre. Ce travail de concertation, qui sera engagé dès septembre 2026, contribuera à éclairer les décisions qui leur seront ensuite soumises, dans le respect de leurs attributions respectives.

1 – Remplacement des départs de PR par des MCF

Coût chargé annuel d'un PR	Coût chargé annuel d'un MCF	Economie estimée sur 4 mois	Economie en année pleine
139 564 €	107 554 €	10 670 €	32 010 €

Illustration : si l'on remplace un PR par un MCF, l'économie réalisée est de 10 670€ la première année et 32 020€ en année pleine.

N.B. : L'économie estimée sur 4 mois correspond à l'effet de la mesure sur la première année compte tenu d'un départ au 31/08.

Hypothèse de remplacement d'un PR par un MCF, chaque année, de 2027 à 2030 :

	2027	2028	2029	2030
Effet d'économie	10 670 €	42 680 €	74 690 €	106 700 €

2 – Remplacement d'un enseignant associé à mi-temps par un vacataire

Coût chargé annuel	hTD dispensées	Coût des enseignements dispensés	Economie estimée sur 4 mois	Coût moyen hTD dispensée 2025	Economie en année pleine
35 260 €	96	5 461 €	9 933 €	56,89 €	29 799 €

Illustration : si l'on remplace un MAST / PAST par un vacataire, l'économie réalisée est de 9 933€ la première année et 29 799€ en année pleine.

N.B. : L'économie estimée sur 4 mois correspond à l'effet de la mesure sur la première année compte tenu d'un départ au 31/08.

3 – Remplacement d'un MCF par un PRAG

Coût chargé annuel d'un MCF	Coût chargé annuel d'un PRAG	Economie estimée sur 4 mois	Economie en année pleine
107 554 €	104 638 €	972 €	2 916 €

Illustration : si l'on remplace un MCF par un PRAG, l'économie réalisée est de 972€ la première année et 2 916€ en année pleine.

N.B. : L'économie estimée sur 4 mois correspond à l'effet de la mesure sur la première année compte tenu d'un départ au 31/08.

Hypothèse de remplacement d'un MCF par un PRAG, chaque année, de 2027 à 2030 :

	2027	2028	2029	2030
Effet d'économie	972 €	3 888 €	6 804 €	9 721 €

4 – Remplacement d'un personnel titulaire BIATSS par un agent contractuel de la même catégorie

Remplacement de titulaire par un contractuel de même catégorie		Coût chargé annuel	Coût chargé suite au remplacement partiel par des contractuels	Economie estimée sur 6 mois	Economie en année pleine
Titulaire CAT C	1	52 343 €	34 500 €	8 922 €	17 843 €
Titulaire CAT B	1	59 953 €	34 500 €	12 727 €	25 453 €
Titulaire CAT A	1	78 435 €	44 382 €	17 026 €	34 053 €
Titulaire CAT A +	1	113 706 €	83 648 €	15 029 €	30 058 €

Illustration : si l'on remplace un Titulaire CAT C par un contractuel, l'économie réalisée est de 8 922€ la première année et 17 843€ en année pleine.

N.B. : L'économie estimée sur 6 mois correspond à l'effet de la mesure sur la première année compte tenu d'un départ au 30/06 (moyenne des départs – retraites, mutation etc...).

4 – Suppression d'un contrat doctoral en 2027

L'économie estimée sur 4 mois correspond à l'effet de la mesure sur la première année compte tenu d'un départ au 31/08.

Economie estimée sur 4 mois	Economie en année pleine
12 782 €	38 345 €

L'atteinte de la cible de masse salariale définie dans la trajectoire financière 2026-2030 pourrait résulter de tout ou partie de ces leviers, parmi lesquels figurent les exemples présentés ci-dessus, mais également d'autres mesures susceptibles d'être construites à partir des pistes recensées en annexe 2. Différentes combinaisons de leviers et temporalités de mise en œuvre peuvent être envisagées pour contribuer au respect de la trajectoire.

La **scénarisation qui sera engagée à compter de septembre 2026** devra tenir compte de plusieurs facteurs, notamment du volume et de la nature des départs à la retraite, dont l'évolution demeure variable d'un exercice à l'autre et conditionne en partie les marges de manœuvre mobilisables. Elle devra également intégrer l'appréciation des impacts organisationnels, humains et stratégiques des mesures envisagées, afin d'identifier les solutions les plus adaptées aux objectifs de retour à l'équilibre financier et de préservation des capacités d'action de l'établissement.

4.2 Ajustement de l'offre de formation et des charges d'enseignement

Analyse de l'évolution du coût de l'offre de formation et enjeux de soutenabilité

Les analyses fondées sur la méthode P2CA⁶ mettent en évidence une hausse des charges liées à la formation, qu'elle soit accréditée ou hors accréditation, dans un contexte de diminution du potentiel d'enseignants et d'enseignants-chercheurs, entraînant un recours accru aux chargés de cours et aux heures complémentaires.⁷

Par ailleurs, les projections démographiques issues des travaux du rectorat et de l'établissement (cf. annexe 3) convergent vers une stabilité des effectifs étudiants à l'horizon 2033. Dans ces conditions, il n'est pas possible d'anticiper une réduction significative de la charge d'enseignement fondée sur une baisse des effectifs étudiants. Ces éléments doivent être intégrés à la réflexion sur la soutenabilité de l'offre de formation à horizon 2028.

Dans ce contexte, la redéfinition de l'offre de formation selon des critères de soutenabilité apparaît nécessaire, en mobilisant simultanément deux leviers : l'augmentation des recettes (cf. chapitre 5 et annexe 6) et la maîtrise du volume global d'heures d'enseignement. Cette dernière devra toutefois être mise en œuvre avec vigilance afin de préserver les missions fondamentales de l'UBM en matière d'enseignement supérieur et de recherche.

Renforcement du pilotage de l'offre de formation

Deux leviers principaux ont été identifiés, tant pour les diplômes nationaux que pour diplômes universitaires/préparations aux concours. Leur mise en œuvre est en cours :

- **Réorganisation du dispositif des Dialogues d'offre de formation (DOF)** pour permettre des décisions concertées et éclairées sur l'ouverture, la suspension ou la fermeture de formations, en renforçant l'utilisation des fiches de caractérisation produites par les services comme outil d'aide à la décision.
- **Gouvernance consolidée des diplômes universitaires (DU)** : mise en place pour la rentrée 2026/2027 d'un cadre d'instruction, d'arbitrage et de suivi des diplômes universitaires. La soutenabilité de chaque projet est évaluée selon la méthode P2CA, en prenant notamment en compte le volume horaire de la formation, le statut des intervenants, le seuil minimal d'inscrits, la tarification retenue ainsi que les éventuels financements extérieurs. Les DU dont l'équilibre économique ou la soutenabilité ne peuvent être garantis font l'objet d'un réexamen pouvant conduire à leur suspension ou à leur fermeture.

Réduction des charges d'enseignement et des heures complémentaires (HCC)

Conformément aux orientations du DOB voté en juin 2025, une réduction de l'offre de formation s'avère nécessaire afin de diminuer les charges d'enseignement, en particulier les heures complémentaires (HCC), à l'exception de celles bénéficiant de financements spécifiques (délégations CNRS, IUF, etc.).

La trajectoire envisagée prévoit une réduction progressive des heures complémentaires (HCC), déployée en deux phases :

- **Phase 2026/2027** : la réduction globale des charges d'enseignement est fixée à environ 12 000 hTD, soit environ 677K €, Pour 2026, l'enveloppe budgétaire allouée aux HCC a été fixée à 4 170 223 € (cf. note ordonnateur BI 2026, p. 21).⁸

⁶ Projet de connaissance des coûts des activités. La CAP actualise annuellement les données qui sont partagées avec les composantes et services.

⁷ Evolution du volume d'heures complémentaires :

2023	2024	2025	BI 2026
3 888 537,00 €	4 316 674,00 €	4 327 347,00 €	4 170 223,00 €

⁸ Plusieurs leviers ont été identifiés et permettront d'atteindre cette cible : suppression d'une partie des heures des MEEF 1, ajustement des volumes horaires des préparations à l'agrégation, rationalisation des groupes de TD, réduction du

- **Phase 2028/2029** : (démarrage de l'offre de formation 2028) : une cible globale de 164 809 hTD est projetée (diplômes nationaux et part de l'offre de formation établissement qui n'est pas totalement auto-financé, à savoir : certaines formations de la CLEFF/DEFLE, les préparations à l'agrégation). A cela s'ajoute un volume d'offre de formation autofinancée à hauteur de 9 091 hTD, portant le total à 173 900 hTD. La construction de la nouvelle offre de formation sera l'occasion d'ouvrir une réflexion sur la transformation et le positionnement de l'antenne d'Agen.

Objectif -Année universitaire	ODF réalisée 24-25	Objectif 25-26	Objectif 26-27	Objectif 27-28	ODF 28-29	Total réduction
ODF	193 892 hTD	187 168 hTD	175 288 hTD	174 788 hTD	173 900 hTD	
Variation n-1 en hTD		-6 724 hTD	-11 880 hTD	-500 hTD*	-888 hTD	-13 912 hTD
Variation ODF n-1 en %		-3,5%	-6,3%	-0,3%	-0,5%	-7,18%

*suppression d'une partie des heures des MEEF 2^e année.

L'adaptation progressive de l'offre de formation constitue ainsi un enjeu de soutenabilité autant qu'un enjeu stratégique. Elle doit permettre de préserver la qualité des formations proposées tout en garantissant une mobilisation soutenable des ressources humaines et financières de l'établissement.

4.3 Fonctionnement

L'hypothèse retenue repose sur une **enveloppe de fonctionnement fixée** à hauteur de **15,225 M€ en 2027 puis augmentée de +1,5% par an de 2028 à 2030 (hors OPPA)**. Ce niveau est défini au regard des exécutions constatées (inférieur à 15M€) lors des exercices précédents et intègre une part de la hausse mécanique des coûts.

	Projection BR1 - 2026	2027	2028	2029	2030
Fonctionnement	16 654 742€	15 225 000€	15 453 375€	15 685 176€	15 920 453€

Cette trajectoire appelle toutefois une vigilance particulière en raison de **plusieurs facteurs de hausse des coûts** :

- Inflation générale ;
- Augmentation des charges liées aux fluides et aux numériques, dont la progression constante pèse directement sur les équilibres budgétaires ;
- Progression tendancielle de certaines dépenses, notamment dans le cadre des marchés (entretien, numérique), dans un contexte d'augmentation globale des coûts ;
- Impact financier des conventions de site (BUDL, SUAPSIE) ;
- Conséquences de la restructuration du site en matière de réseau de chaleur urbain ;

Face à ces enjeux, plusieurs **leviers** ont été identifiés à ce stade :

- Renforcement de la **maîtrise et de la sécurisation des conventions de partenariat**, en lien étroit avec les partenaires, notamment l'UB ;

volume horaire des cours du soir en Langue (DLM) niveau débutant, transformation de CM en TD, fermeture du niveau L3 LEA de l'antenne d'Agen qui n'accueille que très peu d'étudiants.

- Développement d'une **stratégie de mutualisation, de partenariat** et, le cas échéant, **d'externalisation d'activités de gestion** avec l'UB et d'autres acteurs ;
- Evolution du **modèle de contribution au fonctionnement du SIGDU** en harmonisant les pratiques au regard des autres conventions inter-établissement et en intégrant les charges d'amortissement ;
- **Optimisation des outils numériques et rationalisation des coûts** portées par la DSIN, avec une première économie estimée à 45 K€ par an à partir de 2027 ;
- En articulation avec le programme pluriannuel d'investissement immobilier, déploiement **d'actions d'optimisation énergétique du patrimoine** afin de contenir les dépenses associées.
 - Amélioration de la performance énergétique et de l'usage des infrastructures (DPIL) : réduction des dépenses de P1 (raccordement au RCU et opération de photovoltaïque) ;
 - Réduction de l'empreinte environnementale des impressions et envois (impact financier à déterminer) ;
 - Rationalisation des fermetures des bâtiments (sécurité/sureté via le nouveau marché 2028) : économie minimale de 20K€/an ;

La communauté universitaire a d'ores et déjà fait preuve de responsabilité en ce qui concerne les dépenses liées aux missions, déplacements et réceptions.⁹ Si ces résultats sont encourageants, il reste nécessaire de poursuivre les efforts afin de consolider cette dynamique et de renforcer durablement la maîtrise des dépenses.

4.4 Investissement

La capacité d'autofinancement (CAF) de l'UBM s'est fortement dégradée au cours des dernières années, passant de +3,2 M€ en 2023 à -356 K€ en 2024, puis -520 K€ en 2025, avec une prévision de -1,6 M€ en 2026. Cette évolution conduit à une réduction rapide des marges de manœuvre financières de l'établissement et à la disparition de sa capacité à financer ses investissements sur ressources propres.

Dans ce contexte, la stratégie d'investissement doit concilier deux impératifs : préserver les opérations indispensables à la continuité de l'activité et à la sécurité du patrimoine, tout en les rendant compatibles avec les capacités financières de l'établissement. Elle repose sur une hiérarchisation des opérations selon leur caractère réglementaire, leur niveau de criticité, les engagements contractuels associés et les financements mobilisables. Elle suppose également une optimisation des usages et des surfaces ainsi qu'un recours accru aux financements externes.

Cette démarche nécessite enfin de consolider les outils de pilotage de l'investissement, notamment le PPI et le SPSI, afin de disposer d'une vision pluriannuelle fiable, de sécuriser les arbitrages et de faciliter l'accès aux dispositifs de financement.

4.4.1 Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI)

Sur la période 2026-2030, la gestion patrimoniale et énergétique constitue un levier majeur de transformation et de durabilité conforme à la feuille de route DD&RSE adoptée en 2024. Le Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), finalisé en décembre 2026, constituera le cadre de cette politique, avec pour priorités :

- **Accélérer la transition énergétique du patrimoine** : rénovation thermique des bâtiments, poursuite du plan GER et développement des énergies renouvelables afin de réduire les consommations et les coûts de fonctionnement.

⁹ Entre 2024 et 2025, les dépenses ont reculé de manière significative, avec une baisse de 21 % des frais de réception (-79 K€) et de 8 % des frais de déplacement (-110 K€).

- **Rationaliser et optimiser l'usage des surfaces** : identification des locaux sous-utilisés, mutualisation des espaces entre composantes, réduction des surfaces coûteuses ou énergivores (modulaires) afin d'améliorer les taux d'occupation et maîtriser les coûts d'exploitation.
- **Renforcer le pilotage et la valorisation du patrimoine** : mise en place d'indicateurs de gestion (coûts, consommations, occupation), diversification des ressources par la valorisation et la location d'espaces, tout en améliorant la sécurité et la qualité de vie sur les campus.

4.4.2 Plan pluriannuel d'investissement (PPI) exhaustif et stratégies de financement

PPI Immobilier

Dans le cadre d'un **PPI immobilier actualisé**, les opérations sont hiérarchisées selon leur impact global (performance énergétique, amélioration de la qualité de vie des usagers, cohérence fonctionnelle et soutenabilité financière).¹⁰ Les opérations qui répondent à des obligations réglementaires sont priorisées ainsi que des opérations financées intégralement.

La planification, le phasage et l'estimation financière des opérations permettent de programmer au mieux les dépenses pluriannuelles. Dans ce contexte, le coût d'exploitation doit également être pris en compte.

Le plan de GER (gros entretien et renouvellement) doit être complété et mis en place pour diminuer les travaux de maintenance corrective liés à la vétusté des installations.

Le PPI immobilier répond aux enjeux et aux priorités identifiées dans le SPSI.

PPI numérique

La démarche a été élargie aux investissements de la DSIN. La construction d'un plan d'investissement numérique constitue une étape importante, permettant de disposer d'une visibilité pluriannuelle sur les besoins d'investissement identifiés à ce jour par la direction.

Les deux PPI offrent une lecture pluriannuelle renforcée et permettent ainsi d'arbitrer les priorités d'investissement de manière objectivée et soutenable, au regard du respect des indicateurs financiers.

Sur cette base, trois scénarios de priorisation ont été élaborés.

¹⁰ Cf. annexe 5. Ce document présente les opérations immobilières identifiées comme prioritaires sur la période 2027-2030.

● CRITIQUE – Non négociable - Arrêt, illégalité ou engagement irréversible • Mise en non-conformité réglementaire grave (sécurité incendie, accessibilité, amiante, sûreté, ERP...) • Risque immédiat pour les personnes ou l'exploitation • Opérations déjà engagées (marchés signés, chantiers lancés, engagements juridiques) Impossibilité de fonctionner sans l'opération (fermeture de site, interruption d'activité) Ces opérations s'imposent à l'établissement ◆ SENSIBLE – Arbitrable sous fortes contraintes - Risque à court / moyen terme si l'on n'agit pas • Bâtiments ou installations en forte obsolescence • Pannes récurrentes, fin de vie technique connue ou obsolescence critique • Dette technique dangereuse • Dépendance critique à un prestataire ou un équipement fragile Risque de bascule rapide vers une situation critique. Si on n'y va pas, le coût futur sera plus élevé Ces opérations appellent un arbitrage rapide et éclairé ◆ NON VITAL – Arbitrable - Amélioration sans mise en danger immédiate • Amélioration du confort et de l'usage • Qualité de service, image, attractivité • Optimisation énergétique non critique • Réaménagements fonctionnels, modernisation Utiles mais non indispensables à court terme. Ces opérations peuvent être différées sans mettre en péril l'établissement
--

Toutefois, la situation financière de l'établissement ne permet pas, à ce stade, de mettre en œuvre l'un de ces scénarios dans son intégralité. Dans ce contexte, les investissements financés sans apport de financements extérieurs ont été plafonnés selon la trajectoire suivante :

Investissements à porter par UBM			
2027	2028	2029	2030
2 049 346 €	1 710 059 €	1 571 537 €	1 704 444€

La réduction du besoin d'investissement ne repose pas uniquement sur un report des opérations mais également sur l'évolution des modes de financement et de gestion de certains équipements et infrastructures.

Leviers de financement

Afin de maîtriser durablement les dépenses d'investissement, **des leviers de substitution** seront utilisés.

1 - Modes de gestion

Cette stratégie sur une évolution des modes de gestion et de financement des équipements : recours à l'externalisation (tout en mesurant l'impact sur l'enveloppe de fonctionnement), développement du leasing en substitution aux acquisitions et rationalisation des infrastructures et des services numériques. Ces solutions ne seront développées que dans le plus strict respect de notre souveraineté numérique.

Ces leviers, qui impliquent des transformations structurelles du fonctionnement de la DSIN, devront être engagés de manière progressive et pleinement opérationnelle **à l'horizon 2029–2030**. Ils constituent un axe majeur de maîtrise des dépenses d'investissement.

2 - Recherche systématique de subventions et de co-financements

Pour la **DSIN**, l'objectif est de **formaliser un schéma pluriannuel du numérique**, adossé à un PPI numérique actualisé, permettant **d'identifier et de sécuriser des financements complémentaires**.

Pour l'immobilier, l'élaboration du **SPSI**, dont le diagnostic est finalisé et qui sera soumis au vote du CA pour la période 2026-2030 à l'automne 2026, constitue un cadre structurant autorisant **l'accès à plusieurs dispositifs de financement**, notamment les crédits CPER, les dotations de l'État (MESR) pour la mise en conformité ou la transition énergétique, ainsi que les financements FEDER via la Région pour des projets de rénovation, d'innovation ou de modernisation des infrastructures. La détention d'un SPSI à jour est en outre une condition désormais indispensable pour l'obtention de certains financements, notamment ceux de la DIE (Direction de l'Intervention de l'Etat).

La **trajectoire de recettes fléchées** intègre ainsi les financements sécurisés du CPER ainsi que ceux de l'OP Campus 2, indispensables pour la réalisation d'investissements prioritaires, notamment en matière de criticité des équipements et de performance énergétique des bâtiments.

Parallèlement, un pilotage budgétaire renforcé et les efforts engagés pour rétablir la soutenabilité financière doivent, à court, moyen et long terme, permettre de reconstituer progressivement les marges de manœuvre. Après avoir retrouvé un résultat positif et une CAF, l'établissement devrait être en capacité à nouveau de constituer une provision annuelle dédiée au gros entretien.

5 Projection des recettes et développement des ressources propres

Projection des recettes budgétaires

La trajectoire du CRE prévoit une progression des recettes budgétaires sur la période 2026-2030.

	Projection BR1 - 2026	2027	2028	2029	2030
Total des recettes (RE)	113 379 526€	115 893 141€	125 025 156€	123 419 700€	114 493 456€

Cette évolution résulte principalement de trois facteurs :

- Une progression annuelle de la subvention pour charges de service public (SCSP) estimée à 1,8 % ;
- La mobilisation de financements dédiés aux opérations immobilières inscrites au CPER, notamment pour les travaux de la MSH et l'extension du pôle Archéologie ;
- La prise en compte de recettes prévisionnelles liées au programme Op Campus 2, destinées au financement d'opérations d'amélioration de la performance énergétique et de modernisation du patrimoine.

Toutefois, une part significative de cette progression est liée à des financements fléchés et ponctuels, principalement destinés à soutenir les investissements de l'établissement (cf. plus haut). Le retour durable à l'équilibre suppose donc également de renforcer les ressources récurrentes de l'université et sa capacité à mobiliser des financements complémentaires. Dans cette perspective, le développement des ressources propres constitue un axe majeur de la stratégie financière de l'établissement pour les années à venir.

Dynamiser la recherche de ressources propres

L'appropriation des enjeux liés à l'accroissement des ressources propres progresse de façon significative au sein de l'établissement. Il importe de consolider cette dynamique en renforçant les **conditions favorables au développement de ressources propres** et à la **réponse aux appels à projets**, dans l'objectif de renforcer la capacité de l'établissement à capter des financements externes et les recettes de gestion qui en découlent.

Apparaît notamment le besoin :

- D'optimiser la mobilisation des compétences et expertises administratives pour les appels à projets, en allégeant les charges administratives des experts afin de renforcer l'accompagnement au développement des ressources propres, et en simplifiant les procédures internes (cf. action 31 rapport IGÉSR).
- De consolider les structures de soutien chargées d'accompagner la préparation et la gestion des réponses aux appels à projets (cf. action 25 rapport IGÉSR).
- De poursuivre la mise en place de dispositifs incitatifs renforcés, tels que le fléchage d'une partie des recettes ou frais d'administration vers les services et composantes lauréats, ou des décharges pour les enseignants-chercheurs porteurs de projets financés (ANR, ERC, etc.), en améliorant les circuits de reversement effectifs.

Les ressources propres peuvent être distinguées en deux catégories. D'une part, des ressources dites quasi certaines, reposant sur des leviers maîtrisables tels que l'augmentation des tarifs de formation et le développement de l'activité. D'autre part, des ressources « ambitieuses », liées à des opportunités comme les appels à projets ou les financements de type ERC ; parmi celles-ci, seuls les éléments jugés les plus réalistes ont fait l'objet d'une estimation.

Sur cette base, il est possible de projeter une progression moyenne des ressources propres de 1,85 % par an dans un scénario fondé sur les recettes quasi certaines, et de 4,24 % par an dans un scénario plus ambitieux, rapportées au volume global constaté au compte financier 2025 (cf. tableau en annexe 6).

Le développement des ressources propres s'articule ainsi autour de quatre axes principaux :

1 - Développement et optimisation des ressources propres « formation »

UBM affiche une ambition claire d'augmenter ses ressources propres, en rattrapant notamment le retard constaté en matière d'ajustement des tarifs de prestation et de formation. Dans cette perspective, une première mesure a d'ores et déjà été mise en œuvre avec la révision des tarifs des diplômes universitaires (DU), afin de tendre vers une couverture du coût complet des formations.

Un levier essentiel pour l'augmentation des ressources propres d'UBM réside dans la **révision des tarifs des formations hors diplômes nationaux**. L'objectif principal est de garantir la soutenabilité financière de cette offre tout en générant de nouvelles marges de manœuvre. Cela concerne :

- **Les formations CLEFF (DU, DEFLE et cours du soir – DLM)**
- **La formation tout au long de la vie (FTLV)**

Concernant l'alternance, une relance ciblée est nécessaire pour maintenir les effectifs et compenser la baisse observée du nombre de contrats. Sur la période 2026-2030, l'objectif est de porter la part des formations ouvertes à l'apprentissage de 45 % à un niveau compris entre 50 % et 65 %, selon les composantes. Parmi les actions prioritaires figurent le développement de l'alternance sur le DAEU A et l'extension du dispositif de CFA « hors les murs », afin de positionner le CFA UBM comme un « CFA Culture » à l'échelle du bassin bordelais. Des partenariats sont déjà en place, notamment avec l'École des Beaux-Arts de Bordeaux et l'Ecole nationale supérieure d'architecture et du paysage, et de nouvelles collaborations sont à l'étude.

Au-delà de cette politique tarifaire, il convient de **développer et diversifier l'offre de formation de la FTLV** (horizon 2030). Pour la **CLEFF**, la mise en œuvre du plan MKI constitue un levier majeur de développement. Il vise à renforcer la prospection et la commercialisation de l'offre, en s'appuyant sur une mutualisation des moyens avec la FTLV, le développement de nouvelles activités (cours, écoles d'été) et le renforcement de l'attractivité internationale. La **CLEFF** se positionne également sur les appels d'offres et marchés publics, sans qu'il soit toutefois possible de chiffrer à ce stade les retombées attendues.

2 - Ressources propres recherche

La mise en œuvre d'un **plan de développement des réponses aux appels à projets** (AAP), associé à une stratégie de ciblage des opportunités les plus porteuses et d'accompagnement des enseignants-chercheurs, vise à accroître l'obtention de financements compétitifs, notamment européens (ERC). Les ressources générées, en particulier au travers des frais de gestion, contribueront à renforcer les capacités de financement de l'établissement, à soutenir le développement de nouveaux projets de recherche et à participer au rééquilibrage de certaines charges structurelles.

3 - Ressources propres relations internationales

Le développement repose sur deux leviers :

- Le développement et la montée en puissance des écoles d'été dès 2026 ;
- La capacité de la DRI de répondre à plus d'AAP européens/internationaux.

4 - Développement d'activités transversales

Une stratégie active de **développement de la taxe d'apprentissage** sera poursuivie afin de consolider et d'accroître, dès 2026, les contributions des entreprises. Les actions envisagées porteront notamment sur l'amélioration du dispositif de collecte et de l'information disponible sur le site internet de l'Université, la mobilisation ciblée des partenaires socio-économiques, en particulier des entreprises accueillant ou recrutant des apprentis formés par l'établissement, ainsi que sur le renforcement des actions de sensibilisation auprès du réseau des alumni afin de promouvoir le versement de la taxe d'apprentissage.

D'autres leviers déjà existants doivent être consolidés, tout en tenant compte du fait que leur développement implique des investissements, notamment en ressources humaines, qui ne sont pas chiffrés à ce stade par prudence. La **location d'espaces et d'équipements** constitue un premier axe, permettant de mettre à disposition les infrastructures universitaires auprès de partenaires ou d'acteurs du territoire, en particulier en dehors des périodes d'enseignement. Après une première révision en 2025, l'UBM prévoit une **actualisation régulière de ses tarifs de location** dans une perspective d'optimisation des recettes, sous réserve des moyens mobilisables pour accompagner cette montée en charge.

La **valorisation de l'hébergement de structures externes à l'UBM** vise à compléter cette dynamique, en optimisant l'usage des espaces disponibles et en générant des revenus additionnels, là encore dans un cadre nécessitant un accompagnement opérationnel adapté.

Enfin, **l'organisation d'événements** – scientifiques, institutionnels ou à destination du grand public – notamment en période estivale, constitue également un levier important. Elle permet à la fois de renforcer la visibilité de l'établissement et de générer des ressources issues de prestations ou de partenariats, tout en impliquant une mobilisation accrue de moyens humains et logistiques.

À ce stade, les résultats attendus de ces trois actions ne sont pas chiffrés ni intégrés dans les projections, par souci de prudence et au regard des incertitudes liées aux conditions de mise en œuvre.

6 Actions structurantes de pilotage

Les mesures présentées dans le cadre du présent CRE ne constituent pas uniquement un plan de redressement financier. Elles s'inscrivent dans les transformations portées par le COMP et le projet d'administration, dont elles constituent la traduction financière, organisationnelle et opérationnelle.

Le retour durable à l'équilibre financier suppose de **consolider les outils de pilotage de l'établissement** et de **poursuivre les évolutions organisationnelles engagées dans le cadre du projet d'administration**. Les actions présentées s'appuient également sur une analyse progressive des activités de l'établissement visant à mieux articuler priorités stratégiques, allocation des moyens, connaissance des coûts et soutenabilité financière. À ce titre, trois axes structurants sont identifiés.

1 - Renforcement du pilotage budgétaire et financier

L'amélioration du pilotage financier repose sur deux piliers complémentaires :

- La rationalisation progressive de l'architecture budgétaire afin d'en améliorer la lisibilité et la capacité de pilotage ;
- La refonte du processus budgétaire et du dialogue de gestion afin de mieux articuler les besoins et les moyens en fonction de l'activité.

Une première phase de simplification sera mise en œuvre dès la préparation du budget initial 2027 (rationalisation ciblée des services opérationnels (SO) ; sécurisation des étapes clés du processus budgétaire). Une seconde phase, plus ambitieuse, sera engagée à partir de 2027. Elle visera une refonte de l'architecture budgétaire en lien avec la restructuration de l'organisation financière (suppression ou regroupement de CRB à faible volumétrie ou redondants), la mise en place d'un cadre intégré articulant budget, ressources humaines et moyens (RH et financiers), le développement de la comptabilité analytique et le renforcement des outils de pilotage par la donnée afin d'améliorer la qualité des arbitrages et le suivi de la trajectoire financière.

2 - Consolidation du pilotage et maîtrise de la masse salariale

La maîtrise durable de la masse salariale suppose un renforcement des capacités de pilotage de l'établissement, dans un triple objectif : sécuriser, anticiper, structurer. Les actions engagées portent notamment sur la réorganisation de la fonction pilotage des moyens RH, la construction d'une démarche de cartographie des emplois, l'accompagnement des évolutions organisationnelles du travail ou encore le déploiement d'une démarche pluriannuelle de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC).

3 - Pilotage des transformations organisationnelles et de la trajectoire pluriannuelle du CRE

Le **projet d'administration** constituera l'un des principaux leviers d'accompagnement de la trajectoire de retour à l'équilibre. Il visera à réinterroger l'organisation de l'établissement au regard de ses priorités stratégiques, de ses contraintes financières et de ses enjeux de qualité de service et de qualité de vie au travail. À partir d'une analyse des activités, des processus et des organisations, il permettra d'identifier des pistes d'évolution portant notamment sur la répartition des missions, les modalités de fonctionnement, les mutualisations, la simplification des procédures, l'organisation des fonctions support et l'adaptation progressive des effectifs aux besoins réels de l'établissement.

Les transformations retenues feront l'objet d'une programmation pluriannuelle, articulée avec la trajectoire du CRE, afin de garantir la cohérence entre les objectifs financiers poursuivis et les évolutions organisationnelles nécessaires à leur atteinte.

La consolidation de la trajectoire financière implique un **renforcement de la capacité de l'établissement à identifier, capter et sécuriser des financements complémentaires**. Au-delà des initiatives déjà portées par certains services, cette démarche pourrait conduire à structurer une fonction mutualisée de veille et d'ingénierie financière, chargée d'identifier les opportunités de financement, d'accompagner les porteurs de projets et de coordonner les réponses aux appels à projets et dispositifs de soutien externes.

Parallèlement, un **travail d'optimisation de la chaîne de la recette** sera engagé afin d'améliorer le recouvrement et la valorisation des ressources propres de l'établissement. Cette démarche portera notamment sur la sécurisation et l'optimisation des frais de gestion, le suivi de l'exécution financière des conventions ainsi que sur l'amélioration des processus administratifs et financiers associés aux recettes.

La **structuration du pilotage des partenariats** constitue également un levier de consolidation de la gouvernance stratégique de l'établissement. Elle vise à renforcer la cohérence des engagements de l'Université avec ses priorités stratégiques, à améliorer la visibilité sur les coopérations engagées et à favoriser une mobilisation plus efficace des ressources et des opportunités associées.

La **trajectoire pluriannuelle** fera l'objet d'un **suivi régulier** dans le cadre d'une gouvernance dédiée associant la présidence, la DGS, l'Agence comptable, la DAF, la DRH ainsi que la DSIN et la DPIL afin de garantir le respect des objectifs fixés, de renforcer le contrôle interne budgétaire et financier, et, le cas échéant, d'engager les ajustements nécessaires.

Enfin, une attention particulière sera portée à **l'implication régulière des instances** (CA, CSAE) et **des composantes et services** (CDUFRI, collège des chefs de service). Cette démarche vise à favoriser l'appropriation collective des enjeux du CRE, à créer les conditions d'une décision collective éclairée et à sécuriser la mise en œuvre des mesures de retour à l'équilibre.

Les mesures présentées dans le cadre du présent CRE permettent de rétablir les équilibres financiers de l'établissement tout en préservant ses missions fondamentales de formation, de recherche et de diffusion des connaissances.

La trajectoire proposée repose sur des hypothèses prudentes et sur des leviers identifiés comme atteignables à ce stade. Elle devra être régulièrement actualisée afin de tenir compte des résultats constatés et des évolutions du contexte.

Au-delà du retour à l'équilibre, l'ambition de cette démarche est de redonner à l'université des marges de manœuvre durables lui permettant de poursuivre ses projets de développement dans un cadre financier soutenable.

Annexes

1 – Evolution de la masse salariale : BI 2025 – projection 2027

		BI 2025	CF 2025	BI 2026	Point d'étape fin Mars 2026 (priorité)	2026 Economies réalisées ou dépassement (F-E)	Masse salariale 2027 (outil pluriannuel)	Masse salariale 2027 vs 2026
Titulaires	Enseignants	45 059 291 €	44 706 882 €	45 546 132 €	45 546 132 €	0 €	45 176 611 €	-369 521 €
	BIATSS	18 439 439 €	18 023 348 €	18 092 254 €	18 032 254 €	-60 000 €	18 150 294 €	118 040 €
Sous-total titulaires		63 498 730 €	62 730 230 €	63 638 386 €	63 578 386 €	-60 000 €	63 326 905 €	-251 481 €
Contractuels BIATSS	CDD	5 191 784 €	4 405 034 €	3 855 440 €	4 146 599 €	291 159 €	7 290 814 €	-257 175,5 €
	dont renforts et suppléances	490 992 €	761 083 €	761 083 €	350 448 €	-410 635 €		
	CDI	2 597 632 €	3 324 080 €	3 324 080 €	3 324 080 €	0 €		
	Apprentis	72 393 €	86 327 €	77 310 €	77 310 €	0 €	929 089 €	0 €
	Etudiants	1 015 262 €	917 125 €	926 344 €	929 089 €	2 745 €		
Sous-total contr.BIATSS		8 877 072 €	8 732 566 €	8 183 174 €	8 477 078 €	293 904 €	8 219 903 €	-257 175 €
Contractuels Enseignants	CDD	1 114 810 €	1 189 785 €	1 221 383 €	1 253 810 €	32 427 €	1 935 153 €	50 654 €
	CDI	485 058 €	630 689 €	630 689 €	630 689 €	0 €		
	ATER	1 223 524 €	1 267 542 €	888 225 €	967 391 €	79 167 €	491 107 €	-476 285 €
	Lecteurs	1 089 360 €	1 132 092 €	1 174 891 €	1 174 891 €	0 €	1 174 891 €	0 €
	PAST	1 489 266 €	1 477 707 €	1 561 662 €	1 561 662 €	0 €	1 561 662 €	0 €
	Contrat doctoral	3 267 382 €	3 337 956 €	3 665 102 €	3 665 102 €	0 €	3 665 102 €	0 €
Sous-total contr.Ens		8 669 401 €	9 035 772 €	9 141 951 €	9 253 544 €	111 594 €	8 827 914 €	-425 630 €
Rémunérations accessoires	Indemnitaire BIATSS titulaires	2 326 149 €	2 112 674 €	2 248 899 €	2 128 899 €	-120 000 €	2 162 455 €	33 556 €
	Indemnitaire Enseignants	2 572 344 €	2 695 822 €	2 703 225 €	2 703 225 €	0 €	2 745 055 €	41 830 €
	Rém-accessoires hors indem titulaires + RAFP + CET	1 217 556 €	1 041 488 €	1 121 707 €	1 121 707 €	0 €	1 155 358 €	33 651 €
Sous-total rém.accessoire		6 116 049 €	5 849 984 €	6 073 831 €	5 953 831 €	-120 000 €	6 062 868 €	109 038 €
HCC	Heures complémentaires	4 568 635 €	4 327 347 €	4 170 223 €	4 170 223 €	0 €	4 013 840 €	-156 383 €
Sous-total HCC		4 568 635 €	4 327 347 €	4 170 223 €	4 170 223 €	0 €	4 013 840 €	-156 383 €
	Recherche (dont réserves)	1 304 260 €	879 366 €	2 021 146 €	1 995 866 €	-25 280 €	2 021 146 €	25 280 €
	HORS PAYE (dont réserves)	1 111 755 €	202 425 €	248 000 €	248 000 €	0 €	248 000 €	0 €
Sous-total Recherche et hors dave		2 416 015 €	1 081 790 €	2 269 146 €	2 243 866 €	-25 280 €	2 269 146 €	25 280 €
TOTAL GENERAL		94 145 902 €	91 757 689 €	93 476 711 €	93 676 929 €	200 218 €	92 720 577 €	-956 352 €
TOTAL hors "Recherche " & "hors paye"	TOTAL hors "Recherche " & "hors paye"	91 729 887 €	90 675 899 €	91 207 565 €	91 433 063 €	225 498 €	90 451 430 €	-981 632 €

2 – Note technique concernant la méthode de calcul appliquée dans le cadre de la construction de la trajectoire prévisionnelle budgétaire 2026-2030 (AC)

Dans le cadre de la construction de la trajectoire et de la projection réalisée, la méthode de calcul appliquée a consisté à partir dans un premier temps des données budgétaires issues du décret dit GBCP et de leur appliquer dans un second temps des retraitements budgétaires et comptables et ce afin de disposer de données issues de la comptabilité générale. Ces dernières nous sont nécessaires puisque les 3 indicateurs financiers pour lesquels un seuil réglementaire à ne pas dépasser a été fixé sont exclusivement et obligatoirement calculées sur les données chiffrées de la comptabilité générale.

Cette méthode a été retenue malgré les aléas intrinsèques qu'elle comporte compte tenu de la spécificité normative des 2 comptabilités et de leur autonomie respective. Ces aléas ont toutefois été minimisés autant que faire se peut et ce, afin de réduire le risque d'écarts importants entre la donnée prévisionnelle issue de la comptabilité budgétaire et celle issue de la comptabilité générale.

Pour ce qui concerne les données du BI 2026 et celles du BR 2026, ce sont, en revanche, les données comptables telles que calculées par l'application informatique une fois les données saisies sur l'outil qui ont été projetées. Elles sont conformes à celle du BR n°1 et n'ont donc pas fait l'objet à ce titre d'un retraitement spécifique dans le cadre de la projection de la trajectoire pluriannuelle.

Aux données budgétaires prévisionnelles de 2027 à 2030 — et afin d'obtenir des données issues de la comptabilité générale inhérentes au calcul des 3 ratios —, des retraitements spécifiques ont donc dû être opérés pour calculer le ratio du Dizambourg, du résultat et du fonds de roulement. Ils ont été les suivants :

- **Méthode de calcul appliquée au calcul du ratio de Dizambourg :**

Le calcul des produits encaissables, soit le dénominateur du calcul du ratio de Dizambourg, correspond à une recette issue de la comptabilité générale. Il correspond aux produits ou recettes de fonctionnement sur l'exercice. Il est cependant difficile d'obtenir un montant prévisionnel de produits encaissables à partir du montant des recettes budgétaires, ce calcul nécessitant d'importants retraitements des données qu'elles soient budgétaires ou comptable. Aussi a-t-il été décidé d'augmenter de 1% chaque année le montant des produits encaissables à compter du montant prévisionnel des produits de fonctionnement du budget initial de 2026 sachant par ailleurs que l'augmentation retenue de la SCSP est de 1,8% sur cette projection. Cette prévision est donc volontairement prudente.

Pour le montant des charges de personnel identifiées sur les comptes de la classe 64 en comptabilité générale, lequel correspond au numérateur du ratio de Dizambourg, cette donnée a été calculée pour les exercices 2027 et suivants à partir de la donnée budgétaire de l'enveloppe de charges de personnel à laquelle il a été appliqué un coefficient de proportion au regard des 2 données finalisées du compte financier 2025. Ainsi sur 2025, le montant de l'enveloppe budgétaire de personnel consommé sur 2025 a été arrêté à hauteur de 91 757 689 € et celui des charges de personnel en comptabilité générale a été arrêté à hauteur de 90 302 544 € soit un coefficient de proportion de 98,41%. C'est ce coefficient de proportion qui a été retenu pour déterminer le montant des charges de personnel en comptabilité générale à partir de la projection de l'enveloppe budgétaire prévisionnelle de personnel telle que retenue. Sur les exercices de 2022 à 2024, ce coefficient de proportion a été de 98,34%, 98,74% et 98,68%.

- **Méthode de calcul appliquée au calcul du résultat et du fonds de roulement prévisionnel :**

Le résultat comptable issu de la comptabilité générale permet de déterminer le montant de la capacité d'autofinancement et du prélèvement ou de l'apport au fonds de roulement.

Ce résultat comptable est déterminé à partir de données propres à la comptabilité générale et ne saurait être calculé à partir du solde budgétaire ou des données budgétaires. Pour autant, il existe une méthode basée à partir de retraitements multiples et complexes de données issues de la comptabilité budgétaire et de la comptabilité générale visant à déterminer ainsi le résultat comptable à partir du solde budgétaire.

Les principaux mouvements à opérer consistent notamment dans ce calcul à retraiter du solde budgétaire toutes les opérations d'investissement (recettes et dépenses budgétaires d'investissement) ainsi que les sommes reçues au titre d'avances. A ce montant, il convient ensuite d'ajouter ou de soustraire les charges et produits calculés (dotations aux amortissements et provisions pour l'essentiel). Ces principaux retraitements ont été ainsi appliqués à ce calcul prévisionnel dans le cadre de la construction de la trajectoire financière pluriannuelle.

Pour autant, d'autres retraitements sont nécessaires et notamment celui des charges à payer, des charges constatées d'avance mais aussi des produits à recevoir et des produits constatés d'avance calculés chaque année en fin d'exercice. Il en est de même, par exemple, pour tout encaissement budgétaire constaté sur l'exercice en cours avec une origine toutefois sur des titres de recettes issus non pas de l'exercice en cours mais des exercices antérieurs. Dans une telle hypothèse, les sommes ainsi recouvrées impactent le solde budgétaire de l'exercice en cours mais sont sans impact sur le résultat comptable en cours puisque déjà comptabilisé en recettes sur les exercices antérieurs.

Aussi, compte tenu de ces multiples retraitements et de la difficulté de prévoir un montant prévisionnel pour chacun d'entre eux, il a été décidé sur la projection 2027-2030 de se limiter aux principaux retraitements pour lesquels il était possible d'avoir une estimation chiffrée et fiable. Compte tenu de leur caractère trop aléatoire et de leur variabilité d'un exercice à un autre, les autres retraitements n'ont pas été retenus au sein de cette projection. Ils pourront néanmoins produire, lors de l'exécution budgétaire, des effets financiers significatifs, notamment sur la détermination du résultat comptable. Ces prévisions feront par ailleurs l'objet d'ajustements lors de chaque décision budgétaire tout au long des exercices (budget initial, budget(s) rectificatif(s) et compte financier).

3 – Liste des leviers (Masse salariale)

Population/ ODF	Population concernée	CORPS agent concerné	Coût moyen (agent concerné) par ETPT	Population remplacement (type)	Population remplacement (CORPS)	Coût moyen (population remplacement) par ETPT	Impact financier année en court	Impact financier année pleine	Commentaires
EC	Titulaires	PR	139 564 €	Gel	Gel	0 €	-46 521 €	-139 564 €	
EC	Titulaires	MCF	107 554 €	Gel	Gel	0 €	-35 851 €	-107 554 €	
ENS	Titulaires	PRAG	104 638 €	Gel	Gel	0 €	-34 879 €	-104 638 €	
ENS	Titulaires	PRCE/PLP/PEPS	96 798 €	Gel	Gel	0 €	-32 266 €	-96 798 €	
EC	Titulaires	PR	139 564 €	Titulaires	MCF	107 554 €	-10 670 €	-32 010 €	
EC	Titulaires	PR	139 564 €	Titulaires	PRAG	104 638 €	-11 642 €	-34 926 €	
EC	Titulaires	PR	139 564 €	Titulaires	PRCE/PLP/PEPS	96 798 €	-14 255 €	-42 766 €	
EC	Titulaires	PR	139 564 €	Contractuel	ATER TEMPS PLEIN	48 162 €	-30 468 €	-91 403 €	
EC	Titulaires	PR	139 564 €	Contractuel	PAST temps plein	47 571 €	-30 664 €	-91 993 €	
EC	Titulaires	PR	139 564 €	Contractuel	PAST mi-temps	64 524 €	-25 013 €	-75 040 €	ATTENTION 2 PAST mi-temps = 1 ETPT
EC	Titulaires	PR	139 564 €	Contractuel	CDD LRU	36 555 €	-34 336 €	-103 009 €	
EC	Titulaires	MCF	107 554 €	Titulaires	PRAG	104 638 €	-972 €	-2 916 €	
EC	Titulaires	MCF	107 554 €	Titulaires	PRCE/PLP/PEPS	96 798 €	-3 585 €	-10 756 €	
EC	Titulaires	MCF	107 554 €	Contractuel	ATER TEMPS PLEIN	48 162 €	-19 798 €	-59 393 €	
EC	Titulaires	MCF	107 554 €	Contractuel	MAST temps plein	48 162 €	-19 798 €	-59 393 €	
EC	Titulaires	MCF	107 554 €	Contractuel	MAST mi-temps	35 260 €	-24 098 €	-72 294 €	
EC	Titulaires	MCF	107 554 €	Contractuel	CDD LRU	36 555 €	-23 666 €	-70 999 €	
ENS	Titulaires	PRAG	104 638 €	Titulaires	PRCE/PLP/PEPS	96 798 €	-2 613 €	-7 840 €	
ENS	Titulaires	PRAG	104 638 €	Contractuel	CDD LRU	36 555 €	-22 694 €	-68 083 €	
ENS	Contractuel	PAST/MAST temps plein	48 162 €	Contractuel	CDD LRU	36 555 €	-3 869 €	-11 606 €	
ENS	Contractuel	PAST/MAST temps plein	48 162 €	Gel	Gel	0 €	-16 054 €	-48 162 €	
ENS	Contractuel	PAST/MAST mi-temps	35 260 €	Gel	Gel	0 €	-11 753 €	-35 260 €	
ENS	Contractuel	ATER	48 162 €	Gel	Gel	0 €	-16 054 €	-48 162 €	
ENS	Contractuel	CDD LRU	36 555 €	Gel	Gel	0 €	-12 185 €	-36 555 €	
BIATSS	Titulaires	Catégorie A+	113 706 €	Gel	Gel	0 €	-56 853 €	-113 706 €	
BIATSS	Titulaires	Catégorie A	78 435 €	Gel	Gel	0 €	-39 217 €	-78 435 €	
BIATSS	Titulaires	Catégorie B	59 953 €	Gel	Gel	0 €	-29 977 €	-59 953 €	
BIATSS	Titulaires	Catégorie C	52 343 €	Gel	Gel	0 €	-26 172 €	-52 343 €	
BIATSS	Contractuel	Catégorie A+	83 648 €	Gel	Gel	0 €	-41 824 €	-83 648 €	
BIATSS	Contractuel	Catégorie A	44 382 €	Gel	Gel	0 €	-22 191 €	-44 382 €	
BIATSS	Contractuel	Catégorie B	34 410 €	Gel	Gel	0 €	-17 205 €	-34 410 €	
BIATSS	Contractuel	Catégorie C	34 500 €	Gel	Gel	0 €	-17 250 €	-34 500 €	
BIATSS	Titulaires	Catégorie A+	113 706 €	Titulaires	Catégorie A	78 435 €	-17 636 €	-35 271 €	Transformation catégorielle
BIATSS	Titulaires	Catégorie A	78 435 €	Titulaires	Catégorie B	59 953 €	-9 241 €	-18 482 €	Transformation catégorielle
BIATSS	Titulaires	Catégorie A	78 435 €	Titulaires	Catégorie C	52 343 €	-13 046 €	-26 091 €	Transformation catégorielle
BIATSS	Titulaires	Catégorie B	59 953 €	Titulaires	Catégorie C	52 343 €	-3 805 €	-7 610 €	Transformation catégorielle
BIATSS	Titulaires	Catégorie A+	113 706 €	Contractuel	Catégorie A+	83 648 €	-15 029 €	-30 058 €	
BIATSS	Titulaires	Catégorie A	78 435 €	Contractuel	Catégorie A	44 382 €	-17 026 €	-34 053 €	
BIATSS	Titulaires	Catégorie A	78 435 €	Contractuel	Catégorie B	34 410 €	-22 012 €	-44 024 €	
BIATSS	Titulaires	Catégorie A	78 435 €	Contractuel	Catégorie C	34 500 €	-21 967 €	-43 935 €	
BIATSS	Titulaires	Catégorie B	59 953 €	Contractuel	Catégorie B	34 410 €	-12 771 €	-25 543 €	
BIATSS	Titulaires	Catégorie B	59 953 €	Contractuel	Catégorie C	34 500 €	-12 727 €	-25 453 €	
BIATSS	Titulaires	Catégorie C	52 343 €	Contractuel	Catégorie C	34 500 €	-8 922 €	-17 843 €	
BIATSS	Contractuel	Catégorie A+	83 648 €	Contractuel	Catégorie A	44 382 €	-19 633 €	-39 267 €	
BIATSS	Contractuel	Catégorie A	44 382 €	Contractuel	Catégorie B	34 410 €	-4 986 €	-9 971 €	
BIATSS	Contractuel	Catégorie A	44 382 €	Contractuel	Catégorie C	34 500 €	-4 941 €	-9 882 €	coût moy CDD catégorie C inclut les étudiants et apprentis
BIATSS	Contractuel	Catégorie B	34 410 €	Contractuel	Catégorie C	34 500 €	45 €	89 €	coût moy CDD catégorie C inclut les étudiants et apprentis

(DRH/CAP)

4 - Évolution démographique des étudiants UBM

Outil de simulation des effectifs étudiants									
Choisir les scénarios :									
Licence					Master				
Évolution stable					Évolution pessimiste				
ODF	Rentrée	L1	L2	L3	Sous-total L	M1	M2	Sous-total M	Total
ODF 2016-2021	2021	5063	2780	2588	10431	1501	1713	3214	13645
ODF 2022-2027	2022	5070	2577	2315	9962	1328	1542	2870	12832
	2023	4643	2524	2267	9434	1531	1380	2911	12345
	2024	4332	2296	2202	8830	1486	1538	3024	11854
	2025	4270	2209	2043	8522	1483	1508	2991	11513
	2026	4348	2178	1966	8492	1510	1505	3015	11507
ODF 2028-2032	2027	4373	2217	1938	8528	1519	1533	3052	11580
	2028	4367	2230	1973	8570	1516	1542	3058	11628
	2029	4315	2227	1985	8527	1498	1539	3037	11564
	2030	4295	2201	1982	8478	1491	1520	3011	11489
	2031	4238	2190	1959	8387	1472	1513	2985	11372
ODF 2033-2037	2032	4223	2161	1949	8333	1466	1494	2960	11293
	2033	4074	2154	1923	8151	1414	1488	2902	11053
	2034	4019	2078	1917	8014	1395	1435	2830	10844
	2035	3914	2050	1849	7813	1359	1416	2775	10588
	2036	3865	1996	1825	7686	1342	1379	2721	10407
ODF 2038-2042	2037	3878	1971	1776	7625	1347	1362	2709	10334
	2038	3830	1978	1754	7562	1330	1367	2697	10259
	2039	3902	1953	1760	7615	1355	1350	2705	10320
	2040	3860	1990	1738	7588	1340	1375	2715	10303
	2041	3566	1969	1771	7306	1238	1360	2598	9904

Observatoire des Étudiants

Méthodologie

Avec de connaître les effectifs potentiels de L1 et de M1, sont prises comme référence les naissances de Nouvelle-Aquitaine, censées être en L1 18 ans plus tard (et en M1 21 ans plus tard). On calcule ensuite un ratio 'effectif L1 N+18 / nb de naissance N' sur plusieurs années afin d'analyser l'évolution de cet indicateur (idem pour les M1 N+21).

Exemple : naissances 1998 = 54851, L1 2016 = 4345, soit 7,9 % ; M1 2019 = 1425, soit 2,6 %.

Remarque : le taux baisse progressivement en L1 mais est relativement stable en M1.

Après l'analyse historique de ces taux, 3 scénarios sont créés :

- Évolution stable : les taux utilisés sont ceux de la dernière année connue (L1 2024 = 7,2 % ; M1 2004 = 2,6 %)
- Évolution optimiste : les taux utilisés sont en légère augmentation par rapport à ceux de la dernière année de L1 ou de M1 (L1 = 7,6 % ; M1 = 2,7 %)
- Évolution pessimiste : les taux utilisés sont en légère diminution par rapport à ceux de la dernière année de L1 ou de M1 (L1 = 6,8 % ; M1 = 2,5 %)

Sont également calculés des taux L2/L1, L3/L2 et M2/M1, en rapportant l'effectif du niveau supérieur N sur l'effectif du niveau inférieur N-1.

Exemple : Effectif L2 2022 (2577) / Effectif L1 2021 (5063) = 50,9 %

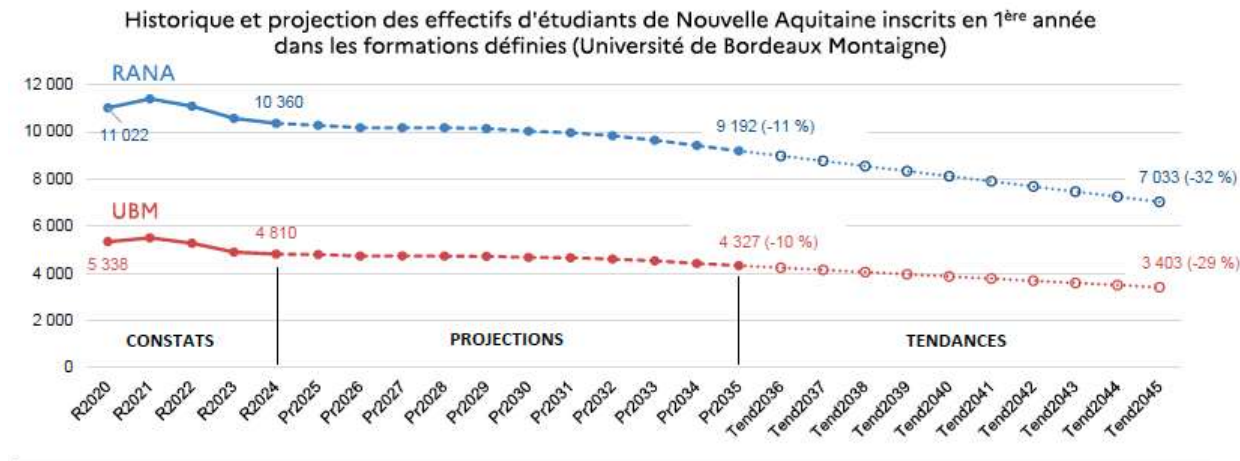
Ces taux étant très stables dans le temps, ils ne sont pas pris en compte dans les scénarios. Les taux appliqués sont les suivants :

- L2/L1 = 51 %
- L3/L2 = 89 %
- M2/M1 = 101,5 %

Utilisation

Deux menus déroulants sont disponibles au-dessus du tableau : 1 pour les licences, 1 pour les masters, permettant ainsi de choisir des scénarios différents selon le type de diplôme.

(Projection UBM/CAP)



(Projection RANA Nouvelle Aquitaine)

Conditions de retour à l'équilibre – CA du 19 juin 2026

5 – Liste des investissements prioritaires 2027-2030 (arrêtée au 31 mai 2026)

2027		2028		2029		2030	
Observations	Trajectoire 2027	Observations	Trajectoire 2028	Observations	Trajectoire 2029	Observations	Trajectoire 2030
PPI - Remplacement des CTA Amphis Crot et Renouard	882 739	PPI- remplacement des ascenseurs -site de Pessac	380 331	PPI - rénovation énergétique IUT	170 000	Sigdu EAU	519 105
PPI - Rénovation amphithéâtres Papy/Lefèvre	80 000	PPI - Remplacement des luminaires sur les circulations des bâtiments IUT	120 000	Restruct Pôle Archéologie	6 496 140	DSIN criticité 1 - Demande initiale 1 520 883 €	850 000
PPI - Mise en sécurité des Bât I et J / Passage CO24 Bâtiment J	93 416	Réhabilitation Bâtiment MSHA	2 524 355	Sigdu EAU	541 537	OP Campus 2 - Aménagt des arts / continuité piétonne	1 580 790
PPI - Remplacement des luminaires sur les circulations des bâtiments IUT	145 000	Restructuration Pôle Archéologie	3 248 070	DSIN criticité 1 - demande initiale 1 575 837 €	850 000	Op Campus 2 - Flora Tristan	1 400 000
contrat Oppa divers	2 385	Sigdu EAU	662 298	PPI- remplacement des ascenseurs -site de Pessac	10 000	PPI- Déploiement signalétique	335 339
Réhabilitation Bâtiment MSHA	2 550 000	DSIN criticité 1	497 430	OP Campus 2 - Aménagt des arts / continuité piétonne	175 643		
Restructuration Pôle Archéologie	3 248 070	Façade Maison des Arts	50 000	OP Campus 2 - rénovation thermique IUT	1 814 584		
Sigdu EAU	686 269	Op Campus 2 - solarisation des parkings et végétalisation	3 377 570	Op Campus 2 - Flora Tristan	4 900 000		
DSIN criticité 1	592 276	Op Campus 2 - rénovation thermique IUT	6 330 000				
Façade Maison des Arts	450 000	Op Campus 2 - Flora Tristan	700 000				
OP Campus 2 - solarisation des parkings	375 286						
OP Campus 2 - rénovation thermique IUT	904 954						
OP Campus 2 - Tranche conditionnelle archéologie	1 239 073						
Remplacement des ascenseurs	460 000						
Total	11 709 468	Total	17 890 054	Total	14 957 904	Total	4 685 234

Dépenses sans financement CPER et OP CAMPUS 2

Dépenses avec financements CPER et OP CAMPUS 2

Dépenses avec financement Rectorat

Projection des dépenses (DSIN) selon les scénarios de criticité (p. 16)

scénario 1 : critique						
Étiquettes de lignes	Somme de 2026	Somme de 2027	Somme de 2028	Somme de 2029	Somme de 2030	Somme de TOTAL
9163 - Réseau-système	227 541 €	280 098 €	317 318 €	1 302 195 €	1 383 498 €	3 510 650 €
9163B - Projets réseau système	227 541 €	280 098 €	317 318 €	1 302 195 €	1 383 498 €	3 510 650 €
9164 - Gestion de parc	121 160 €	312 178 €	180 112 €	273 642 €	137 385 €	1 024 477 €
9164D - Parc informatique pédagogique-étudiants	59 060 €	193 500 €	55 500 €	142 800 €		450 860 €
9164B - Equipement du parc informatique personnels	62 100 €	118 678 €	124 612 €	130 842 €	137 385 €	573 617 €
Total général	348 701 €	592 276 €	497 430 €	1 575 837 €	1 520 883 €	4 535 127 €
scénario 2 : sensible						
Étiquettes de lignes	Somme de 2026	Somme de 2027	Somme de 2028	Somme de 2029	Somme de 2030	Somme de TOTAL
9163 - Réseau-système	285 274 €	548 298 €	317 318 €	1 660 777 €	1 810 796 €	4 622 463 €
9163B - Projets réseau système	285 274 €	548 298 €	317 318 €	1 660 777 €	1 810 796 €	4 622 463 €
9164 - Gestion de parc	130 360 €	354 603 €	224 658 €	320 416 €	186 497 €	1 216 534 €
9164D - Parc informatique pédagogique-étudiants	59 060 €	193 500 €	55 500 €	142 800 €		450 860 €
9164B - Equipement du parc informatique personnels	71 300 €	161 103 €	169 158 €	177 616 €	186 497 €	765 674 €
9167 - AUDIOVISUEL	34 500 €	68 000 €	46 410 €	101 209 €	167 276 €	417 395 €
(vide)	34 500 €	68 000 €	46 410 €	101 209 €	167 276 €	417 395 €
Total général	450 134 €	970 901 €	588 386 €	2 082 402 €	2 164 569 €	6 256 392 €
scénario 3 : non vital						
Étiquettes de lignes	Somme de 2026	Somme de 2027	Somme de 2028	Somme de 2029	Somme de 2030	Somme de TOTAL
9163 - Réseau-système	285 274 €	555 798 €	317 318 €	1 660 777 €	1 810 796 €	4 629 963 €
9163B - Projets réseau système	285 274 €	555 798 €	317 318 €	1 660 777 €	1 810 796 €	4 629 963 €
9164 - Gestion de parc	153 360 €	383 907 €	255 427 €	352 724 €	343 420 €	1 488 838 €
9164D - Parc informatique pédagogique-étudiants	59 060 €	193 500 €	55 500 €	142 800 €	123 000 €	573 860 €
9164B - Equipement du parc informatique personnels	94 300 €	190 407 €	199 927 €	209 924 €	220 420 €	914 978 €
9167 - AUDIOVISUEL	34 500 €	68 000 €	46 410 €	101 209 €	167 276 €	417 395 €
(vide)	34 500 €	68 000 €	46 410 €	101 209 €	167 276 €	417 395 €
Total général	473 134 €	1 007 705 €	619 155 €	2 114 710 €	2 321 492 €	6 536 196 €

5 – Plan de développement des ressources propres

RECETTES "QUASI CERTAINES"							
Développement des activités CLEFF : effets attendus en € (estimations avril 2026)							
Mesures - Leviers	2026	2027	2028	2029	2030	TOTAL	Commentaires
modification des tarifs DLM	48 736,40 €	48 736,40 €	96 037,20 €	96 037,20 €	96 037,20 €	385 584,40 €	modification des tarifs selon les différentes catégories d'apprenants, planifiée et votée par le conseil de la CLEFF ; une nouvelle révision des tarifs est envisagée pour 2030 Base effectifs 2026 constants Coef de remboursement des frais d'inscription de 26% basé sur données 2025
Modification des tarifs DEFLE	133 673,60 €	133 673,60 €	217 249,20 €	217 249,20 €	217 249,20 €	919 094,80 €	
Total CLEFF	182 410,00 €	182 410,00 €	313 286,40 €	313 286,40 €	313 286,40 €	1 304 679,20 €	
Développement des activités FTLV : effets attendus en € (estimation avril 2026)							
Mesures - Leviers	2026	2027	2028	2029	2030	TOTAL	Commentaires
VAE	3 000,00 €	2 000,00 €	3 000,00 €	4 000,00 €	4 480,00 €	16 480,00 €	augmentation des tarifs
Reprise études diplômes nationaux et DU	5 437,00 €	2 719,00 €	2 719,00 €	5 873,00 €	6 107,00 €	22 855,00 €	augmentation des tarifs/incitation des équipes
DAEU	3 180,00 €	3 180,00 €	3 180,00 €	6 742,00 €	7 011,00 €	23 293,00 €	
DAEU alternance	35 505,00 €	35 505,00 €	35 505,00 €			106 515,00 €	ouverture en 2026
Total FTLV	47 122,00 €	43 404,00 €	44 404,00 €	16 615,00 €	17 598,00 €	169 143,00 €	
Développement des activités Direction des relations internationales : effets attendus en € (estimation avril 2026)							
Mesures - Leviers	2026	2027	2028	2029	2030	TOTAL	Commentaires
Dispositif écoles internationales (étudiants, Staff Weeks (personnels)	20 000,00 €	20 000,00 €	20 000,00 €	20 000,00 €	20 000,00 €	100 000,00 €	Volet écoles internationales: Mise en place d'écoles d'été pour étudiants issus d'universités partenaires et non. Pour l'instant une école est organisée annuellement depuis 3 ans Un autre format est prévu à partir de février 2026 avec récurrence deux fois par an. Volet Staff Week: Mise en place depuis 2025 d'une formation internationale pour personnels administratif et enseignant.
AAP Européens/Internationaux	9 000,00 €	12 000,00 €	30 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €	71 000,00 €	
Total DRI	29 000,00 €	32 000,00 €	50 000,00 €	30 000,00 €	30 000,00 €	171 000,00 €	sans prise en compte FAI
Développement des activités transversales UBM : effets attendus en € (estimation avril 2026)							
Mesures - Leviers	2026	2027	2028	2029	2030	TOTAL	Commentaires
Collecte de la taxe d'apprentissage	36 000,00 €	34 000,00 €	34 000,00 €	34 000,00 €	34 000,00 €	172 000,00 €	Ambition : doubler d'ici 2030
Total activité transverses UBM	36 000,00 €	34 000,00 €	34 000,00 €	34 000,00 €	34 000,00 €	172 000,00 €	
TOTAL RP "quasi certaines"	294 532,00 €	291 814,00 €	441 690,40 €	393 901,40 €	394 884,40 €	1 816 822,20 €	
RECETTES "ambitieuses"							
Développement des activités FTLV : effets attendus en € (estimation avril 2026)							
Mesures - Leviers	2026	2027	2028	2029	2030	TOTAL	Commentaires
développement de l'offre DU			47 000,00 €	47 000,00 €	347 000,00 €	441 000,00 €	Ambition à 150 K€ en 2028 et 450 K€ avec nouvelle offre de formation en 2030.
Total FTLV	0,00 €	0,00 €	47 000,00 €	47 000,00 €	347 000,00 €	441 000,00 €	
Développement des activités Direction de la recherche : effets attendus en € (estimation novembre 2025)							
Mesures - Leviers	2026	2027	2028	2029	2030	TOTAL	Commentaires
Développement DR AAP	0,00 €	200 000,00 €	200 000,00 €	400 000,00 €	400 000,00 €	1 200 000,00 €	demande d'information auprès de KA.
Total DR	0,00 €	200 000,00 €	200 000,00 €	400 000,00 €	400 000,00 €	1 200 000,00 €	
Développement des activités Direction des relations internationales : effets attendus en € (estimation avril 2026)							
Mesures - Leviers	2026	2027	2028	2029	2030	TOTAL	Commentaires
Projets (FAMI)	0,00 €	280 000,00 €	280 000,00 €	140 000,00 €	0,00 €	700 000,00 €	5 semestres de sept 2026 - Budget global : 280K/an (pour la CLEFF et 20% travail Camille Nau DRI) dont financé FAMI 230K pour formations CLEFF+ 30K demande région 20%
Total DRI	0,00 €	280 000,00 €	280 000,00 €	140 000,00 €	0,00 €	700 000,00 €	
Développement des activités transversales UBM : effets attendus en € (estimation avril 2026)							
Mesures - Leviers	2026	2027	2028	2029	2030	TOTAL	Commentaires
Location des salles et locaux	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	Estimation par DPIL impossible
Organisation d'événements	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	Estimation par DPIL impossible
Total activité transverses UBM	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
TOTAL RP "ambitieuses"	0,00 €	480 000,00 €	527 000,00 €	587 000,00 €	747 000,00 €	2 341 000,00 €	
RECETTES PROPRES TOTALES							
Mesures - Leviers	2026	2027	2028	2029	2030	TOTAL	Commentaires
TOTAL RP "quasi certaines"	294 532,00 €	291 814,00 €	441 690,40 €	393 901,40 €	394 884,40 €	1 816 822,20 €	
TOTAL RP "ambitieuses"	0,00 €	480 000,00 €	527 000,00 €	587 000,00 €	747 000,00 €	2 341 000,00 €	
Total RP	294 532,00 €	771 814,00 €	968 690,40 €	980 901,40 €	1 141 884,40 €	4 157 822,20 €	
augmentation par rapport au CF 2025 : RP "quasi certaines"	1,50%	1,49%	2,25%	2,01%	2,02%	9,27%	1,85%
augmentation par rapport au CF 2025 : total	1,50%	3,94%	4,94%	5,01%	5,83%	21,22%	4,24%

Conditions de retour à l'équilibre – CA du 19 juin 2026