

Le Conseil d'Administration de l'Université réuni en formation plénière le 05 juillet 2024

DÉLIBÉRATION – CA-2024-FINANCES-32

RENDUE EXÉCUTOIRE LE : 07 JUIL. 2024

Date de transmission : 07 JUIL. 2024

Date de réception rectorat : 07 JUIL. 2024

UNIVERSITE PARIS-EST CRETEIL VAL DE MARNE - UPEC
Direction des Affaires Juridiques et Générales
Conseil et Commissions
61, Avenue du Général de Gaulle
94010 CRETEIL Cedex
Tél. : 01.45.17.10.31

APPROUVANT LE PLAN DE RETOUR À L'ÉQUILIBRE FINANCIER (PREF)

- VU** le code de l'éducation ;
- VU** les statuts de l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne (UPEC) approuvés par arrêté du ministre de l'éducation nationale en date du 14 novembre 1985, dans leur version issue des modifications approuvées en Conseil d'administration du 24 novembre 2023 ;
- VU** la délibération du Conseil d'administration en date du 07 septembre 2022 par laquelle Monsieur Jean-Luc Dubois Randé a été élu Président de l'université Paris-Est Créteil Val de Marne ;
- VU** les documents adossés à la présente délibération.

Le Conseil d'administration de l'Université Paris-Est Créteil Val de Marne, après en avoir délibéré,

ARTICLE 1 :

Approuve le plan de retour à l'équilibre financier (PREF) tel que défini dans le document annexé à la présente délibération.

ARTICLE 2 :

La présente délibération sera transmise au Recteur Chancelier des Universités. Elle sera publiée conformément aux dispositions relatives à la publication des actes à caractère réglementaire de l'Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne.

La directrice générale des services est en charge d'exécuter la présente délibération.

Fait à Créteil, le 05 juillet 2024

Le Vice-Président du Conseil d'Administration



Amilcar BERNARDINO

Le Président de l'Université



Jean-Luc DUBOIS-RANDÉ

Le Conseil d'Administration de l'Université réuni en formation plénière le 05 juillet 2024

Nombre de membres constituant le conseil : 33	DÉCOMPTE DES VOIX
Nombre de membres en exercice : 32	Abstentions : 1
Quorum : 16	Votants : 26
Membres présents : 19	Votes exprimés : 26
Membres représentés : 7	Pour : 18
Total des membres présents et représentés : 26	Contre : 7

Modalités de recours : La présente délibération peut faire l'objet d'un recours pour excès de pouvoir dans un délai de deux mois à compter de sa publication et de sa transmission au Recteur d'académie.



Plan de Retour à l'Équilibre Financier (PRÉF) Université Paris-Est Créteil (UPEC) 2024 - 2026

Table des matières

Préambule	4
1 MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL	6
1.1 La méthodologie et les acteurs.....	6
1.2 Le calendrier	7
2 DIAGNOSTIC DE LA SITUATION DE L'UPEC.....	8
2.1 Compte financier et comptable	8
2.1.1 Un contexte comptable et financier tendu depuis 2022.....	8
2.1.2 Un déficit qui se creuse depuis 2021	8
2.1.3 Évolution des produits et charges	9
2.1.3.1 Les produits encaissables	10
2.1.3.2 Les charges décaissables.....	11
2.1.3.3 Les charges et produits non encaissables.....	11
2.1.4 Évolution de la Subvention pour Charges de Service Public	11
2.1.4.1 Subvention pour Charges de Service Public et masse salariale	11
2.1.4.2 Subvention pour Charges de Service Public et étudiant en formation	12
2.1.5 Investissement et fonds de roulement.....	13
2.1.5.1 Les investissements	13
2.1.5.2 Le fonds de roulement.....	13
2.1.6 Les facteurs explicatifs de la dégradation financière.....	13
2.1.6.1 Les causes conjoncturelles.....	14
2.1.6.2 Les causes structurelles	14
2.1.7 Premières mesures correctrices.....	15
2.2 Emploi et masse salariale	15
2.2.1 Évolution du poids de la masse salariale ÉTAT	16
2.2.2 Évolution de la consommation des Emplois Temps Plein annuel Travaillés (ETPT) et gestion prévisionnelle des emplois	18
2.2.3 Les heures complémentaires et de vacances	20
2.2.4 La rémunération des activités hors enseignement	21
2.3 Organisation des services	21
3 MESURES DU PLAN DE RETOUR À L'ÉQUILIBRE FINANCIER DE 2024 À 2027	22
3.1 Les leviers d'économies immédiates	22
3.1.1 Refondre le modèle d'allocation des moyens (<i>Recommandation CC n°3</i>).....	22
3.1.2 Leviers de la masse salariale	23
3.1.2.1 Piloter les recrutements dans la logique d'une GPEC (<i>Recommandation CC n°10</i>).....	23
3.1.2.2 Harmoniser, piloter et contenir les rémunérations accessoires (<i>Recommandation CC n°12</i>)	24
3.1.3 Piloter l'offre de formation (<i>Recommandation CC n°4</i>).....	24
3.1.4 Déployer le plan de sobriété énergétique.....	25
3.2 L'augmentation des ressources propres	26
3.2.1 Amélioration de la facturation	26
3.2.2 Les ressources propres de la recherche (<i>Recommandation CC n°6</i>)	27
3.2.3 Les ressources propres de la formation continue	28
3.2.3.1 Développer l'offre de formation continue	28
3.2.3.2 Cas particulier de la formation continue médicale	28
3.2.4 Renforcer les ressources de l'apprentissage	29
3.2.5 Les ressources propres issues du patrimoine.....	30
3.3 Vers un pilotage centralisé.....	31

3.3.1	Renforcer le pilotage de la fonction achat et revoir les procédures du cycle des dépenses (<i>Recommandation CC n°7</i>).....	31
3.3.2	Renforcer le pilotage central par les mutualisations (<i>Recommandation CC n°3</i>).....	32
3.3.2.1	L'optimisation de l'occupation des locaux.....	32
3.3.2.2	La mutualisation des missions (<i>Recommandation CC n°8</i>).....	32
3.3.3	Le pilotage des ressources humaines (<i>Recommandation CC n°10</i>).....	32
3.3.4	Piloter les systèmes d'information (SI) (<i>Recommandation CC n°15</i>).....	34
3.3.5	Le pilotage du patrimoine (<i>Recommandations CC n°13 et n°14</i>).....	34
4	EXÉCUTION DU PRÉF	34
4.1	Modélisation de la trajectoire financière.....	34
4.2	Suivi de l'exécution du PREF.....	35
	Conclusion	36
	ANNEXE	37

Préambule

L'Université Paris-Est Créteil (UPEC) est une université pluridisciplinaire avec santé située dans l'Est Francilien. Elle accueille cette année près de 42 000 étudiants, soit 18 000 de plus qu'il y a 13 ans. Depuis 2018, elle inscrit progressivement, avec force et conviction, sa marque d'université engagée dans ses territoires et à travers divers types d'excellences autant en recherche qu'en formation. L'université a été lauréate de multiples appels à projets qui lui apportent des financements, notamment ERASME et AURORA. Alors que plusieurs universités d'Ile-de-France constatent une baisse de leur effectif d'étudiants, notre université observe, quant à elle, une croissance continue de ses effectifs. L'UPEC mobilise aujourd'hui tous les moyens disponibles pour assurer ses missions de service public. Néanmoins, l'université constate que la subvention pour charges de service public (SCSP) augmente de manière beaucoup moins rapide que ses effectifs étudiants, entraînant de manière mécanique une baisse de la dotation par étudiant. Dès lors, elle se trouve dans une situation délicate sur le plan financier malgré ses réussites et les premières mesures d'économie prises lors du budget rectificatif (désormais BR) de 2023. Ainsi, après deux années de déficit, le rectorat de région académique d'Ile-de-France a demandé, conformément au code de l'éducation (cf. encadré 1), que l'UPEC rédige un plan de retour à l'équilibre financier (désormais PRÉF).

Ce plan a été coconstruit par l'ensemble des parties prenantes de l'université et a mobilisé un nombre significatif d'enseignants-chercheurs, d'enseignants et d'agents administratifs. La trajectoire financière proposée a vocation naturellement à consolider un plan de réduction progressive du déficit sur 4 ans avec un retour à l'équilibre en 2026.

Ce PRÉF se veut ambitieux afin d'assurer une situation financière saine durablement. Il repose sur un ensemble de propositions qui touchent à la fois la recherche, la formation, l'organisation des services et le pilotage financier et comptable. Il propose un ensemble de mesures faisant système et étant de différentes natures : certaines auront un impact de court terme tandis que d'autres auront un impact de plus long terme, certaines engendrent des coûts avant de pouvoir engendrer un gain financier. La trajectoire financière proposée repose sur un effort cumulé de baisse des dépenses de fonctionnement et d'augmentation des recettes. Elle prévoit également une maîtrise de l'augmentation de la masse salariale (MS) tout en préservant prioritairement l'emploi. Les marges de manœuvre ont été identifiées de façon exhaustive avec le souci de maintenir un fonctionnement normal de l'activité et d'assurer un service public de qualité. L'ensemble de ces mesures doivent permettre à l'UPEC de faire évoluer structurellement son modèle d'allocation des moyens, afin de continuer à développer sa stratégie et de rester actrice de son territoire.

Encadré 1 : Le double déficit

Article R 719-104 du code de l'Éducation

Le conseil d'administration délibère sur l'affectation des résultats du budget principal et du budget annexe.

Il approuve l'affectation des résultats du budget de chaque fondation.

Lorsque le compte de résultat accuse une perte, le conseil d'administration détermine par une délibération les conditions de retour à l'équilibre pour l'exercice suivant.

Le projet de cette délibération est soumis à l'avis préalable du recteur de région académique, chancelier des universités, ou, pour les établissements qui lui sont directement rattachés, du ministre chargé de l'enseignement supérieur. Cet avis est communiqué au conseil d'administration avec le projet de délibération.

Article R 719-109 du code de l'Éducation

I. - L'examen de tout projet de budget, présenté après l'arrêté d'un compte de résultat accusant une perte comptable faisant suite à une perte comptable au titre de l'exercice précédent, est effectué au vu d'un plan de rétablissement de l'équilibre financier.

Ce plan, établi par le président ou le directeur de l'établissement, fait l'objet d'un vote du conseil d'administration après avis conforme du recteur de région académique, chancelier des universités, ou, pour les établissements qui lui sont directement rattachés, du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

II. - Le recteur de région académique, chancelier des universités, ou pour les établissements qui lui sont directement rattachés, le ministre chargé de l'enseignement supérieur, arrête les budgets rectificatifs ou le budget initial s'il constate que le conseil d'administration ne les vote pas conformément au plan de rétablissement de l'équilibre financier.

III. - Le président ou le directeur de l'établissement rend compte au conseil d'administration de la mise en œuvre du plan de rétablissement de l'équilibre financier.

IV. - La procédure prévue au I cesse de s'appliquer à la constatation d'un résultat excédentaire suivant la mise en œuvre du plan. Toutefois, le recteur de région académique, ou pour les établissements qui lui sont directement rattachés, le ministre chargé de l'enseignement supérieur, peut décider de prolonger cette procédure s'il estime que la situation de l'établissement n'est pas durablement assainie.

1 MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL

1.1 La méthodologie et les acteurs

La méthodologie pour élaborer ce PRÉF repose sur une démarche de co-construction des propositions impliquant les différentes parties prenantes de l'université : équipe politique, équipe de direction administrative, directeurs et directrices de composantes, directeurs et directrices des services centraux, responsables administratifs des composantes.

Le travail s'est structuré autour d'une coordinatrice politique, d'une pilote administrative, d'un comité de pilotage, des groupes de travail, des binômes d'animateurs des groupes de travail. L'avancée du travail et le document final ont été présentés dans les différentes instances de l'université et auprès du rectorat de région académique d'Île-de-France.

1 coordinatrice politique du projet		VP Finances			
1 pilote administrative du projet		Chef de projet			
Comité de Pilotage (COPIL)		VPCA / VP Financier / VP Recherche / VP CFVU / VP Vie étudiante / VP Dynamique Formation Recherche / VP Patrimoine / VP Numérique / DGS / DGSA MT / DGS A RH / DGS A DPDD / DAF / DRV / DEVE / Agent comptable / Responsable qualité et audit de la DT			
4 groupes de travail pour 4 leviers	Thématique	FINANCES	RH	ORGANISATION des services	OFFRE DE FORMATION
	Cercle 1 - Animateurs des groupes	DAF / AGENT COMPTABLE	DGS A RH	DGS A MT / DGS A DPDD	DEVE
		VP FINANCES	VPCA	VP Patrimoine / VP Numérique	VP CFVU
	Cercle 2 - Groupes de travail	VP Recherche	VP Dynamique Formation Recherche		VP Vie étudiante
		2 DIR COMPOSANTE : IUT CV - IAE	2 DIR COMPOSANTE : IUT SF - AEI IS	2 DIR COMPOSANTE : SESS STAPS - EUP	2 DIR COMPOSANTE : INSPE - SANTE
		2 RAC COMPOSANTES : EPISEN - LLSH	2 RAC COMPOSANTES : IAE - SESS STAPS	2 RAC COMPOSANTES : IUT SF - FSEG	2 RAC COMPOSANTES : DROIT - FST
		2 DIR SERVICES CENTRAUX : DRV - SCD	2 DIR SERVICES CENTRAUX : DT - DRI	2 DIR SERVICES CENTRAUX : DAJG - DSI	2 DIR SERVICES CENTRAUX : CIDP - DIFPRO
1 responsable financier de structure : AEI	1 responsable RH de structure : Santé		1 responsable OSÉ à la DT		
		1 responsable qualité et audit de la DT			
Cercle 3	Et toute personne experte convoquée par ces membres				
Cercle 4	Réunions des VP / Comité directeur (CODIR)				
	Groupe de travail des instances (CSA - CA - Commission des moyens)				

Le comité de pilotage, composé de 19 personnes, rassemble les membres de l'équipe politique, la direction générale des services et les directeurs des services centraux, et a pour mission d'arbitrer les éléments de diagnostic, les propositions de mesures qui figurent dans le PRÉF et *in fine* la trajectoire financière de 2024 à 2027.

Le travail s'est organisé à partir de novembre 2023 en quatre groupes de travail correspondant aux quatre leviers identifiés pour rétablir l'équilibre financier : Finances, Ressources humaines, Organisation des services et Offre de formation. Ces quatre groupes se sont appuyés notamment sur les recommandations issues du rapport de la cour des comptes de février 2023 (annexe 1).

Une attention particulière a été portée à la composition des groupes de travail afin qu'ils soient représentatifs des composantes et des services centraux. Ainsi, les 15 composantes, représentées par leur directeur ou responsable administratif, sur les campus de Créteil ou sur le territoire du Val de Marne, de la Seine et Marne et de la Seine Saint Denis, des filières scientifiques, techniques ou de santé, littéraires, linguistiques ou des humanités, de droit et de gestion, ont participé à l'élaboration de ce PRÉF. Le partage des pratiques diverses et des spécificités disciplinaires et les réflexions menées au sein des groupes de travail ont conduit à des pistes communes pour contribuer à rétablir la santé financière de l'UPEC.

La VP finances, le VPCA, le VP Patrimoine, le VP Numérique et le VP CFVU, en binôme avec les directions de service central ont animé les groupes de travail et ont fourni les éléments quantitatifs et qualitatifs, à l'échelle de l'établissement pour nourrir la réflexion et les échanges. Les groupes de travail « Ressources Humaines » et « Organisation des services » comptaient en plus des responsables qualité et audit de la Direction de la Transformation de la direction générale des services. Cette expertise inter-composantes, interservices a

permis de faire un pont entre les différents groupes et d'apporter des propositions organisationnelles pour stabiliser le retour à l'équilibre de façon structurelle.

Chaque groupe a d'abord établi un diagnostic, sur la base des indicateurs internes, externes et de rapports d'audit (notamment le rapport de la Cour des comptes). Ils ont ensuite identifié des mesures et établi leur chiffrage quand cela était possible. Le COPIL a consolidé et validé les propositions des groupes de travail. Les éléments relatifs à l'avancée de travaux ont été communiqués en réunion de VP, en comité de direction (CODIR), en commission des moyens, en comité social d'administration (CSA) et en conseil d'administration (CA).

1.2 Le calendrier

Le travail collaboratif de projet du PRÉF s'est ouvert par un séminaire au mois de juin 2023 dont l'objectif a été le partage des recommandations en termes de pilotage et de gestion des ressources du rapport de la Cour des comptes du 2 février 2023 entre l'équipe politique, la direction générale des services, les directions de composantes, les responsables de direction centrale et les responsables administratifs de composantes.

Dès le mois d'octobre 2023 s'est mise en place une réflexion sur la méthodologie avec une comitologie à plusieurs cercles, permettant la co-construction des décisions et la communication régulière sur l'avancée des réflexions. La méthodologie est présentée aux Vice-présidents (VP) et aux cadres administratifs. La période s'est organisée autour de réunions de travail des groupes, tous les quinze jours soit deux en novembre 2023 et les travaux ont été présentés lors des COPIL, deux en novembre 2023 et deux en janvier 2024.

Un temps fort s'est tenu le 12 décembre 2023 sous la forme d'un séminaire pour, d'une part présenter les éléments de diagnostic du PRÉF à l'équipe politique, aux directions des composantes, responsables de direction centrale et responsables administratifs des composantes et, d'autre part, partager, expliciter et discuter les propositions de mesures du PRÉF. Le diagnostic a été présenté le matin à l'ensemble des participants et des groupes de travail ont été organisés l'après-midi pour réfléchir aux conditions de réussite des mesures envisagées.

Le travail des différents groupes a fait émerger la nécessité de travailler sur le modèle d'allocation des moyens. Un premier groupe de travail s'est réuni, pour dresser un état des lieux de l'historique de ce modèle. Un groupe de travail de plus grande ampleur va être mis en place pour approfondir le sujet et faire des propositions d'évolution du modèle pour le budget initial (BI) 2025.

Le document de travail finalisé a été présenté aux instances avant envoi au rectorat de région académique d'Île-de-France pour avis de conformité.

COPIL 4	26 janvier 2024
Commission des moyens	31 janvier 2024
Réunion VP	3 juin 2024
Conseil d'administration (point d'étape)	7 juin 2024
Envoi pour avis de conformité au rectorat	13 juin 2024
CODIR	19 juin 2024
Commission des moyens	26 juin 2024
CSA	28 juin 2024
Conseil d'administration	5 juillet 2024

2 DIAGNOSTIC DE LA SITUATION DE L'UPEC

2.1 Compte financier et comptable

2.1.1 Un contexte comptable et financier tendu depuis 2022

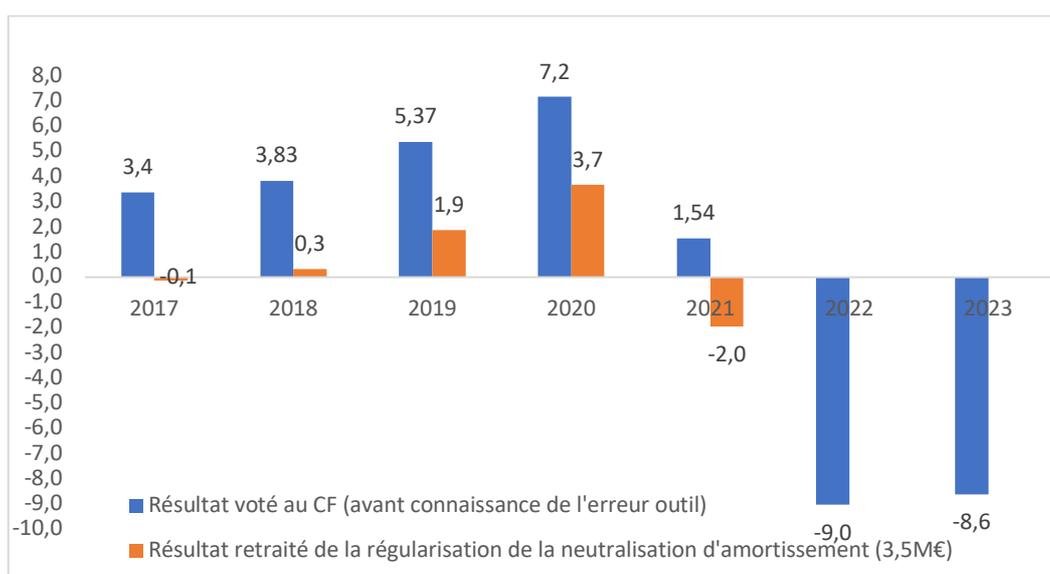
Après un compte financier 2022 déficitaire à hauteur de 9 M€, le budget initial (BI) 2023 puis le budget rectificatif (BR) 2023 confirment une situation déficitaire pour la seconde année consécutive. Le compte financier 2023 se monte à - 8,6M €, soit une légère amélioration par rapport à 2022. En 2023, le Fonds de Roulement (FdR) se monte à 13 M€, soit 17 jours de fonctionnement alors que le seuil d'alerte est à 15 jours de fonctionnement.

En 2024, le BI est de -7 M€ après la reconduction de l'économie de 5 M€ en fonctionnement. De plus, le gel de 45% de la masse salariale lors de la campagne des enseignants et des enseignants-chercheurs permet une économie de 400 000 euros environ dès 2024 (1,1 M€ en année pleine). Cette campagne s'est traduite par la non-publication de 29,5 postes d'enseignants et enseignants-chercheurs, dont 17 n'ont fait l'objet d'aucune publication en contrepartie, que ce soit par le recrutement d'ATER ou de contractuels.

2.1.2 Un déficit qui se creuse depuis 2021

Le graphique ci-dessous montre l'évolution du résultat financier depuis 2017. En absence de tout retraitement, le résultat est excédentaire jusqu'en 2021. En réalité, ces résultats excédentaires sont gonflés artificiellement jusqu'en 2021 en raison d'anomalies dans le logiciel comptable SIFAC. À cela s'ajoute en 2020 l'effet positif du versement d'une subvention exceptionnelle liée à la crise sanitaire (3,5 M€). La prise en compte du retraitement de l'anomalie du logiciel comptable explicitée ci-dessous amène à constater un déficit dès 2021.

Graphique 1 : Évolution du résultat en compte financier de 2017 à 2023 avec et sans retraitement de l'erreur-outil



L'UPEC a, en effet, surestimé jusqu'à l'exercice 2021 le montant des reprises sur amortissements au résultat au titre des financements rattachés à des actifs (compte 7813). Cela diminuait mécaniquement, et de manière erronée, la charge nette d'amortissement, contribuant ainsi à gonfler artificiellement le résultat net de l'UPEC entre 2016 et 2020. Ces erreurs ont été corrigées par un report à nouveau négatif en 2021 à hauteur de 11,9 M€ (cf. encadré 2).

En outre, l'exercice 2020 est exceptionnellement bénéficiaire du fait de la sous-exécution des dépenses liée à la crise sanitaire et du versement par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) d'une subvention exceptionnelle d'un montant de 3,5 M€ pour la recherche portant sur les vaccins. Cette subvention, versée dans le cadre de la SCSP a dû être titrée par l'UPEC en totalité sur l'exercice 2020 (en compte 74 « subventions d'exploitation ») conformément au référentiel comptable applicable aux établissements publics nationaux, alors qu'elle n'a pas été dépensée dans son intégralité sur cet exercice.

Encadré 2 : Explication de l'anomalie comptable

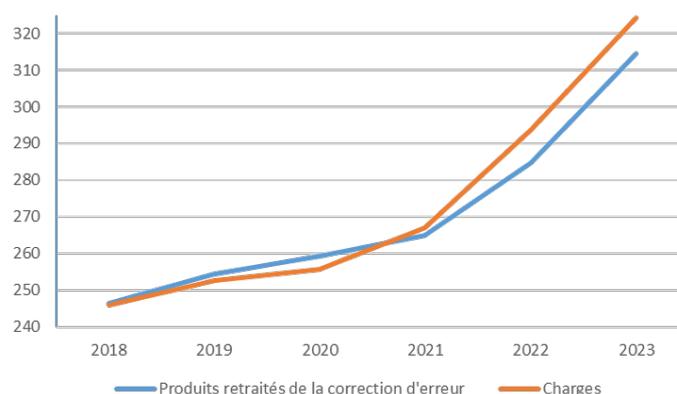
Cette anomalie, décelée lors de la clôture 2021 par le prestataire de l'UPEC en charge de la gestion des inventaires, résulte d'un paramétrage par défaut de SIFAC qui implique un retraitement manuel, non opéré depuis 2016. Ce paramétrage générait à tort dans SIFAC, pour les « bâtiments mis à disposition », la neutralisation par défaut des écritures d'amortissement (en comptes de classe 6) par des écritures d'amortissement de subventions (non obtenues) en produits du compte de résultat (compte 7813). Ces écritures ont conduit à un écart anormal entre les amortissements cumulés sur les biens mis à disposition (121 225 808 € au 31/12/2020 en comptes 28131560) et le montant cumulé des reprises au résultat de la contrepartie du financement des actifs mis à disposition par l'État (133 150 366 € au 31/12/2020 en compte 10491 à la même date). La différence entre ces deux comptes, qui doivent être égaux, a donc été corrigée par une écriture en report à nouveau négatif de 11 924 557 € sur l'exercice 2021. Afin de retraiter le résultat net de ces écritures erronées, la Cour s'est fondée sur l'évolution annuelle de l'écart entre les comptes 10491 et 28131560, qu'elle a déduit du résultat net comptable. Elle a ainsi retraité 10,272 M€ sur la période 2016-2021, le solde (soit 1,6 M€) étant à répartir sur les exercices antérieurs.

Source : rapport de la Cour des comptes, 2 février 2023

2.1.3 Évolution des produits et charges

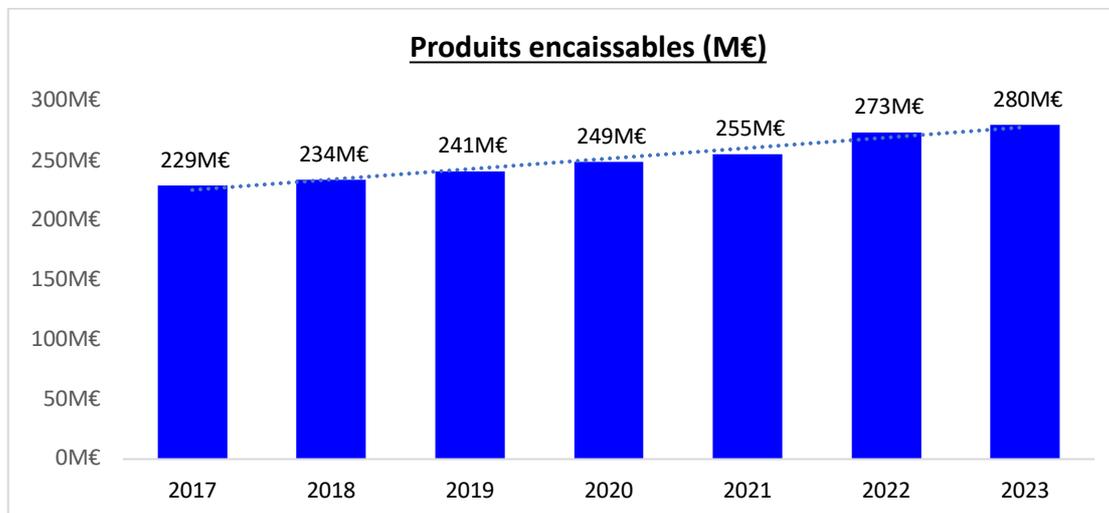
Après retraitement, le déficit de l'UPEC se creuse passant de - 2 M€ en 2021 à - 9 M€ en 2022 puis à - 8,6 M€ en 2023. Pour expliquer l'aggravation des pertes, penchons-nous sur l'évolution des produits (encaissables et non encaissables) et des charges (encaissables et non encaissables). Le graphique 2 ci-dessous montre une augmentation des charges totales plus rapide que celle des produits totaux, avec un effet ciseau en 2022.

Graphique 2 : Évolution des produits et des charges en M€ entre 2018 et 2023



2.1.3.1 Les produits encaissables

Les produits encaissables continuent à augmenter légèrement avec un taux de croissance de 2,4% en 2023 par rapport à 2022 (280 M€ vs 273 M€).



L'évolution de la SCSP est variable dans le temps et s'explique par le fait qu'elle intègre une part non récurrente. Ainsi, en 2023, la SCSP intègre des versements non pérennes tels que : 1,5 M€ au titre de la compensation partielle des surcoûts énergétiques, 113 K€ au titre de la compensation partielle de certaines mesures salariales, 732 K€ pour la LPR, 802 K€ pour la création de places en licence et master, 222 K€ pour l'emploi d'apprentis, 1,2 M€ de soutien au titre de la trajectoire financière et salariale et 350 K€ pour la maîtrise des formations de santé. Sa modélisation dans le temps est donc délicate.

Du fait d'une nomenclature comptable très précise pour ce qui est des activités de formation et lacunaire pour le reste, il n'est pas aisé en l'état actuel, d'analyser de façon précise l'origine de ces évolutions dans le temps.

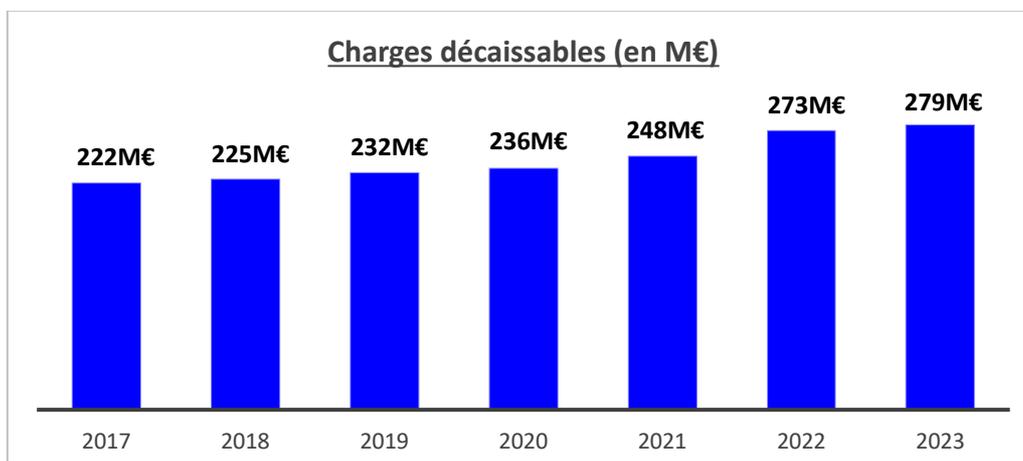
PRODUITS	2021	2022	2023	Variation
Subvention pour Charge de Service Public (SCSP)	212 794 299	211 579 558	226 718 894	7,2%
Autres subventions-Autres produits	42 472 433	61 886 590	53 395 523	- 13,7%
dont Droits d'inscription	5 023 186	5 066 592	5 251 171	3,6%
dont CVEC	2 160 915	2 396 062	1 880 918	- 21,5%
dont Formation continue	9 156 997	9 186 337	7 997 314	- 12,9%
dont Formation par apprentissage	9 986 951	17 575 051	26 705 203	51,9%
dont Taxe d'apprentissage	902 038	977 935	998 213	2,1%
dont Recherche et Autres	15 242 345	26 684 612	10 562 704	7,2%
Total Produits encaissables	255 266 732	273 466 148	280 114 417	2,4%

La baisse de la CVEC trouve son origine dans un changement imposé de méthode comptable. La baisse des recettes de formation continue s'explique par des retards de facturation alors que la croissance très forte de celles en apprentissage est lié à un effet de rattrapage, la création du CFA interne à l'UPEC ayant induit un retard de facturation en 2022, rattrapé en 2023.

Enfin, les autres recettes ne peuvent en l'état être décomposées entre celles relevant des activités de recherche et les autres. Un travail fin d'analyse devra être mené et une réflexion sur la nomenclature comptable initiée.

2.1.3.2 Les charges décaissables

Les charges décaissables (279 M€ en 2023) continuent leur progression amorcée dès 2017, en hausse modérée de 2 % par rapport à 2022 (273 M€). De façon constante sur les 3 dernières années, les charges salariales représentent 75 % des charges décaissables.



2.1.3.3 Les charges et produits non encaissables

Du fait d'un changement de méthode comptable en 2023, il n'est pas pertinent d'apprécier de façon séparée l'évolution des charges et des produits non encaissables¹.

(M€)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Dotations (charges)	20	20	21	19	18	20	31
Reprises (produits)	14	16	17	14	13	11	22
Solde (reprises – charges)	- 6	- 4	- 4	- 5	- 5	- 9	- 9

L'accroissement du solde net en 2022 s'explique par la prise en compte à hauteur de 3,5 M€ des amortissements qui ne l'étaient pas avant.

2.1.4 Évolution de la Subvention pour Charges de Service Public

Le tableau ci-dessous montre clairement la réduction de l'écart entre le montant de la notification de la subvention pour charges de service public (SCSP) et la masse salariale, réduisant ainsi drastiquement les marges de manœuvre pour toutes les autres dépenses financières. La part de masse salariale financée sur Ressources Propres augmente fortement entre 2018 et 2022 atteignant 12 % en 2022 et 2023 (cf tableau infra).

2.1.4.1 Subvention pour Charges de Service Public et masse salariale

La SCSP se décompose en deux grandes masses : une part de crédits de masse salariale et une part pour les crédits de fonctionnement de l'établissement, auxquelles s'ajoutent des crédits non récurrents.

¹ Dotations et reprises sur amortissements, dépréciations et provisions.

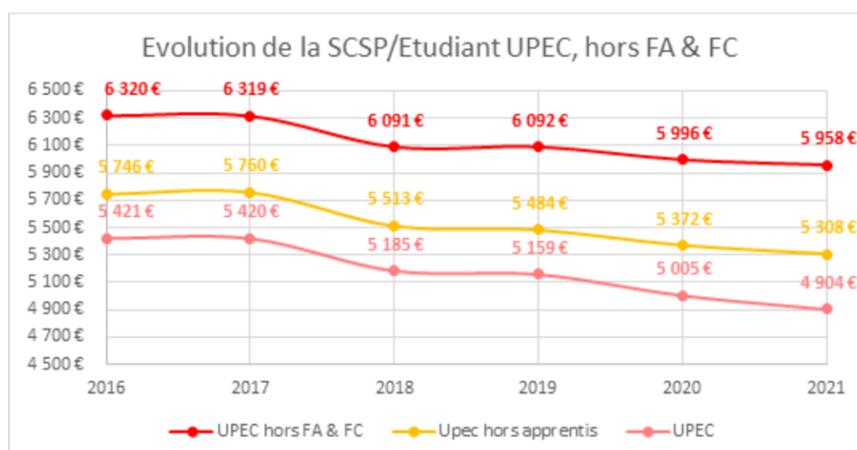
Évolution comparée de la masse salariale et de sa part couverte par la SCSP « masse salariale »

	2019	2020	2021	2022	2023
SCSP "Masse salariale" (a)	178 933 536 €	183 632 919 €	189 701 126 €	193 308 268 €	204 142 613 €
Produits encaissables (b)	240 985 737 €	248 787 985 €	255 266 732 €	273 466 148 €	280 114 417 €
Masse salariale exécutée (c)	192 392 866 €	195 732 334 €	204 132 399 €	220 368 035 €	232 543 525 €
Part de la MS (c)/(b)	80%	79%	80%	81%	83%

La masse salariale absorbe entre 79 % et 83 % des produits encaissables. Cette dégradation trouve pour partie son explication dans le retour des 78 contrats doctoraux, qui étaient précédemment comptabilisés en charges de fonctionnement et non en masse salariale lorsqu'ils étaient portés par la COMUE.

2.1.4.2 Subvention pour Charges de Service Public et étudiant en formation

Évolution de la SCSP par étudiant en Formation Initiale de 2016 à 2021



La SCSP provient du jeu de données en open data "Indicateurs financiers des opérateurs de l'enseignement supérieur français" produit par le MEN et le MESR. Elle se calcule en ôtant des produits de fonctionnement encaissables les recettes propres. Les effectifs étudiants proviennent du jeu de données "Effectifs d'étudiants inscrits dans les établissements publics sous tutelle du ministère en charge de l'Enseignement supérieur" du MESR et sont présentés hors CPGE.

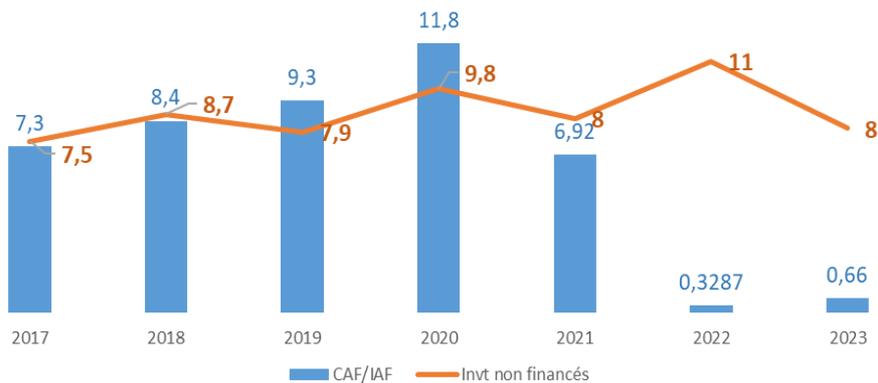
Une baisse de la SCSP par étudiant entre 2016 et 2021 de l'ordre de 1 438 € par étudiant, soit une diminution de 6 % (valeur 2022 non considérée) peut être constatée. Cette baisse est trois fois supérieure à la moyenne nationale entre 2016 et 2021 (2,5 % à l'échelle nationale). L'UPEC en 2021 présente une dotation par étudiant de 5 958€, soit un écart de 738 € à la moyenne nationale qui s'établit à 6 696 €.

2.1.5 Investissement et fonds de roulement

2.1.5.1 Les investissements

La capacité d'autofinancement (CAF) est en forte diminution depuis 2020, bien que connaissant une légère remontée en 2023, pour atteindre 660 000 euros. La part des investissements non financés se chiffre ainsi à 8 M€ en 2023.

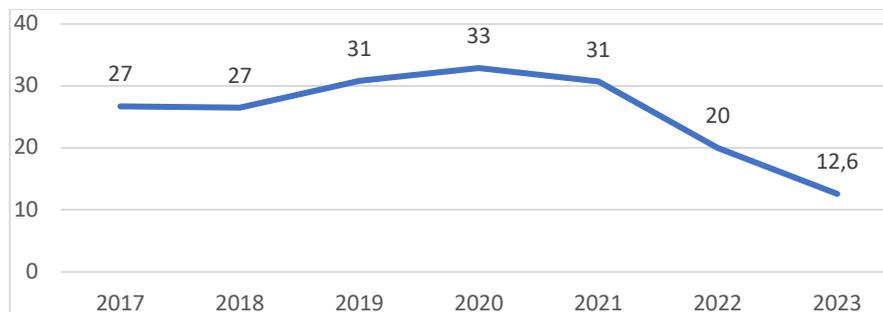
Dépenses d'investissement supérieures à la capacité de l'établissement à les autofinancer (CAF). En M€



2.1.5.2 Le fonds de roulement

Le fonds de roulement, défini comme l'excédent de capitaux stables par rapport aux emplois durables, utilisé pour financer une partie du besoin en fonds de roulement, baisse de façon importante passant de 31 M€ en 2019 à 12,6 M€ en 2023, soit 16 jours de fonctionnement sachant que le seuil d'alerte est à 15 jours de fonctionnement.

Évolution du niveau de fonds de roulement, de 2017 à 2023 (en M€)



2.1.6 Les facteurs explicatifs de la dégradation financière

La dégradation de la situation financière décrite précédemment résulte d'un ensemble de facteurs, à la fois exogènes et endogènes.

2.1.6.1 Les causes conjoncturelles

Six principales causes conjoncturelles peuvent être identifiées :

- L’augmentation des charges de fluides (+1,4 M€ pour l’électricité en 2023, partiellement compensées à hauteur de 1 M€) ;
- La régularisation des charges d’amortissements (cf. encadré 2) qui alourdissent les dépenses de 3,5 M€ par an, chaque année, depuis 2021 ;
- La comptabilisation à tort d’un produit attendu de l’AFUNA ayant conduit à la constitution d’une provision en 2022 (en charges) et à sa reprise en 2023 (en produits) pour 1,6 million ;
- Un contentieux opposant la société du Grand Paris à l’Université, qui conduit à constituer une provision d’1,2 M€, à hauteur du financement que la société du Grand Paris n’honore pas, à propos de projets de travaux immobiliers pour lesquels sa participation était juridiquement prévue ;
- La mise en œuvre des mesures salariales décidées par l’État (mesures dites « Guerini » de juillet à décembre), comme l’augmentation du point d’indice (2,6 M€ pour le BR) :

1. Point d’indice : 1 juillet 2022 de 3, 5%, et augmentation au 1 juillet 2023 de 1,5% (1 452 000€ pour les 6 mois concernés en 2023)
2. Mesures Bas salaires : Revalorisation catégorie B : changement de grille
3. Mesures Bas salaires : Augmentation indice minimal FP au 1^{er} mai 2022 : Impact sur année 23 = 43000€ et augmentation indice minimal au 1^{er} mai 2023 : (+ 9 points : 183000€ en année pleine, donc 122 000€ pour 2023) = total sur cette mesure 165 000€
 1. Les points 1, 2 et 3 sont compensés à hauteur de 75% par la SCSP : 1 113 339€ (Cf Notification définitive 2023)
4. 5 point d’indice pour tous : 1^{er} janvier 2024
5. Augmentation du remboursement transport domicile-travail de 50 à 75% : 53 000 € pour 2023
6. Prime exceptionnelle du pouvoir d’achat : (PPA) : 1 200 000 € pour 2023
7. RIPEC 1 : 506 000€ pour 2023 (+ 700 € / 723 agents)
8. RIPEC 2 : 340 000€

- La non-compensation par l’État du glissement-vieillesse-technicité (GVT) à hauteur de 1,7 M€ en 2023 :

	2019	2020	2021	2022	2023
Glissement Vieillesse Technicité (GVT)	1 902 591	1 697 167	1 676 608	1 793 370	1 793 370

2.1.6.2 Les causes structurelles

- **La hausse de la masse salariale**

Cf plus bas

- **La sous-exécution des recettes**

Une des causes du déficit provient de la déficience du cycle de la recette à l’UPEC. L’ensemble des sommes dues n’est pas facturé (conventions, charges, indus de rémunération...), certaines comme la formation continue le sont avec deux ans de retard. L’apurement des comptes d’attente n’est que partiellement réalisé. Enfin, l’émission et l’envoi des factures se font de manière éparses sans que l’agence comptable en soit informée et le recouvrement amiable de certaines recettes est confié aux composantes qui ne s’en acquittent

guère. Cette dispersion ne permet pas de produire d'indicateur et de chiffrer le manque à gagner, dont on peut estimer qu'il se chiffre en millions d'euros.

- **Le modèle d'allocation des moyens**

Le fonctionnement de l'UPEC est historiquement très décentralisé, laissant une autonomie financière importante aux composantes. Comme souligné par la Cour des comptes et le constat établi en interne, ce modèle est perfectible tant au niveau des directions centrales qu'au niveau des composantes. L'organisation et les règles internes ne permettent pas de piloter finement les finances de l'université. Le budget est construit en silo, le niveau de dépenses dépendant pour chaque unité du niveau des ressources dont elle dispose (dotation et ressources propres) et non d'un besoin avéré. Cette construction introduit une forte rigidité et ne permet pas nécessairement de mettre en place des enveloppes de dépenses là où elles seraient utiles. C'est la sous-exécution des dépenses qui fait l'économie (en moyenne 14 M€ de sous-exécution toutes enveloppes confondues à l'échelle de l'UPEC) et non une politique de bonne gestion déclinée au sein des différentes entités. Enfin, le modèle ne favorise pas la subsidiarité. En effet, tout en tenant compte de la diversité des statuts des composantes (certaines sont régies par l'article 713-9 par exemple), les composantes sont parfois amenées à faire des dépenses qui ne devraient pas relever de leur responsabilité et pour lesquelles elles n'ont pas, à tout le moins, toute la compétence. Ainsi, ces dépenses gagneraient à être confiées aux directions centrales spécialistes.

2.1.7 Premières mesures correctrices

L'équipe politique de l'UPEC a pris des premières mesures afin de réduire l'ampleur du déficit dès 2023. Le gel de 20% du budget de fonctionnement (hors masse salariale) des composantes et des unités de recherche, y compris sur les ressources propres (hors ressources fléchées) a permis de réaliser une économie de 5 M€ sur les dépenses de fonctionnement et de 1,5 M€ sur les dépenses d'investissement. L'UPEC a poursuivi ses efforts de réduction du déficit dans le cadre du budget initial 2024. L'année 2024 est marquée par la volonté d'une gestion maîtrisée des dépenses. Ces mesures de gel de 20 % ont été reconduites pour les composantes et les services centraux. La meilleure maîtrise des dépenses permet d'économiser 5 M€. La maîtrise de la masse salariale représente également un enjeu majeur, celle-ci s'élevant à presque 75% de nos dépenses exécutées en 2023. Le gel de près de 45% de la masse salariale des postes d'E et d'EC demandés par les composantes dans le cadre de la campagne d'emploi 2024 a constitué une mesure hélas incontournable. Les effets de cette mesure ne se matérialiseront pleinement qu'en 2025. L'effet pour 2024 est de 0,4M€. Enfin, la mobilisation de l'UPEC lui a permis d'être inscrit à la vague 2 des projets de contrats d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) proposés par l'État. Ce contrat devrait lui permettre d'obtenir un montant supplémentaire allant jusqu'à 0,8% de la SCSP (soit 1,8 M€ par an), avec des financements pour de nouveaux projets fléchés décrits dans ces contrats.

2.2 Emploi et masse salariale

La masse salariale a représenté, en 2023, 75 % du total des charges et 83 % des dépenses décaissables.

Au-delà de facteurs conjoncturels, une cause structurelle affecte notre situation financière de l'UPEC : la hausse de la MS, augmentation nécessaire compte tenu de la croissance continue et considérable du nombre d'étudiants accueillis à l'UPEC sur ces dix dernières années : + 10 000 étudiants en 6 ans et +18 000 en 13 ans. Cette augmentation des effectifs des étudiants conduit mécaniquement à une augmentation de la masse salariale (heures supplémentaires des enseignants titulaires et/ou recours à des vacances d'enseignement). À ceci s'ajoutent les effets de la participation de l'université aux dispositifs portés par l'État ces dernières années (Loi ORE, plan IUT, plan Santé) qui s'est matérialisée par des recrutements engendrant des coûts

supplémentaires pesant sur la masse salariale, compensés partiellement par le relèvement de la subvention pour charge de service public. Selon les cas, le financement de chaque poste d'enseignant ou d'enseignant-chercheur s'est fait à 60 K€ ou 80 K€, ne couvrant pas nécessairement l'augmentation de la masse salariale induite, notamment lorsque le recrutement s'est porté sur un enseignant senior du fait du GVT. Dans certains cas, ce sous-financement a cependant été compensé par les recettes générées en contrepartie. Cela a notamment été le cas avec le plan IUT, qui a conduit au développement de formations en apprentissage.

Dans certains cas, le financement des postes est assuré à 100 %, ces derniers étant remboursés « à l'euro l'euro », notamment dans le cas de contrats de recherche ou de PIA (Erasme)

Détail des dispositifs ayant entraîné des recrutements et composantes bénéficiaires

Dispositif	Postes créés	Financement associés	Cout en masse salariale (2023)
Loi ORE (vague 1)	1 STAPS / 3 LLSH / 1 AEI / 1 FSEG	360 000 €	390 000 € (est.)
Plan LAS	4 FSEG-IAE / 1 Droit / 3 FST / 4 LLSH / 1 STAPS / 2 EEP / 5 Santé	1 200 000 €	1 714 651 €
Plan IUT 1	IUT-SF : 32 enseignants dont 5 PR/5 BIATSS IUT CV : 13 enseignants dont 2 PR	2 820 000 €	3 818 100 €
Loi ORE (vague 2)	2 IUT-SF, 3 LLSH, 1 FSEG	480 000 €	864 000 (est.)
R1C Santé	7 Santé	632 000 €	630 534 €
R2C Santé	4 Santé	280 000 €	262 708 €
Plan IUT 2	9 IUT CV	720 000 €	643 343 € (est.)
Plan Master Santé	4 Santé	350 000 €	0 €

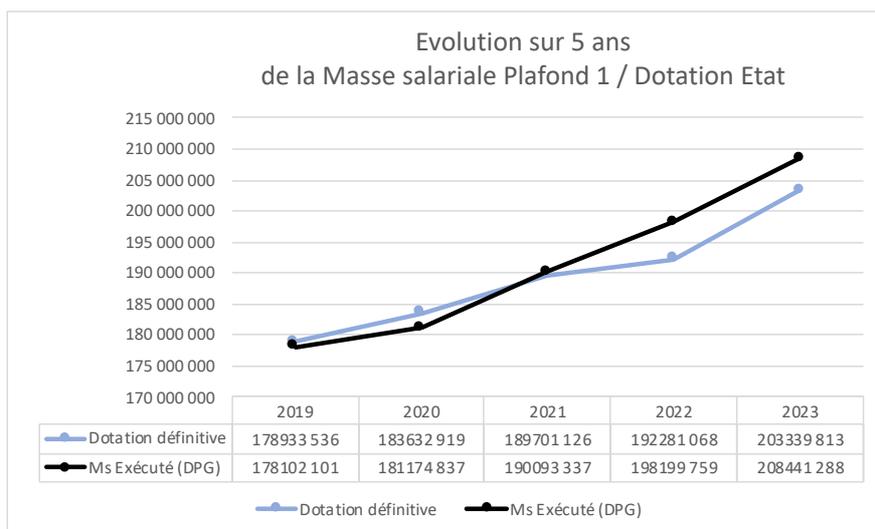
2.2.1 Évolution du poids de la masse salariale ÉTAT

Dans le cadre du passage aux Responsabilités et Compétences Élargies, les universités disposent de deux plafonds d'emplois : un plafond d'emploi 1 dit « État » et un plafond d'emploi 2 dit « ressources propres ». Le 1er correspond aux seuls emplois financés par l'État. Le second correspond à l'ensemble des emplois rémunérés par l'établissement.

La SCSP a vocation à prendre en charge l'ensemble des emplois sur ce qui est appelé plafond 1, c'est-à-dire les salaires des personnels, fonctionnaires ou contractuels sur des emplois dits permanents et qui ont vocation à être occupés par des fonctionnaires, et les heures complémentaires des enseignants permanents.

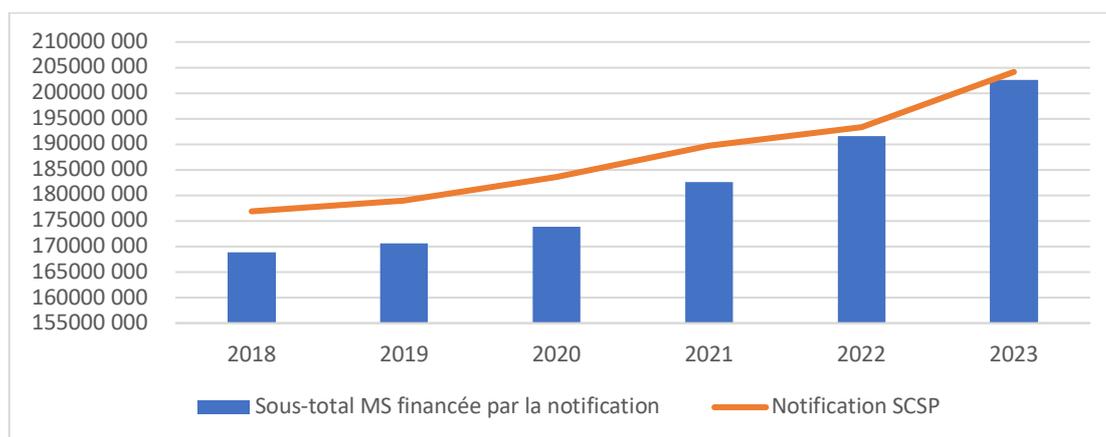
La masse salariale du plafond 1 représente 88 % de la masse salariale globale en 2023 alors que le plafond 2, qui supporte les heures de vacation, représente 12 % de cette masse.

La subvention pour charges de service public (SCSP) augmente de 7,19% depuis 2021 passant de 189M€ à 203M€ c'est-à-dire moins vite que la masse salariale financée, laquelle passe de 190M€ en 2021 à 208M€ en 2023, soit une hausse de plus de 9,7 %.



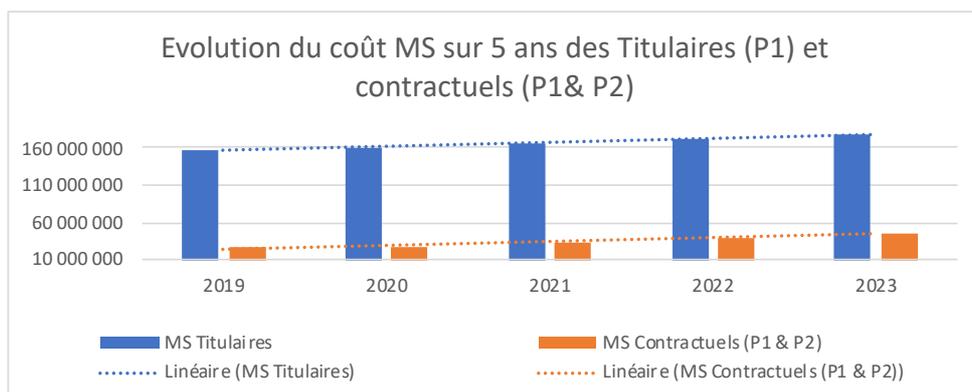
La réduction de la marge de manœuvre sur la subvention pour charges de service public (SCSP) génère un effet ciseau. Aujourd'hui, nous consommons plus que ce dont nous disposons pour le plafond 1. Cette dépense nous conduit à financer une part de la masse salariale relevant du plafond 1 avec nos ressources propres.

Toutefois, la SCSP couvre les rémunérations du plafond 1 hors le paiement des heures complémentaires des permanents pour un montant de 6,7M€ en 2023 (tableau ci-dessous).



Évolution de la masse salariale des titulaires et non titulaires entre 2019 et 2023

Depuis 2019, l'augmentation de la masse salariale se fait de façon linéaire tant pour les titulaires que les non-titulaires. Pour les fonctionnaires, cette augmentation traduit l'effet cumulé du volume d'emplois, de l'augmentation du nombre d'heures complémentaires, des mesures sociales gouvernementales et du Glissement Vieillesse Technicité (GVT). Pour les contractuels, nous retrouvons l'effet volume des emplois.



2.2.2 Évolution de la consommation des Emplois Temps Plein annuel Travaillés (ETPT) et gestion prévisionnelle des emplois

Gestion Prévisionnelle

Fin 2023, 117 personnels (BIATSS et enseignants) avaient plus de 64 ans, pour un coût total chargé de plus de 12 M€. Parmi eux 89,7% sont des titulaires et 76% de ces agents sont assimilés cadres A.

Il convient d'analyser les différents enjeux que suscitent ces données, en ce qui concerne la perte de compétences au moment des départs ainsi que la politique de recrutement à construire.

Étiquettes de lignes	Non Titulaire			Total Non Titulaire	Titulaire			Total Titulaire	Total général	Total Somme de Rémunération chargé
	A	B	C		A	B	C			
64	3			3	24	2	7	33	36	3 511 043,27
65	3			3	23	2	7	32	35	3 585 789,33
66	3		1	4	13	1	2	16	20	2 154 082,38
67		1		1	10	2	1	13	14	1 516 415,24
68					10			10	10	1 313 752,03
69	1			1	1			1	2	240 426,79
Total général	10	1	1	12	81	7	17	105	117	12 321 509,04

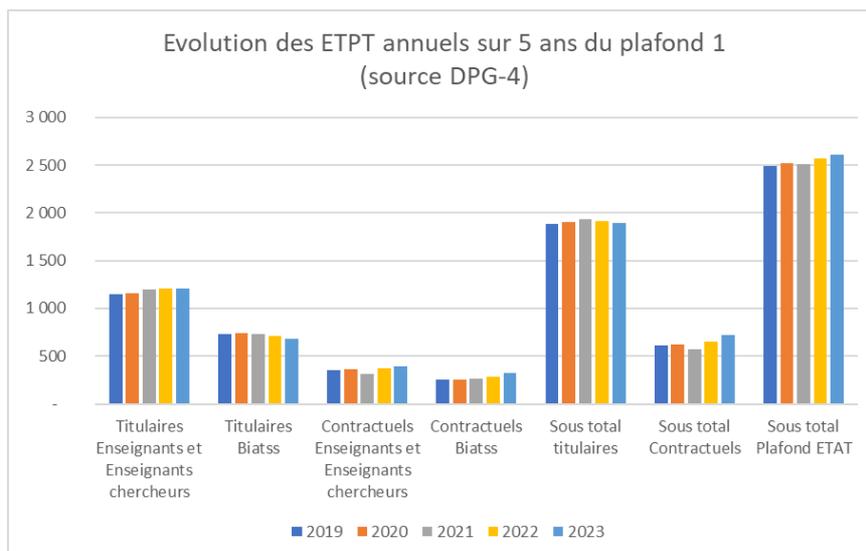
Évolution de la consommation des ETPT -Plafond 1- entre 2019 et 2023 :

La consommation des ETPT du plafond 1 suit l'évolution du nombre d'emplois attribués par la SCSP (plafond 1) dans le cadre des différents plans ministériels (ouvertures de formation, filières, plan IUT, BUT, Plan santé, ORE).

Au total, entre 2019 (notification définitive : 2 529 ETPT) et 2023 (notification définitive : 2 595 ETPT), l'établissement s'est vu attribué 66 postes : 30 ETPT pour le plan IUT, 11 dans le cadre d'ORE (places supplémentaires pour les filières en tension) et 15 pour la réforme des études de santé.

A ces emplois, ce sont ajoutés des recrutements opérés dans le cadre de financements État (via SCSP) non accompagnés de support de poste : exemple : ORE, Rebond, filières en tension « sans support », Pulse, Oui si, etc...

L'engagement volontariste de l'établissement dans l'ensemble de ces plans a eu pour conséquence une saturation du plafond État constaté en 2023 malgré une prise en charge de certains emplois de contractuels par le plafond 2.

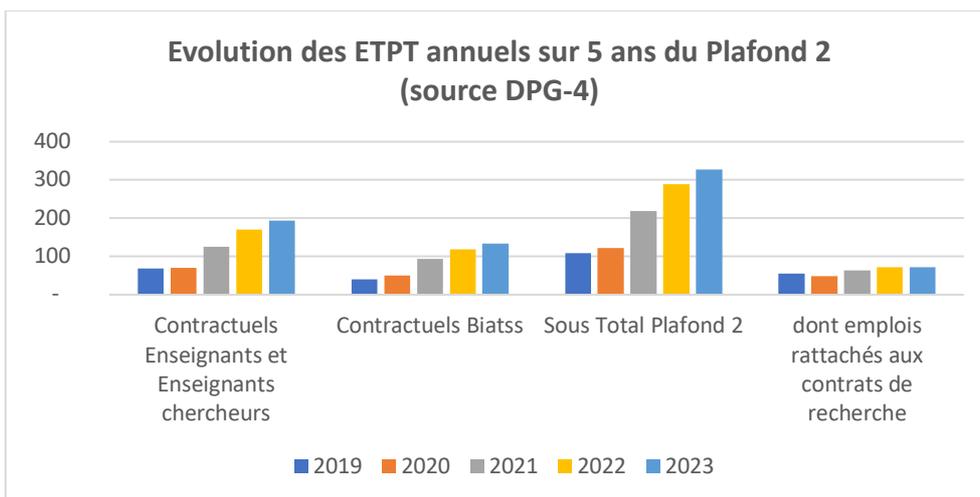


Évolution de la consommation des ETPT - Plafond 2- entre 2019 et 2023 :

La consommation du plafond établissement (plafond 2) a augmenté entre 2019 et 2023 de plus de 220 ETPT. Cette augmentation s'explique pour la moitié par l'évolution des emplois liés à la recherche, soit + 17 contrats de recherche et + 85 contrats doctoraux

Par ailleurs, on relève une augmentation significative du nombre d'ETPT BIATSS (+ 93 dont 26 apprentis) et une augmentation du nombre d'ETPT d'enseignants contractuels (+26 opérés sur ressources propres).

Plafond Etablissement Evolution 2023/2019		
Emplois	Nombre ETPT	% /évolution totale
Doctorants COMUE	-0,3	-0,1%
Chercheurs contractuels	17,0	7,7%
Doctorants UPEC	85,0	38,5%
Sous total Emplois Recherche	101,7	46,1%
BIATSS contractuels	84,0	38,1%
apprentis	9,0	4,1%
Sous total Biatss	93,0	42,1%
Enseignants contractuels	26,0	11,8%
Total évolution	220,7	100,0%



2.2.3 Les heures complémentaires et de vacances

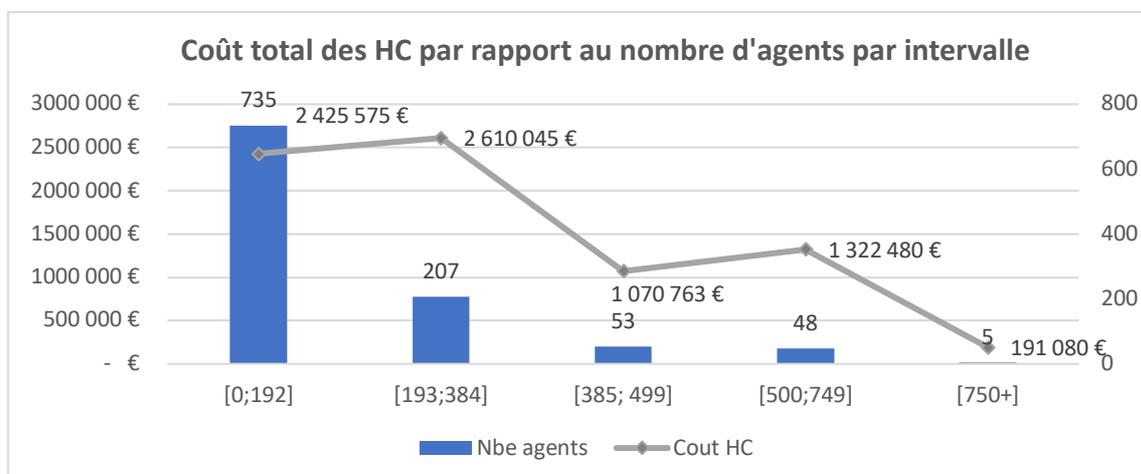
Les rémunérations dites « accessoires », dont le montant a évolué de manière considérable depuis plusieurs années, étaient de 12,5M€ en 2017 pour atteindre 17,4 M€ en 2023. Elles comprennent l'ensemble des heures complémentaires réalisées par les personnels permanents et les vacances d'enseignement, vacances administratives et contrats étudiants.

La Cour des comptes a attiré notre attention dans son rapport sur le faible pilotage de ce sujet et la nécessité d'optimiser absolument les ressources dont nous disposons pour l'enseignement.

Évolution des rémunérations accessoires

2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
12 572 124 €	13 137 365 €	13 412 038 €	13 251 248 €	16 197 298 €	17 634 029 €	17 419 138 €

Année 2022-2023



Légende : 735 enseignants ont réalisé entre 0 et 192 heures complémentaires pour un coût total de 2 425 575 €

2.2.4 La rémunération des activités hors enseignement

La rémunération des activités hors enseignement (suivi d'apprentis, responsabilités pédagogiques, portage de projets de recherche...) est cadrée par le Référentiel National d'Activité (RNA) voté en Conseil d'Administration. Ce RNA et le RIPEC C2 sont des dispositifs permettant de valoriser les activités additionnelles nécessaires à la réalisation des missions de E et EC (RNA administratif, RNA pédagogique, RNA recherche). Dans le cas des enseignants-chercheurs, il peut être intégré au service ou peut être traduit en heures complémentaires s'il décide de ne pas réduire son service d'enseignement grâce en y imputant ce dernier.

Le cadrage des missions du référentiel est voté chaque année en Conseil d'Administration restreint en juillet. Le RNA est divisé en trois catégories regroupant les fonctions suivantes :

- RNA administratif ;
- RNA recherche ;
- RNA pédagogique.

A l'UPEC, l'imputation du RNA sur le service statutaire est plafonnée à 1/3 de ce dernier (au-delà, il s'agit d'heures complémentaires – Décision du CA du 12 juillet 2013). Le référentiel horaire (RNA) et le régime indemnitaire des enseignants et chercheurs (RIPEC) composante fonctionnelle (RIPEC_C2) peuvent être associés. Les lignes directrices de gestion (LDG) de l'établissement permettent de trouver un équilibre entre temps de travail et reconnaissance indemnitaire.

Compte-tenu de cette préconisation, un certain nombre de missions ont été basculées en C2 (CA du 7 juillet 2023). Le total des heures RNA en composante s'élève à 83 016 HeTd en 2022-2023, réparti comme suit :

- 4 317 HeTd : 10 % en RNA Administratif ;
- 2 413 HeTd : 6 % en RNA Recherche ;
- 76 286 HeTd : 84 % en RNA Pédagogique, dont 40 614 HeTd de suivi.

Le RNA augmente chaque année. Les données attestent qu'il y a un caractère extrêmement hétérogène du recours au RNA au sein des composantes.

Une réflexion doit être menée sur le suivi de ce RNA, comme ses modalités de contrôle. Les données compilées méritent encore d'être consolidées pour la mise en œuvre des mesures qui seront retenues.

2.3 Organisation des services

L'organisation des services est le dernier levier d'économies possible identifié dans le plan de retour à l'équilibre financier. Il s'agit d'analyser l'organisation actuelle et la répartition des missions et de moyens afférents pour s'assurer que le système est le plus efficient possible.

Or, le rapport de la Cour des Comptes fait état de doublons dans les services administratifs, qui sont source de coût pour l'établissement. L'objectif atteignable est bien de mieux fonctionner et, à terme, d'éviter les retards, de limiter les doublons, de limiter les zones non couvertes et donc d'éviter de perdre des recettes et de générer de nouvelles dépenses.

Les mesures envisagées sont susceptibles de générer des dépenses pour leur mise en œuvre dans un premier temps, mais il paraît indispensable de les enclencher au plus vite afin de ne pas continuer à générer des coûts liés à des dysfonctionnements et à une désorganisation récurrente. Deux thématiques principales ont été identifiées, et ont donné lieu à diagnostic : la mutualisation des locaux et la mutualisation des missions.

Par exemple, la création de centres de ressources partagées entre structures (composantes, services centraux et communs et laboratoires) pourrait constituer une réponse à un certain nombre de dysfonctionnements constatés, coûteux en ressources humaines et *in fine* coûteux financièrement.

Prenons l'exemple de la fonction financière : le constat sur ce sujet fait apparaître à l'UPEC un sous-encadrement du central par rapport aux composantes sur ces missions en ETPT, une tension forte sur le recrutement des métiers financiers sans association systématique de la DAF, des fiches de poste très différentes d'une structure à l'autre avec des périmètres d'interventions variables et une déconcentration non accompagnée des actes depuis la DAF vers des services centraux déjà exsangues.

L'UPEC est déjà pleinement engagée dans cette démarche et peut se prévaloir de deux réussites. En effet, deux formats différents de mutualisation des missions sont déjà en vigueur à l'UPEC et ont parfaitement fait leurs preuves : l'IUT Sénart Fontainebleau comme plateforme métier des autres occupants du site de Lieusaint (FST, IAE, INSPE, LLSH), et la mutualisation récente des fonctions RH, finances et logistiques entre l'IUT Sénart Fontainebleau et le nouvel Institut d'Études Politiques (IEP) installé à Fontainebleau.

3 MESURES DU PLAN DE RETOUR À L'ÉQUILIBRE FINANCIER DE 2024 À 2027

3.1 Les leviers d'économies immédiates

3.1.1 Refondre le modèle d'allocation des moyens (*Recommandation CC n°3*)

Pour répondre au constat établi lors du diagnostic, l'UPEC va refondre son modèle d'allocation des moyens pour une meilleure répartition des ressources en fonction des besoins identifiés, dans le respect du principe de subsidiarité, tout en continuant à encourager la dynamique de recherche de ressources propres par l'ensemble des acteurs de l'université, et notamment les composantes.

Pour ce faire, l'UPEC va mettre en place des contrats d'objectifs et de moyens avec les composantes afin de garantir une prévision au plus juste des besoins des composantes en matière de fonctionnement et de rémunérations accessoires qu'elles gèrent. Ces contrats d'objectifs et de moyens prévoiront notamment le fait qu'en cas de dépassement de l'enveloppe de masse salariale, les composantes devront puiser dans leur enveloppe de fonctionnement.

À court terme, deux mesures seront prises pour la construction du budget initial 2025, dont les effets sont immédiats et aisément chiffrables :

- L'enveloppe de dotation de fonctionnement des composantes sera ramené de 12 M€ à 10 M€, soit une économie de 2 M€ ;
- Le taux de prélèvement sur les ressources propres des composantes, actuellement de 20 % sur le premier million, sera aligné sur le taux de la tranche suivante, à savoir 30 %, soit une économie d'environ 1 M€.

3.1.2 Leviers de la masse salariale

3.1.2.1 Piloter les recrutements dans la logique d'une GPEC (*Recommandation CC n°10*)

Action : Préserver l'emploi malgré un gel nécessaire

L'activité universitaire requiert avant tout un potentiel humain : la préservation de l'emploi constitue donc un enjeu essentiel pour maintenir nos capacités d'action, notre croissance, la qualité des enseignements comme de la recherche et des conditions de travail satisfaisantes.

En mobilisant de manière raisonnée d'autres leviers, nous limiterons le gel d'emplois en conservant des campagnes d'emplois ciblées nous permettant de préserver des dynamiques en formation comme en recherche.

L'exercice de nos missions passe par une organisation efficace du travail entre enseignants, chercheurs et personnel administratif :

- geler des emplois d'enseignants et de chercheurs, c'est réduire notre capacité pédagogique et scientifique, ne plus ouvrir de formations, voire en fermer, être moins dynamique en recherche ;
- geler des emplois administratifs, c'est réduire la qualité du service rendu à nos usagers et à nos personnels, et ne plus pouvoir assurer le suivi de certains projets.

Pour autant, un gel mesuré et raisonnable d'emplois reste le levier le plus impactant de la masse salariale. La campagne d'emplois 2025 fera donc l'objet d'un gel afin de permettre à l'université de rester dans l'augmentation mesurée de la masse salariale indiquée dans la trajectoire financière. Si les objectifs indiqués dans le cadre de la trajectoire de ce PRÉF n'étaient pas atteints, une nouvelle campagne de gel serait à prévoir.

À titre indicatif, le gel d'une quinzaine de postes d'enseignants/ enseignants-chercheurs permet d'économiser environ 1,1 M€ en solde net et en année pleine, puisque ce gel sera nécessairement compensé par le recrutement de vacataires enseignants. Ce gel, combiné aux autres mesures RH, devra permettre de respecter la trajectoire financière fixée.

Impact de 15 gels de postes (détail de l'estimation) :

Base : cout moyen de 90 000 € (coûts moyens des ESAS, MCF et PR)

Gel de postes pour moitié d'enseignants et moitié d'enseignants-chercheurs

Économie brute : $15 \text{ postes} \times 90\,000 \text{ €} = 1\,350\,000 \text{ €}$

Cout des vacances induites : $15 \text{ postes} \times [192 \times 0,5 + 384 \times 0,5] \times 50 \text{ € l'h etd chargée} = 216\,000 \text{ €}$

Économie nette : $1\,350\,000 - 216\,000 = 1\,134\,000 \text{ € en année pleine.}$

L'économie sur l'année du gel (4 mois) est de 378 000 € (1/3).

Action : Promouvoir une politique d'intégration du handicap par la mise en œuvre de la convention FIPHFP² et favoriser le recrutement des personnels BOE³

La signature de la convention avec le FIPHFP a pour premier objectif de réaliser les objectifs légaux en matière de maintien dans l'emploi et de recrutement. L'UPEC a une obligation de 6 % de taux d'emploi de personnes

² Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la Fonction publique

³ Bénéficiaires de l'obligation d'emploi

en situation de handicap (taux actuel : 2,66 %). Son montant est de 397K€ sur 3 ans dont 73% financés par le FIPHFP ; les 27% restants représentant la contribution de l'UPEC à la politique handicap, soit 35 K€ annuels. La convention permettra :

- de co-financer des actions de maintien dans l'emploi ou d'intégration lors du recrutement, actions obligatoires et qui reposent aujourd'hui uniquement sur l'UPEC ;
- d'améliorer notre taux d'emploi de personnes bénéficiaires de l'obligation d'emploi et par conséquent de diminuer notre cotisation au FIPHFP qui est aujourd'hui de 607K€/an. L'emploi de 10 agents BOE baisserait cette cotisation de 66K€/an.

3.1.2.2 Harmoniser, piloter et contenir les rémunérations accessoires (Recommandation CC n°12)

Par opposition aux rémunérations principales, les rémunérations accessoires comprennent l'ensemble des indemnités, primes et heures complémentaires.

Le diagnostic des heures complémentaires (heures de cours ou RNA-HC) fait apparaître qu'une grande majorité d'enseignants et enseignants-chercheurs réalisent des heures complémentaires, parfois pour un volume très important. Un meilleur cadrage de ces dernières, ainsi que la formalisation des attendus des différents actes rémunérés et de bonnes pratiques au sein de chaque composante sera mis en œuvre pour la rentrée 2024.

Action : Réviser le RNA

La gestion du RNA au sein des différentes entités doit être étudiée et révisée au cas par cas, sur la base de réunions bilatérales entre l'équipe de direction et les composantes.

Néanmoins, compte tenu du fait que les heures RNA peuvent autant compléter un service qu'être déclarées en heures complémentaires, de nouvelles règles de gestion doivent être réaffirmées afin, à la fois de retrouver des heures mobilisables, et limiter les heures complémentaires.

3.1.3 Piloter l'offre de formation (Recommandation CC n°4)

L'UPEC a décidé de s'inscrire dans une démarche de pilotage par la donnée de son offre de formation. Dès la rentrée 2023, un chantier de mise en qualité des données Apogée a été lancé. Deux échéances pour l'année 2023-2024 balisent ce travail : le mois de décembre 2023 pour l'identification des cours mutualisés et la fin de l'année universitaire pour la saisie de la charge théorique d'enseignements. Parallèlement à ce travail, l'université va acquérir un outil pour le pilotage financier de son offre de formation, dans le cadre de la prochaine offre (2026-2030).

Le PRÉF s'inscrit, pour la formation, dans la triple réflexion déjà menée :

- la Nouvelle Offre de Formation (NOF) 2026-2030 ;
- le Contrat Objectif Moyens Performance (COMP) pour la rentrée 2024 ;
- l'appel à projet « Accélération des Stratégies de Développement des Établissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche » (ASDESR).

Les modalités de cadrage de la prochaine offre de formation devraient être finalisées à la rentrée 2024. L'UPEC propose actuellement 350 formations. Ces 350 formations se déclinent en 500 parcours de formation, hors Diplômes d'établissement (DU, CU, DIU et CIU). Cette offre de formation correspond à 520 000 heures de formation dispensées en équivalent TD (incluant les DU et les CU), de cours et de RNA. Il s'agit là d'un vivier d'économie significatif si l'on souhaite un retour pérenne à l'équilibre financier et à l'arrêt de gels de postes.

Plusieurs pistes sont envisagées :

- l'optimisation des maquettes de formation ;
- la définition des seuils d'ouverture des formations et de mutualisation des enseignements ;
- le plafonnement du cout de formation d'un étudiant et d'un diplômé.

Action : Optimiser les maquettes de formation

Les éléments de cadrage retenus à ce jour sont :

- 1 500h par étudiant pour une licence sur 3 ans avec une souplesse de +/- 5%, avec la possibilité de moduler ces heures sur les 3 années (450 en L1 vs 550 en L3) ;
- 410h de cours en présentiel au maximum par étudiant pour un master 1 ;
- Entre 200h et 400h d'enseignement pour un master 2.

Action : Définir des seuils d'ouverture des formations et de mutualisation des enseignements

Pour la rentrée 2025, la mise en œuvre de seuils d'ouverture de formations et de mutualisation d'enseignement sera initiée. Cette mise en œuvre devra cependant tenir compte de certains paramètres qui peuvent en réduire la portée.

Certaines formations :

- induisent le recours à des plateaux techniques dont l'usage implique un nombre limité d'étudiants ;
- sont à faible effectif mais répondent à un impératif de formation, notamment pour certains MEEF dont seule l'UPEC est l'opératrice à l'échelle de l'Ile-de-France ;
- ont vocation à former de futurs chercheurs.

Les seuils d'ouvertures en formation initiale envisagés sont :

- 25 étudiants pour les DEUST, Licence, LP, BUT ;
- 20 étudiants en master 1 ;
- 15 étudiants en master 2.

Ces seuils pourraient être affinés par grand domaine, avec une révision à la hausse lorsque le public et les débouchés le permettent.

Au-delà de ces premières préconisations, il reste des arbitrages à faire lors de la construction de la nouvelle offre de formation (par exemple, avec un objectif de réduction des heures en formation initiale de 5 %). Les économies liées à la nouvelle offre de formation ont été estimées à 600 000€ en 2026 et à 500 000€ en 2027. En tout état de cause, le cadrage de la nouvelle offre de formation sera dans la continuité des règles établies dès 2025 concernant les maquettes et les seuils d'ouverture de formation.

3.1.4 Déployer le plan de sobriété énergétique

L'UPEC a validé en 2022 un plan de sobriété qui est venu renforcer la stratégie volontariste en matière de consommation énergétique et d'impact sur l'environnement projetée dans son Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI). La validation d'un Schéma Développement durable et responsabilité sociétale (SDDRS) au 1er semestre 2024 amplifiera cette dynamique. Les principaux leviers dont dispose l'UPEC pour contribuer au plan de sobriété de l'État sont identifiés même si la liste pourra être amenée à évoluer. Ces leviers se déploient dans trois domaines : un domaine technique avec principalement des interventions sur le patrimoine et l'environnement bâti de l'Université, un domaine lié aux usages des différentes communautés de l'Université et un domaine lié à l'organisation même de l'Université.

Action : Organiser la fermeture de l'université une semaine supplémentaire en période hivernale

Actuellement, l'université ferme ses portes deux semaines en décembre et trois semaines en août. Ces périodes sont donc des congés imposés au personnel de l'UPEC. La mesure consistera à fermer les locaux de l'université une semaine supplémentaire en période hivernale (vraisemblablement courant février), sans que cette période ne soit une semaine d'arrêt de l'activité. L'activité pourra en effet continuer en distanciel. Toutes les structures (composantes et services centraux) se donneront les moyens de respecter cette consigne. L'objectif reste double : faire des économies d'énergie et de prestations de service, mais aussi insuffler cette nécessité d'agir de manière collective, en gommant tant que faire se peut les spécificités des composantes et leurs organisations individuelles.

La fermeture de l'université pendant une semaine supplémentaire en hiver représente un gain énergétique estimé à 150 000 €.

3.2 L'augmentation des ressources propres

3.2.1 Amélioration de la facturation

Action : Créer un service facturier recettes au niveau de l'agence comptable (Recommandation CC n°7)

Les mesures visant à revoir l'ensemble de la chaîne de recettes pour accroître les produits facturés et augmenter les encaissements ont été prévu dans le cadre du contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) :

- Premièrement, il s'agit de recruter une personne dédiée pendant une période de 3 ans pour décomposer les sommes budgétées par chaque composante et s'assurer au fil de l'eau de leur facturation. Cette même recrue reprendra les contrats hébergés dans la contrathèque pour s'assurer que l'ensemble des recettes dues est bien budgété ;
- Deuxièmement, il s'agit de mettre en place un nouveau logiciel pour la formation continue dès janvier 2025 permettant de centraliser la facturation de cette activité ainsi que celui de la formation par l'apprentissage ;
- Troisièmement, l'apurement des comptes d'attente (90 millions) se poursuivra avec un renfort temporaire pendant 1 an ;
- Quatrièmement, la facturation des recettes sur convention sera facilitée par l'utilisation du module « conventions » dans l'outil SIFAC qui permet de poser des jalons et d'alerter ainsi automatiquement les gestionnaires sur les sommes à facturer. À terme, le recouvrement des recettes sera centralisé à l'agence comptable dès la phase amiable. Nous allons recourir à un huissier de justice pour accélérer les procédures dans un contexte de rattrapage. Le renfort est nécessaire pendant un an avec 3 034 dossiers à traiter.

Une fois le secteur assaini, la mise en place à l'horizon de 2 ans d'un service facturier recettes avec une centralisation de la facturation et de l'envoi de ces dernières par l'agence comptable permettra une accélération du flux, essentiel pour la qualité comptable (apurement rapide des comptes d'attente, lancement sans délai de la phase de recouvrement amiable).

Ces actions nécessitent une durée de 3 ans de renforts humains non pérennes afin de rattraper le retard qui touche toute la chaîne. Ces moyens ont été demandés dans le cadre du COMP contrat d'objectifs, de moyens et de performance 2024 – 2026.

Gain attendu :

Facturation : + 20 %

Apurement : 80 % des comptes d'attente

Recouvrement : taux de 80 %

En ce qui concerne spécifiquement le retard de facturation des contrats (contrats de recherche, contrats hors recherche portés par les services centraux et les composantes), nous allons renforcer les ressources humaines de la DAF pour saisir et actualiser les données relatives aux contrats dans SIFAC (renfort de ressources humaines dédiées à la saisie des informations manquantes).

Gain attendu :

Augmentation du solde budgétaire pour les retards,

Augmentation du solde comptable (pour les contrats mal identifiés qui ne seraient pas rattachés à l'exercice)

3.2.2 Les ressources propres de la recherche (Recommandation CC n°6)

Action : Augmenter le nombre et le montant des contrats de recherche

Il s'agit de déployer un ensemble de mesures de gestion, d'incitation et d'accompagnement visant à augmenter le nombre de dépôts de candidature et le taux de réussite à des appels d'offre, mais également d'encourager le développement de contrats de recherche avec des partenaires publics ou privés. Ce volet passe par un ensemble complémentaire de mesures :

- d'encouragement des enseignants-chercheurs au dépôt de candidature aux appels à projets et/ou de développement de recherches partenariales. À cette fin, le RNA sera utilisé comme un levier de motivation ;
- d'incitation à déposer les candidatures et les projets à la Direction de la Recherche et de la Valorisation (DRV) de l'UPEC. Si l'augmentation du nombre de contrats ANR et européens sur la période 2018-2023 témoigne de la qualité des recherches menées dans nos laboratoires, elle signale également celle de l'accompagnement réalisé par les équipes d'ingénieurs projets de l'UPEC. Certaines lenteurs ou défauts de coordination font encore hésiter certains enseignants-chercheurs à déposer leurs projets de recherche à l'UPEC. Le suivi de l'exécution des contrats sera donc amélioré. De manière plus significative, le reversement des frais de gestion et du préciput aux laboratoires, prévu pour 2024, sera un encouragement significatif à lever les réticences des enseignants-chercheurs ou chercheurs qui déposaient leurs projets dans d'autres institutions. Les conséquences de la LPR permettent d'afficher en 2023 un montant environ 3 fois supérieur (5 509 K€) à celui de 2018 (1 841 K€). En 2023, 118 projets ANR ont été déposés contre 60 en 2022. Cette augmentation de près de 50% témoigne du dynamisme des équipes de recherche. Le pourcentage de réussite (26%) reste au-dessus de la moyenne nationale communiquée par l'ANR (24%). Pour faire progresser ce résultat, la DRV organise des réunions d'information à l'attention des chercheurs pour présenter les programmes, les critères de dépôt, les délais à respecter et les erreurs à éviter dans la perspective d'améliorer la qualité des dossiers déposés ;
- de renforcement du soutien au dépôt de projets, européens, d'une part, et de valorisation, d'autre part. Le recrutement prochain de personnels dédiés au montage de projets européens soutiendra et consolidera les compétences de l'équipe actuelle des chargés de projet d'une part, mais sensibilisera également les enseignants-chercheurs à l'intérêt de ce type de projet, d'autre part. De même, dans le cadre du Pôle Universitaire d'Innovation (PUI) Séville, le pôle UPEC Transfert Innovation, en collaboration avec les partenaires de PUI, renforcera l'accompagnement (webinaires, AO prématuration, etc.) des enseignants-chercheurs dans le développement de recherches partenariales et/ou la valorisation de ces recherches dans des projets d'innovation.

Le montant des contrats européens est passé de 386 K€ en 2018 à 1 327 K€ en 2023. L'établissement compte un ERC starting. L'accompagnement personnalisé des enseignants-chercheurs dans le cadre des appels à projets d'Horizon Europe vise clairement à maintenir une trajectoire ascendante dans les années à venir. Les

engagements de l'établissement pris dans le projet ASDESR confortent cette dynamique (4 M€/an sur 10 ans dont 1 M€/an sur Erasmus).

Action : Travailler le modèle économique des plateformes et de l'expertise des chercheurs

L'UPEC dispose de plus de 30 plateformes technologiques dont certaines peuvent offrir des prestations de services à des entreprises ou organisations extérieures. Pour proposer ce type de services toutefois, des modèles économiques adaptés à chaque plateforme seront travaillés. Pour avancer sur ce sujet, la Cellule plateforme créée au sein de la DRV a inscrit trois actions à sa feuille de route :

- approfondir la connaissance du marché cible ;
- développer une gamme de prestations à forte valeur ajoutée ;
- accroître la visibilité des plateformes.

Un *business developer* renforcera l'équipe pour accélérer les *process*. Il conviendra aussi d'envisager dans quelle mesure les investissements à consentir – en termes de certification et/ou embauche de personnel supplémentaire- sont effectivement, à termes, rentables. Le même type de réflexion doit être mené en ce qui concerne l'expertise des enseignants-chercheurs et leur valorisation, qui ne doit pas se réaliser au détriment des activités de recherche ou d'enseignement.

3.2.3 Les ressources propres de la formation continue

Avec 7 facultés, 2 écoles et 5 instituts, 1 observatoire et 33 laboratoires de recherche, l'UPEC développe une offre de formation continue au plus près des besoins des publics adultes et des partenaires du monde socio-économique, et accueille chaque année plus de 3 000 stagiaires en formation continue.

3.2.3.1 Développer l'offre de formation continue

Action : Développer l'offre de formation continue en augmentant les effectifs sur les formations existantes et en développant de nouvelles formations tout en renforçant la visibilité

La prévision d'accroissement du chiffre d'affaires de 3% en 2025 puis 5% en 2026 et 2027 (annexe 2 : trajectoire financière) représente l'amplification globale du développement de la formation continue, tenant compte de l'offre existante et du développement du nouveau marché « stages courts » ; autant en présentiel qu'en distanciel pour répondre au mieux aux contraintes des entreprises.

Projection de la formation continue (Faculté de Santé incluse) :

	2023 (exécuté)	2024	2025	2026	2027
Recettes FC	7 997 314	8 000 000	8 240 000	8 652 000	9 084 000
Variation		0,0%	3,0%	5,0%	5,0%

3.2.3.2 Cas particulier de la formation continue médicale

Action : Réorganiser et développer le potentiel de la formation médicale continue

Sur la base de requêtes des données de pilotage disponibles sur 3 années, le chiffre d'affaires 2023-2024 prévisionnel dégagé par la Faculté de Santé est de 3 600 000 € et concerne 130 formations.

Ce qui représente 3 067 stagiaires. Cependant, en 2024, seulement 50% des conventions, toutes formations confondues, ont pu être émises et 40% des stagiaires (FC) en formation diplômante avaient leur inscription finalisée dans Apogée.

Une action en cours, sous la forme d'un état des lieux et d'un accompagnement par la DIFPRO du DUFMC (Département Universitaire de Formation Médicale Continue) doit permettre de recouvrer des recettes qui risquent d'être perdues à court terme.

Pour combler ce retard, le recrutement de 4 CDD (12 mois) est nécessaire pour redresser la situation. L'enjeu est un rattrapage de 2 150 000 € de CA.

3.2.4 Renforcer les ressources de l'apprentissage

L'apprentissage et la formation continue sont identifiés comme des axes stratégiques de développement pour l'Université. Pour accompagner ce développement, l'UPEC recrute 3 ETP en CDI pour compléter l'équipe de la DIFPRO. C'est un apport de nouvelles compétences en développement numérique et en marketing. Ces recrutements sont financés par le projet ASDESR.

Action : Développer l'offre de formation en apprentissage :

Le parti-pris de privilégier les formations en apprentissage dans notre prochaine offre (2026-2030) répond à un triple objectif :

- répondre aux besoins des acteurs socio-économiques qui connaissent des difficultés de recrutement;
- renforcer l'accès à l'enseignement supérieur de certains publics socialement peu favorisés, par les revenus qu'elle procure, et l'amélioration de l'insertion professionnelle qu'elle permet ;
- dégager des ressources propres pour notre université en forte difficulté financière.

Le Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance, tel qu'il a été proposé à la DGESIP, pour sa partie relative aux métiers en tension, est entièrement tourné vers le développement de formations en apprentissage. Il prévoit ainsi :

Formations transformées en alternance :

- Transfert du BUT informatique FA de Fontainebleau vers Sénart, pour renforcer son attractivité ;
- Transformation d'un groupe de BUT Métiers du Multimédia et de l'Internet de FI à FA, pour les trois années ;
- Transformation du Master 1 de l'AEI Sustainability and Green Business de FI en FA ;
- Accentuer le passage de l'offre de formation de la Faculté de Droit en alternance.

Formations créées en alternance :

- Création d'un master Actuariat en FA pour les deux années (M1 et M2) ;
- Accroissement du nombre d'apprentis dans les deux masters en Informatique (M1 et M2 en FA) ;
- Réouverture du master Maintenance et maîtrise des risques industriels nucléaires, dans le cadre du futur CMQ Energie, porté par l'Université Paris-Saclay (M1 et M2 en FA) ;
- Création du master Rénovation énergétique du bâtiment, dans le cadre du CMQ d'excellence Transition numérique et écologique de la construction (M1 et M2 en FA) ;
- Création d'un groupe supplémentaire de BUT Génie industriel et maintenance (BUT 2 et BUT 3 en FA) ;
- Création d'un DEUST Assistant juridique (DEUST 2 en FA).

Pour assoir nos prévisions de recettes en apprentissage, qui sont une variable-clé de notre modèle économique, nous sommes partis des prévisions (non totalement stabilisées) du BR 2024 :

	BR 2024	
	UPEC.CFA	CFA externes
AEI	773 760 €	1 135 650 €
DROIT	690 330 €	71 900 €
EPISEN		918 628 €
EUP	191 253 €	191 237 €
FSEG	717 020 €	
FST	1 518 093 €	394 670 €
IAE	4 241 055 €	136 993 €
IEP	200 857 €	
IUT CV	3 529 694 €	604 690 €
IUT SF	8 064 368 €	1 757 805 €
IUT SF pour FST		340 000 €
LLSH	788 690 €	
Santé	76 331 €	115 200 €
SESS	259 730 €	180 544 €
TOTAL RECETTES FA	21 051 181 €	5 847 317 €
	26 898 498 €	

Pour le BR 2024, les recettes attendues d'UPEC.CFA sont de 21 M€ pour 2 665 apprentis (inscrits en mai 2024), soit un cout moyen de 7 880 €. Par prudence, nous avons retenu un niveau de prise en charge de 7 500 € par apprenti dans notre trajectoire financière. Pour ce qui est des recettes attachées aux CFA externes, nous avons retenu une perspective mesurée d'une croissance annuelle de 5 %, une projection en nombre d'apprentis n'étant pas pertinente, les modèles de reversement étant très différents d'un CFA à l'autre.

Sur les 3 années suivantes (2025 à 2027), nous prévoyons de créer au sein d'UPEC.CFA, en plus des 420 places prévues dans le COMP, 40 places par an, soit une moyenne annuelle de 250 nouvelles places.

		2024	2025	2026	2027
UPEC-CFA	Nbr apprentis	2 665	2 915	3 165	3 415
	CA attendu	21 000 000 €	21 862 500 €	23 737 500 €	25 612 500 €
CFA Externes	CA attendu	5 800 000 €	6 090 000 €	6 394 500 €	6 714 225 €
	CA TOTAL	26 800 000 €	27 952 500 €	30 132 000 €	32 326 725 €

3.2.5 Les ressources propres issues du patrimoine

Action : Réviser les tarifs de location du patrimoine immobilier

L'UPEC loue des espaces à des entreprises ou des locaux pour des activités externes à l'Université. La grille tarifaire est aujourd'hui caduque et va être actualisée pour une validation par le CA de l'Université en 2024. Une nouvelle grille et de nouvelles règles seront établies afin de maximiser les gains potentiels liés à la location.

3.3 Vers un pilotage centralisé

3.3.1 Renforcer le pilotage de la fonction achat et revoir les procédures du cycle des dépenses (*Recommandation CC n°7*)

La politique d'achats sera revue pour :

- poursuivre le développement des marchés et améliorer leur sécurisation ;
- améliorer et formaliser la phase de *sourcing* (programmation et anticipation des besoins, et externalisation si besoin) ;
- améliorer la phase de négociation (quand le code de la commande publique le permet).

La négociation étant par principe restreinte dans les marchés publics, très peu de marges de manœuvre sur le sujet existent. À défaut, nous mettrons l'accent sur la phase de *sourcing*. L'amélioration de la phase de programmation et d'anticipation des besoins réduira les commandes dites « hors marché ». Techniquement le PAP (pôle achat public) mettra en place un seuil de 25 000€ HT dans SIFAC sur chaque code NACRE pour avoir une alerte dès l'atteinte de ce seuil. Les personnes à l'origine de la dépense seront contactées et nous pourrons ainsi anticiper les dépenses en question. L'objectif est, en même temps, d'avoir une vision plus précise des dépenses par le pôle achat.

En ce qui concerne les achats transversaux, un pilotage et un suivi technique centralisé auprès des services prescripteurs sera mis en place afin de mieux gérer les dépenses, la passation des commandes, les paiements, la facturation et la qualité fournisseur.

De plus, une instance et une procédure de contrôle des actes de passation et d'exécution des marchés seront mises en place. Aujourd'hui, ce contrôle est assuré par le PAP (pôle achat public) qui est généralement à l'initiative ou l'auteur même de ces actes. Un contrôle collégial ou externe au PAP sera désormais effectué.

Enfin, un tableau de bord « Achats » sera mis en place avec des indicateurs comme le nombre de marchés passés, leur volume, leur consommation pour établir un état des lieux et permettre aux acteurs concernés de fixer des axes d'amélioration.

De nouvelles stratégies d'achat seront établies notamment à travers la mise en place d'un schéma de promotion des achats publics socialement et économiquement responsables (SPASER). Dans le cadre d'une charte de développement durable, le recours à la location, à l'achat d'occasion, à la réparation (avec un personnel dédié) plutôt qu'à l'achat de matériel (informatique par exemple) seront privilégiés. En outre, un guide d'achat durable sera mis en place à travers le SPASER.

Action : Développer le contrôle interne budgétaire et comptable

Afin de sécuriser les facturations à venir, nous développerons des outils via par exemple RPA ou Power BI permettant d'identifier à la fois le reste à facturer au regard des prévisions, le reste à prendre en charge pour les structures (partage d'information). À cette fin, un renfort est nécessaire au niveau de la direction des affaires financières (DAF) pour mettre en place une ressource de contrôle interne pour cette action. Nous allons également enregistrer toutes les conventions en EOTP (Éléments d'Organigramme des Tâches du Projet), y compris en actualisant l'enregistrement des conventions annuelles (les jalons existent pour les conventions récentes mais n'existent pas pour les anciennes). Un suivi sera effectué lors des points bilatéraux avec les structures.

3.3.2 Renforcer le pilotage central par les mutualisations (*Recommandation CC n°3*)

3.3.2.1 L'optimisation de l'occupation des locaux

Action : Organiser la mutualisation des locaux d'enseignement et des bureaux des personnels

Les mesures prises pour mutualiser les locaux d'enseignement et les bureaux réinterrogent le modèle très facultaire de l'UPEC et l'appropriation historique des locaux par les composantes. L'objectif reste celui de répondre utilement au diagnostic posé et donc de rationaliser l'occupation des locaux en réduisant les coûts de fonctionnement sur cette question, et les coûts nouveaux de location immobilière.

Au-delà d'un portage politique fort, certains prérequis sont identifiés pour la prise en charge réussie de ces mesures. L'UPEC disposera d'une vue exhaustive de ses locaux en procédant à une cartographie fine de ses locaux et de leur équipement. Elle créera ensuite les conditions de la sortie du système de l'appropriation des locaux. Pour ce faire, l'utilisation d'un seul et même outil de planification de l'occupation des espaces avec des règles partagées d'utilisation et l'instruction de la remontée sincère des besoins des structures sont indispensables. Enfin, la communauté UPEC s'engagera avec une volonté forte de mutualiser les moyens, et à la marge (quand cela s'avère nécessaire) également les contraintes dues aux locaux (distanciel imposé à certaines dates notamment en raison de la surpopulation).

Une des étapes clés de cette mutualisation est l'organisation efficiente de la prise en charge de l'équipement et de l'entretien des locaux en central.

3.3.2.2 La mutualisation des missions (*Recommandation CC n°8*)

Action : Mutualiser les missions au sein des services centraux et à l'échelle des campus

L'objectif reste notamment de professionnaliser la gestion en créant des collectifs métiers formés, de limiter la problématique des vacances de postes et d'optimiser la répartition des postes dédiés aux missions support dans les services centraux.

Il concerne les campus UPEC accueillant plusieurs structures : Mail des Mèches, Boule et Pyramide, et le futur îlot Jacquard sur Créteil ainsi que le campus Chérioux à Vitry, en phase d'agrandissement.

3.3.3 Le pilotage des ressources humaines (*Recommandation CC n°10*)

Il s'agira de renforcer et d'affiner le suivi des emplois, des effectifs et de la masse salariale par la mise en place d'outils de gestion prévisionnelle, par une réorganisation du pilotage opérationnel de la masse salariale, comme par l'élaboration d'une politique RH.

Action : Produire un SDRH (Schéma Directeur des Ressources Humaines)

Le SDRH consiste à améliorer la capacité de pilotage de l'établissement et assurer l'adaptation permanente des ressources humaines aux besoins de l'organisation, en quantité et qualité, et garantir la durabilité de l'établissement en mettant à sa disposition les ressources susceptibles d'accompagner son évolution. Conscient de l'importance stratégique que revêtent ses ressources humaines, notamment dans la réalisation de ses objectifs, l'UPEC, à l'écoute de son environnement, conduira une démarche prospective afin de pouvoir gérer de manière anticipée ses ressources humaines à travers la formalisation d'un schéma directeur. Traditionnellement, un SDRH est une feuille de route de l'établissement lui permettant de répondre à ses propres évolutions. Naturellement, l'élaboration d'un SDRH ne peut se faire que dans l'expression d'un collectif large et ouvert.

Si la recommandation n°10 de la Cour des Comptes invite l'Établissement à engager activement un travail de GPEC (*Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences*), un SDRH porte l'ambition majeure de l'adaptabilité de la première richesse de l'établissement, ses personnels, aux enjeux actuels et futurs auxquels l'UPEC est et sera confrontée.

Aujourd'hui, il est absolument primordial d'organiser une réflexion approfondie sur notre politique de ressources humaines dans le cadre d'un travail collaboratif entre l'ensemble des parties prenantes de l'université. La dimension prospective de cette démarche renforce par ailleurs la dimension de pilotage.

L'élaboration d'un SDRH complétera habilement la démarche globale de transformation engagée par l'UPEC et porté par le projet ERASME. Par ailleurs, un SDRH entre en résonance avec un SPSI, un SDH, le schéma directeur de l'offre de formation, un SDISN. En outre, il intègre le contexte national général d'une raréfaction des ressources financières et le fait que notre établissement est particulièrement considéré comme « sous-doté » dans le modèle actuel d'attribution des moyens du ministère. En ce sens, il constitue un guide éclairant les différents domaines de la gestion des hommes et femmes, de leurs compétences, des métiers et de l'organisation. La dimension prospective de l'exercice renforce la capacité de l'UPEC à s'adapter de manière souple, anticipée et maîtrisée aux évolutions de son environnement.

S'il est porteur d'une responsabilité sociale et de progrès permanent et participatif (QVCT), respectueux de l'environnement de travail comme des agents et des étudiants, il doit également être porteur d'une pérennité économique :

- par un travail sur la qualité de la prévision budgétaire et la soutenabilité financière pluriannuelle de l'établissement ;
- par un travail d'affectation des ressources en cohérence avec les priorités stratégiques de l'établissement (masse salariale) ;
- par un travail d'anticipation des mutations, au travers de l'élaboration d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, conformément aux priorités stratégiques de moyen terme ;
- par un travail soutenant l'élaboration d'une politique RH visant à renforcer l'attractivité de l'établissement, en matière de formation, de déroulement de carrières, de conditions de travail, de rémunérations, d'égalité et d'inclusion, ou de lutte contre les violences sexistes et sexuelles.

Action : Réorganiser la fonction de pilotage de la masse salariale autour d'une équipe RH et DAF

Si, aujourd'hui, la DRH est en charge du suivi des emplois et la DAF en charge du suivi de la Masse salariale, nous tendrons rapidement vers les propositions formulées par le rapport d'avril 2019 établi par l'IGAENER sur le « Pilotage et la Maîtrise de la Masse salariale des Universités ». Ainsi, par exemple, afin de passer du suivi de la masse salariale à son pilotage, nous adopterons les directions suivantes :

- approfondir la connaissance interne de la structure d'emploi au travers d'une cartographie détaillée des emplois, des fonctions et des compétences ;
- systématiser le pilotage de l'université par la masse salariale et réaliser des simulations budgétaires pour visualiser ses évolutions à un horizon de trois à cinq ans ;
- s'efforcer, en fonction de la situation économique de chaque université, de définir un objectif de gains d'efficacité et un plan d'action associé permettant de dégager les marges de manœuvre au service du projet d'établissement ;
- expliciter les priorités de l'établissement et leur traduction en matière de ressources humaines au travers d'un schéma directeur pluriannuel des emplois.

Cela implique une approche commune et partagée en fusionnant une équipe afin que les emplois deviennent synonymes de masse salariale.

3.3.4 Piloter les systèmes d'information (SI) (Recommandation CC n°15)

Action : Se doter d'un SI décisionnel et piloter avec les données

La mise en œuvre du PRÉF suppose de disposer de manière fiable des différentes données de l'établissement, à la fois financières, patrimoniales, en ressources humaines, sur la formation et sur la recherche, pour permettre de garantir une cohérence d'ensemble des décisions prises en termes de pilotage de l'établissement. Afin de mieux piloter l'ensemble de ces données, l'université va se doter d'un système d'information décisionnel. Cet outil permettra un pilotage plus fin de l'établissement, et permettra de suivre de manière continue les différents indicateurs retenus dans le cadre du PRÉF notamment.

Un travail de *benchmarking* a été réalisé pour identifier plusieurs outils pertinents. La constitution d'un comité de pilotage a permis de définir les indicateurs à suivre et de déterminer les conditions de la bonne collecte des données de l'établissement. Sterennes, le SID de l'université de Rennes, devrait être retenu.

3.3.5 Le pilotage du patrimoine (Recommandations CC n°13 et n°14)

Action : Adapter le phasage des investissements au fonds de roulement

L'UPEC dispose aujourd'hui d'un fonds de roulement très faible (équivalent à 17 jours de fonctionnement). La mise en œuvre du plan de retour à l'équilibre financier permettra de reconstituer progressivement ce fonds de roulement afin de pouvoir retrouver des marges de manœuvre pour les dépenses d'investissement. Pendant la durée du PRÉF, l'université adaptera et phasera les dépenses d'investissement à ses capacités liées au fonds de roulement lors des BI successifs.

4 EXÉCUTION DU PRÉF

4.1 Modélisation de la trajectoire financière

Pour construire la trajectoire financière, nous sommes partis des données des 3 dernières années, sur la base de leur exécution budgétaire.

Charges :

Fonctionnement : du fait des modalités de construction budgétaire, les dépenses des composantes sont alignées sur les ressources dont elles disposent (dotation et ressources propres), indépendamment de leurs besoins réels. Ceci les conduit à une prévision de dépenses parfois très élevées, qui ne sont pas exécutées à l'issue de l'exercice. À ceci s'ajoute le fait que certaines directions centrales, du fait de leur activité pluriannuelle (recherche, patrimoine et informatique), rencontrent des difficultés dans la construction de leurs prévisions budgétaires annuelles. Ainsi, alors que le BI 2024 prévoit 65 M€ de charges de fonctionnement, nous tablons sur un atterrissage en exécution à 50 M€, en ligne avec les 3 années précédentes (47 M€ en 2023). Pour les années suivantes, nous maintiendrons l'effort afin de les stabiliser à 47 M€, compte tenu notamment de la réduction de 2 M€ de l'enveloppe de dotation et du relèvement de 20 à 30 % du taux de prélèvement sur ressources propres.

Masse salariale : nous avons ici émis une hypothèse relativement prudente de croissance de la masse salariale, en retenant un taux de 4 % en 2024, puis de 3 % les années suivantes. Il est prudent en ce sens qu'il est supérieur à ce qui est attendu en l'absence de revalorisation du point d'indice des fonctionnaires et autres disposition salariales.

Dotations aux amortissements et provisions : nous avons repris l'incidence du changement comptable et prévu une croissance annuelle de 1 M€ de ces dernières, contre 500 K€ pour les reprises.

Produits :

Subvention pour Charge de Service Public : La SCSP 2024 a été estimée sur la base de celle de 2023, après déduction du versement exceptionnel de fin d'année de 3 M€ et en tenant compte de son taux de croissance moyen annuel de 0,88 % observé les années passées.

Recherche et Autres : Alors que le BI 2024 retient une prévision de 39 M€, et compte tenu des observations passées et des révisions en cours dans le cadre du BR, nous prévoyons une exécution à hauteur de 25,5 M€ pour 2024. Pour les années suivantes, nous nous inscrivons dans une politique volontariste en termes de contrats de recherche, avec une hausse comprise entre 3 et 3,5 M€, dont rattrapage de certaines facturations.

Droits d'inscription et CVEC : nous sommes ici partis des données des 3 dernières années. Dans une optique de prudence, nous n'avons pas intégrés la récente augmentation annoncée de ces droits et contribution.

Formation continue : cf point 3.2.3. (en arrondissant à la baisse)

Formation en apprentissage : cf point 3.2.4 (en arrondissant à la baisse)

Taxe d'apprentissage : en ligne avec le montant collecté en 2023 (1 M€), en intégrant une croissance raisonnable de 100 K€ par an.

Apurement des comptes d'attente : la défaillance des dispositifs de facturation et de recouvrement conduit à constater en compte d'attente des montants particulièrement importants. Leur apurement devrait nous permettre de récupérer entre 1,5 à 2 M€ par an sur les 4 années à venir. (cf 3.2.1.)

4.2 Suivi de l'exécution du PRÉF

Les mesures du PRÉF feront l'objet d'un suivi infra annuel, dans la continuité de la méthodologie de co-construction.

Le **comité de pilotage**, tel qu'il est composé actuellement (VPCA / VP Recherche / VP Formation / VP Vie étudiante / VP Patrimoine / VP Numérique / DGS / DGSA MT / DGS A RH / DGS A DPDD / DAF / DRV / DEVE / Agent comptable / Responsable qualité et audit de la DT/, Coordinatrice politique PRÉF /Responsable administratif PRÉF) se réunira 3 fois par an :

- en avril au moment du compte de résultat de l'année N-1 ;
- en juillet, pour la construction du BR ;
- en octobre, avec la préparation du BI de l'année N+1.

Son rôle sera de suivre la mise en œuvre des mesures du PRÉF et d'arbitrer selon les besoins les ajustements.

La priorité dès la validation de la délibération du mois de mars, sera de :

- organiser les nouveaux groupes de travail, par mesure ou groupement de mesures, avec une visée très opérationnelle ;
- planifier et définir les conditions de réalisation de la mise en œuvre des mesures ;
- établir les objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalisables, Temporellement définis) pour atteindre l'objectif final de retour à l'équilibre financier en 2026 ;
- Se doter d'un tableau de bord pour assurer le suivi du travail, des résultats, des ajustements, via la plateforme UPEC_PILOTOP de PYTHEOS.

L'avancée des travaux et les résultats seront partagés et communiqués dans le cadre des instances de l'Université :

- Le comité de pilotage (COPIL) ;
- Le comité de direction (CODIR) ;
- La commission des moyens (CM) ;
- Le comité social de l'administration (CSA) ;
- Le conseil d'administration (CA).

Le suivi de la trajectoire de retour à l'équilibre financier s'inscrit également dans un échange régulier avec les autorités de tutelles, le rectorat de région académique d'Île-de-France et la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion Professionnelle (DGESIP).

Conclusion

Les mesures de ce PRÉF sont destinées à retrouver notre équilibre budgétaire en quatre années. Il a été précédé d'un ensemble de dispositions prises dès le BR 2023. Sans celles-ci et leurs effets positifs dès 2023, notre université serait dans une situation beaucoup plus critique.

Le plan de rétablissement de l'équilibre financier a fait l'objet d'une construction partagée, d'une mobilisation importante des personnels, de la mise en place de nombreux groupes de travail, d'une phase de préparation, suivie d'une consultation large, de débats fréquents et riches d'échanges à plusieurs reprises au sein de nos conseils centraux depuis quelques mois. De nombreuses contributions de l'ensemble de la communauté sont venues enrichir et compléter les propositions initiales. Les débats ont permis aussi d'échanger les points de vue et de mieux prendre en compte la réalité du fonctionnement de notre Université. Ce plan offre l'opportunité à notre université d'impulser des changements structurants pour l'avenir.

Le déroulement de ces mesures, qui pourront être corrigées, et l'application du plan, qui fera l'objet d'un suivi attentif, sera le gage de la réussite de celui-ci.

L'UPEC dont les flux étudiants continuent d'augmenter et qui est lauréat de nombreux appels à projets ambitieux (ERASME, AURORA) démontre sa grande attractivité et devra par là-même faire face dans les années à venir à de nouvelles charges non compensées par l'État ou en partie seulement (GVT notamment, besoins de rénovation du patrimoine, travaux de sécurité...). Ainsi, la santé financière durable de l'UPEC ne se fera qu'avec un soutien financier de l'État à la fois important et sur un temps long.

Nous remercions vivement l'ensemble de la communauté de l'université et chacune et chacun pour sa participation et son implication dans cette démarche inédite qui sera structurante pour l'avenir de notre université.

ANNEXE

ANNEXE 1 :

RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES ET PLAN DE RETOUR A L'EQUILIBRE FINANCIER

Recommandations Cour des comptes	GT Finances	GT Ressources Humaines	GT Organisation des services	GT Offre de formation
Recommandation n°1 : Mettre en place un conventionnement pluriannuel entre les deux universités permettant de confier à l'une d'entre elles les crédits de l'École d'urbanisme de Paris (UPEC, Université Gustave Eiffel).				
Recommandation n°2 : Actualiser l'analyse de la soutenabilité de l'opération d'emprunt (UPEC, rectorat, DRFIP, MESR).				
Recommandation n°3 : Renforcer le pilotage central de l'université en réformant le dialogue de gestion, en réduisant les prérogatives de gestion des composantes et en favorisant les mutualisations (UPEC).			X	
Recommandation n°4 : Achever la mise en place du calcul du coût complet des formations et définir un cadre harmonisé fixant les conditions d'ouverture et de fermeture des formations (UPEC).				X
Recommandation n°5 : Mettre en place un dispositif d'évaluation de la réforme des études de santé (UPEC).		X		
Recommandation n°6 : Remédier aux carences de gestion des contrats de recherche , en apurant en priorité les sommes à recouvrer sur ces contrats et en redéfinissant les processus métiers et l'usage des outils afin de garantir le suivi des contrats du montage jusqu'à la clôture (UPEC).	X			
Recommandation n°7 : Préciser le rôle de tous les agents intervenant sur la chaîne des recettes et celle des dépenses au sein des processus financiers , en priorité sur le recouvrement, et les former à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) et au Système d'Information Financier Analytique et Comptable (SIFAC) (UPEC).	X	X		
Recommandation n°8 : Mettre en place des centres de services partagés (UPEC).			X	

ANNEXE 1 :

RECOMMANDATIONS DE LA COUR DES COMPTES ET PLAN DE RETOUR A L'EQUILIBRE FINANCIER

Recommandations Cour des comptes	GT Finances	GT Ressources Humaines	GT Organisation des services	GT Offre de formation
Recommandation n°9 : Rationaliser l'usage des cartes achats en réduisant leur nombre et en les concentrant à la direction des affaires financières, en lien avec une analyse des besoins et des marchés et la définition d'une politique en matière de frais de représentation et de réception (UPEC).	X			
Recommandation n°10 : Renforcer et affiner le suivi des effectifs et de la masse salariale par la mise en place d' outils de gestion prévisionnelle (UPEC).		X		
Recommandation n°11 : Remplacer la circulaire n° 2002-007 par une circulaire conforme au décret du 25 août 2000, permettant d'atteindre la durée légale annuelle du travail de 1 607 heures pour les personnels BIATSS (MESR).				
Recommandation n°12 : Afin d'optimiser le potentiel d'enseignement, fiabiliser le suivi des heures d'enseignement , revoir le référentiel d'équivalences horaires et mieux contrôler le recours aux heures complémentaires , le cas échéant, par la mise en place d'un plafonnement (UPEC).	X	X		
Recommandation n°13 : Évaluer précisément le montant des dépenses de gros entretien renouvellement (GER) et le porter à un niveau suffisant (UPEC).	X		X	
Recommandation n°14 : Réviser le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) dès 2023 afin de prendre en compte les arbitrages financiers rendus dans le cadre du Contrat de plan Etat – Région (UPEC).	X		X	
Recommandation n°15 : Intégrer les systèmes et les ressources informatiques des composantes dans le champ d'action de la direction des systèmes d'information (UPEC).			X	

ANNEXE 2 TRAJECTOIRE FINANCIERE 2024 - 2027

	2021	2022	2023	2024			2025			2026			2027			
				Exécuté	Exécuté	Exécuté	BI	Projection Finale	Variation en valeur Pro24-25	Variation en % Pro24-25	Projection Finale	Variation en valeur Pro25-26	Variation en % Pro25-26	Projection Finale	Variation en valeur Pro26-27	Variation en % Pro26-27
CHARGES																
FONCTIONNEMENT (new)	44 252 617	52 766 303	46 912 067		50 000 000	3 087 933	6,6%	47 000 000	-3 000 000	-6,0%	47 000 000	-	0,0%	47 000 000	-	0,0%
MASSÉ SALARIALE (new)	204 132 399	220 368 035	232 543 525		241 845 266	9 301 741	4,0%	249 100 624	7 255 358	3,0%	256 573 643	7 473 019	3,0%	264 270 852	7 697 209	3,0%
AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	18 495 280	20 499 949	31 161 312		30 000 000	1 161 312	-1,7%	30 000 000	-	0,0%	31 000 000	1 000 000	3,3%	32 000 000	1 000 000	3,2%
TOTAL CHARGES	266 880 295	293 633 887	310 616 904		321 845 266	11 229 942	3,6%	326 100 624	4 255 358	1,3%	334 573 643	8 449 019	2,6%	343 270 852	8 697 209	2,6%
PRODUITS																
SCP (new)	212 794 296	211 579 558	226 718 894		225 687 620	1 031 274	-0,5%	227 673 671	1 986 051	0,88%	229 677 200	2 003 528	0,88%	231 688 359	2 021 159	0,88%
Autres subventions autres produits	42 472 433	61 886 590	59 395 523		67 500 000	14 104 477	26,4%	79 400 000	5 900 000	6,7%	79 500 000	6 100 000	6,3%	85 100 000	5 600 000	7,0%
Dont Recherche et Aides	15 242 345	26 684 612	10 582 704		25 500 000	14 937 296	141,4%	29 000 000	3 500 000	13,7%	32 500 000	3 500 000	12,1%	35 500 000	3 000 000	9,2%
Dont Dons d'inscription	5 023 186	5 066 592	5 251 171		5 500 000	248 829	4,7%	5 600 000	100 000	1,8%	5 700 000	100 000	1,8%	5 800 000	100 000	1,8%
Dont CVCC	2 160 915	2 396 062	1 880 918		2 500 000	619 082	32,9%	2 500 000	-	0,0%	2 500 000	-	0,0%	2 500 000	-	0,0%
Dont émission continue	9 156 997	9 186 337	7 997 314		8 000 000	2 686	0,0%	8 200 000	200 000	2,5%	8 600 000	400 000	4,9%	9 000 000	400 000	4,7%
Dont formation par apprentissage	9 886 951	17 575 051	26 785 203		25 000 000	1 785 203	-6,4%	27 000 000	2 000 000	6,0%	29 000 000	2 000 000	7,4%	31 000 000	2 000 000	6,9%
Dont taxe d'apprentissage	920 008	977 935	998 213		1 000 000	1 787	0,2%	1 100 000	100 000	10,0%	1 200 000	100 000	9,1%	1 300 000	100 000	8,3%
Apurement des comptes d'attente de recettes et facturation intégrale des produits de l'université					2 000 000			2 000 000	500 000		2 000 000	500 000		2 500 000	500 000	
Reprises provisions et Quote Part	13 154 725	11 123 838	21 887 204		22 000 000	112 796	0,5%	23 000 000	1 000 000	4,5%	24 000 000	1 000 000	4,3%	25 000 000	1 000 000	4,2%
TOTAL PRODUITS	268 421 457	284 589 987	302 001 621		317 187 620	15 189 999	5,0%	325 573 671	8 386 051	2,6%	335 177 200	9 603 528	2,9%	344 238 359	8 611 159	2,7%
RESULTAT PREVISIONNEL	1 541 162	- 9 043 900	- 8 615 283		- 4 657 646	3 957 637	1,9%	- 526 953	4 130 693	80,7%	603 557	1 130 510	216,5%	1 027 507	423 950	70%
Capacité Auto Financement (CAF)	6 817 116	32 870	653 324		3 342 334	2 689 030	-61,0%	4 473 047	3 136 693	93,7%	7 693 357	1 195 310	17,5%	8 027 307	4 239 30	5,6%
Dépenses Investissement Financières (hors opérations pour main œuvre)	8 725 010	11 066 710	7 473 185		8 000 000	526 816	7,0%	7 000 000	1 000 000	-12,5%	6 800 000	200 000	-2,9%	6 500 000	300 000	-4,4%
FOND DE ROULEMENT (FRS)	30 704 986	20 026 946	12 616 612		7 952 966	4 657 646	-36,9%	7 425 013	536 893	-6,6%	8 229 570	803 557	10,8%	9 757 077	1 527 507	18,6%
EBE LOURS		26	16		10	6	-39,6%	9	9	-8,0%	10	10	8,1%	11	11	15,6%

ANNEXE 3 LISTE DES MESURES DU PLAN DE RETOUR A L'EQUILIBRE SOURCE D'ECONOMIES ACCROISSEMENT DES RESSOURCES PROPRES

PROJETS _ PREF corrigés	Mesures PREF - ACTIONS	CHIFFRAGE (en K€)							
		2024		2025		2026		2027	
		Coût d'entrée	Economies attendues Gains Recettes	Coût d'entrée	Economies attendues Gains Recettes	Coût d'entrée	Economies attendues Gains Recettes	Coût d'entrée	Economies attendues Gains Recettes
Refondre le modèle d'allocation des ressources	Refondre le modèle d'allocation des ressources				3 000 000 €				
Piloter les recrutements dans la logique d'une GPEEC	Préserver l'emploi malgré un gel nécessaire		400 000 €		1 000 000 €		600 000 €		
	Promouvoir une politique d'intégration du handicap par la mise en œuvre la convention FIPHFP et favoriser les recrutements BOE	35 730 €	66 000 €	35 730 €	66 000 €	35 730 €	66 000 €		66 000 €
Harmoniser, piloter et contenir les rémunérations accessoires	Réviser le RNA, Limiter les heures complémentaires, Réduire le nombre de sous-services		100 000 €		100 000 €		100 000 €		
Piloter l'offre de formation	Piloter l'offre de formation en cadrant le nombre d'heures d'enseignement maximum par formation (volet 1) Pilote l'offre de formation en définissant les seuils d'ouverture des formations (volet 2)				300 000 €		600 000 €		500 000 €
Déployer le plan de sobriété énergétique	Organiser la fermeture de l'université une semaine supplémentaire en période hivernale						250 000 €		250 000 €
Créer un service facturier recettes au niveau de l'agence comptable	Créer un service facturier recettes au niveau de l'agence comptable et amélioration de la qualité comptable	37 161 €	2 000 000 €	37 161 €	1 500 000 €	37 160 €	2 000 000 €	37 160 €	2 500 000 €
Les ressources propres de la recherche	Augmenter le nombre et le montant des contrats de recherche, Améliorer les recettes liées à la recherche	37 161 €	3 000 000 €	37 161 €	2 000 000 €		2 000 000 €		2 000 000 €
	Travailler le modèle économique des plateformes et de l'expertise des chercheurs			37 161 €			500 000 €		
L'offre de formation	Développer l'offre de formation continue en augmentant les effectifs sur les formations existantes et en développant de nouvelles formations (Volet 1) et par l'accroissement de la visibilité et par le renforcement du marketing (Volet 2)	148 644 €	2 686 €		200 000 €		400 000 €		400 000 €
	Réorganiser et développer le potentiel de la formation médicale continue (DUFMC)								
Renforcer la formation en apprentissage	Renforcer la formation en apprentissage				2 000 000 €		2 000 000 €		2 000 000 €
Réviser les tarifs de location (nouvelle grille, nouvelle règle) du patrimoine immobilier	Réviser les tarifs de location (nouvelle grille, nouvelle règle) du patrimoine immobilier				20 000 €		20 000 €		20 000 €
Mutualiser les espaces, les missions et renforcer le pilotage central	Organiser la mutualisation des locaux d'enseignement (amphis, salles de cours et de TD/TP) (volet 1)							18 000 €	250 000 €
	Organiser la mutualisation des bureaux des personnels (enseignants et Biatts) (volet 2)							18 000 €	250 000 €
	Mutualiser des missions au sein des services centraux (Volet 1) et à l'échelle des campus (Volet 2)			50 000 €		50 000 €		18 000 €	250 000 €
Intégrer les systèmes et les ressources informatiques des composantes dans le champ d'action de la direction des systèmes d'information (UPEC).	Piloter avec les données : Se doter d'un SI décisionnel	15 000 €		25 000 €		25 000 €		25 000 €	
Régularisation des neutralisations des amortissements							1 000 000 €		



Plan de sobriété énergétique

Décembre 2022

Sommaire

1. L'UPEC et ses enjeux en matière énergétique	3
2. Principes, méthode et processus de travail	5
3. Principaux leviers de sobriété énergétique	6
3.1 Approche technique	7
3.1.1. Parc immobilier	7
3.1.2. Autres gisements	8
3.2. Approche par les usages	9
3.2.1. Température de l'air et de l'eau	9
3.2.2. Évolution d'usages du quotidien	9
3.2.3. Évolution dans les pratiques de mobilité	10
3.2.4. Repenser la stratégie d'achat	10
3.3. Approche organisationnelle	10
3.3.1. Fermetures et optimisation des locaux	10
3.3.2. Articuler le travail des services centraux et des composantes	11
3.4. Appropriation des enjeux énergétiques par la communauté universitaire	11
4. Conditions de déploiement	13
4.1. Un comptage électrique à améliorer	13
4.2. Un pilotage technique systématique et à distance à améliorer	13
4.3. Un plan révélateur d'enjeux en matière de ressources humaines	13
4.4. Un plan révélateur d'enjeux en matière de financements	14

1. L'UPEC et ses enjeux en matière énergétique

Depuis 2019, l'Université Paris Est Créteil (UPEC) est engagée dans une trajectoire de réduction de ses consommations énergétiques, pour ses espaces tertiaires, de 40 % à l'horizon 2030, de 50 % en 2040 et de 60 % en 2050. A plus court terme, et à la suite de la circulaire ministérielle du 24 septembre 2022 concernant la déclinaison du plan de sobriété énergétique de l'État au sein des opérateurs d'enseignement supérieur, de recherche et du réseau des œuvres, l'UPEC est mobilisée pour définir un plan permettant de diminuer ses consommations énergétiques de 10 % à la fin de l'année 2024 par rapport à l'année 2019. Pour apprécier la proposition de l'UPEC, il faut préciser certaines des spécificités de l'établissement pour comprendre son régime de contraintes en termes énergétiques et les conditions à réunir pour en faire des opportunités et atteindre les objectifs attendus.

Une université déployée sur trois départements : L'UPEC est une université pluridisciplinaire avec santé fondée en 1970. Elle se déploie sur trois départements de l'est francilien : la Seine-Saint-Denis (93), le Val-de-Marne (94) et la Seine-et-Marne (77). Ses 56 bâtiments sont implantés à Créteil, pour plus de la moitié du parc, Fontainebleau, Livry-Gargan, Saint-Denis, Sénart et Vitry-sur-Seine. Il y a près de 80 kilomètres du nord au sud entre les deux implantations les plus éloignées et 20 kilomètres d'est en ouest. Les insertions des différents sites dans leur environnement sont très différentes allant de la zone dense urbaine de l'agglomération parisienne pour les campus cristoliens à la lisière de forêt pour celui de l'IUT de Fontainebleau, soit des situations climatiques pouvant être assez différenciées.

Des surfaces intensément utilisées : La surface de l'université est de 213 000 m² de surface hors œuvre nette (SHON) dont plus de 60 % localisés à Créteil. Avec près de 43 000 étudiants en 2022 (+ 20 % d'augmentation en 8 ans), l'UPEC se trouve dans une situation d'usage intensif de ses surfaces dont l'occupation atteint aujourd'hui ses limites, en particulier pour les campus situés à Créteil. Dans de nombreuses situations, il apparaît difficile d'imaginer se passer de surfaces sans remettre en cause l'offre de formation alors que celle-ci est souvent déjà partiellement dématérialisée.

Un patrimoine hétérogène : Le patrimoine de l'UPEC est hétérogène avec une forte disparité entre son campus centre ou son campus de santé construits dans les années soixante-dix et les autres campus localisés à Créteil, bâtis après les années deux mille. La construction des

bâtiments des autres campus s'échelonne entre ces dates traduisant une variété de situations et d'état du bâti. Le parc immobilier de l'UPEC est vieillissant et la qualité énergétique de nombre de ses bâtiments s'en ressent. Certains bâtiments sont vétustes et de véritables passoires thermiques, à l'image du bâtiment Pyramides à Créteil dont l'UPEC est locataire pour un prix onéreux par rapport au marché, mais pour lequel le propriétaire ne consent aucune amélioration de l'existant. Sans alternative pour l'instant dans le contexte de l'offre immobilière cristolienne, cette situation ne sera réglée que lorsque l'UPEC aura finalisé son projet de pôle de sciences humaines et sociales d'ici plusieurs années. Enfin, l'UPEC fait face à un éclatement de son bâti entre plusieurs lieux rendant problématique tant la logistique que le fonctionnement au quotidien, synonyme de surcoûts et de doublons.

Une stratégie immobilière claire avec des effets à moyen terme : Dans le cadre de son Schéma pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI) voté en 2020, l'UPEC s'inscrit dans une démarche volontaire de rationalisation de son patrimoine autour de 6 campus existants ou en projet (Aubervilliers, Bonneuil-sur-Marne, Créteil, Fontainebleau, Sénart, Vitry). Il s'agira à terme de rendre plusieurs bâtiments énergivores (Saint-Simon, Livry-Gargan, Pyramides, Saint-Denis) pour les remplacer par des bâtiments modernes. Une restructuration du Campus centre et de celui de Sénart permettra aussi d'améliorer les qualités environnementales de l'existant. Aujourd'hui, ces projets sont à des degrés d'avancement qui ne permettent pas de compter sur leurs effets d'ici 2024. Mais ils pourront amplifier les efforts d'ores et déjà fournis dans le cadre du plan de sobriété lorsqu'ils seront livrés d'ici 2030 et contribueront à la trajectoire de moyen terme de l'Université.

Des projets avec un impact d'ici 2024 : Dans une temporalité plus courte entrant en résonance avec celle du plan de sobriété et son objectif de réduction à la fin de l'année 2024, plusieurs projets immobiliers vont être réalisés dans les deux années à venir et contribuer directement à cet effort de réduction : la réhabilitation des premiers bâtiments de la caserne Damesme à Fontainebleau sera achevée en décembre 2022 ; quatre projets de rénovation énergétique financés par le plan de relance seront livrés en 2023 (Bibliothèque universitaire, Maison des étudiants et 4 amphithéâtres sur la campus centre de Créteil ; Pavillon au clocher sur le campus de Vitry) ; la faculté de santé du campus Mondor va être entièrement restructurée et livrée fin 2024 ; sur le même campus un bâtiment de recherche biomédicale doit voir le jour également d'ici la fin de 2024.

2. Principes, méthode et processus de travail

Quatre principes : L'équipe politique de l'UPEC a choisi de privilégier les quatre principes suivants : maintenir le plus possible les étudiants en présentiel (pour éviter le retour à une situation Covid) ; reporter le moins possible la charge énergétique sur les personnels et les étudiants (éviter de chauffer chez soi) ; utiliser la fermeture totale de manière la plus mesurée possible et prendre en compte la diversité des situations au sein de l'Université.

On notera que la question de l'évaluation de l'empreinte carbone des laboratoires et de ses effets potentiels en matière d'organisation de la recherche, évoquée par la circulaire ministérielle, n'est pas retenue dans le périmètre du plan de sobriété. Si l'enjeu est clair et certainement partagé au sein des communautés de l'Université, l'ampleur potentielle des conséquences demande un temps de réflexion collective plus long qui aura à se dérouler dans un autre cadre.

Prendre en compte la diversité des situations dans une démarche ascendante : Compte-tenu de la diversité des localisations (plus ou moins froid) ; de la diversité des situations patrimoniales ; de la diversité des calendriers universitaires et de diversité de l'acceptabilité sociale des actions demandées selon les campus et les composantes, il a été choisi de ne pas faire un plan unique qui s'appliquerait dans toutes les situations de la même manière mais de privilégier une démarche ascendante associant équipe politique, services centraux et composantes de l'Université.

Méthode : La méthode articule un cadre, un échange entre le central et les composantes et un catalogue d'actions non-exhaustif dans lequel piocher. Le cadre est assuré par le central au niveau des actions possibles à mener à court terme sur le patrimoine, des actions de communication et du suivi de la méthode. La phase d'échange repose sur l'identification par les composantes du bouquet d'action les plus pertinentes selon les situations même si certaines actions pourraient être fléchées *a priori* dans leur nature par le central mais laissées à la composante dans leurs modalités d'application (par ex : fermer une semaine en inter-semestre ou en semaine de révision pour tous, mais pas la même semaine dans le respect des calendriers de chacun). Les bonnes pratiques des composantes sont ajoutées au catalogue afin que tout le monde puisse s'en saisir. L'ensemble des actions menées par le central et les

composantes constitue le plan de sobriété, évolutif dans le temps, avec un retour d'expériences et une évaluation au Printemps 2023.

Processus de travail : Le vice-président en charge du patrimoine, des campus et du développement durable et la vice-présidente en charge de la responsabilité sociale de l'université ont veillé à accompagner la synergie entre l'équipe politique, les services administratifs et les composantes. Ils ont été pour cela appuyés par la Direction du patrimoine et du développement durable. De nombreux échanges se sont déroulés au sein de l'équipe politique et avec la Direction générale des services. Le compte-rendu de la réunion des cadres de direction du 13 octobre 2022 dédiée à cette question a été pris en compte. Un travail spécifique avec la Direction des affaires financières a permis de préciser les enjeux et les temporalités de l'évolution de la politique d'achat public retenue dans le plan. La Direction de la communication a été mobilisée pour anticiper la campagne de communication à mettre en œuvre au début de l'année 2023. À la suite de la sollicitation du vice-président en charge du patrimoine, des campus et du développement durable dans le cadre de la méthode présentée *supra*, la majeure partie des composantes a remonté les bouquets d'actions semblant les plus pertinents dans chaque situation.

Le plan de sobriété a été présenté pour avis au Comité technique du 18 novembre 2022, au Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail exceptionnel du 21 novembre et au Conseil académique de ce même jour. Il sera soumis au vote des membres du Conseil d'administration le 16 décembre 2022.

Le début de l'année 2023 sera consacré à un retour vers les composantes pour expliquer et porter le plan auprès de chacun et chacune. Un plan de communication sera également mis en œuvre pour sensibiliser aux gestes du quotidien en matière de réduction de consommation énergétique. Enfin, le début du Printemps permettra de faire une évaluation de la mise en œuvre du plan lors de l'Hivers 2022 et de mieux se projeter vers l'Hivers 2023.

3. Principaux leviers de sobriété énergétique

Les leviers de l'UPEC se déploient à travers trois approches : une approche technique avec principalement des interventions sur le patrimoine et l'environnement bâti de l'Université ; une approche liée aux usages des différentes communautés de l'Université et une approche liée à l'organisation de l'Université. Ces trois approches ne sont pas autonomes et doivent être pensés et mis en œuvre ensembles pour la plus grande efficacité du plan.

3.1 Approches Techniques

3.1.1. Parc immobilier

Poursuivre la rénovation énergétique (GER et dialogue de gestion patrimonial) : L'UPEC est engagée depuis plusieurs années dans un processus d'amélioration énergétique de son patrimoine, soit à travers le financement de grands projets (plan de relance par exemple) soit à travers sa stratégie en matière de gros entretien et de renouvellement (GER) du bâti ou d'intervention à travers son dialogue de gestion patrimonial. L'effort devra être amplifié en priorisant dans ces différents cadres des projets ayant un impact direct sur la réduction des consommations énergétiques.

Vérifier l'équilibrage des réseaux de chauffage : Un réseau de chauffage équilibré permet de faire parvenir un débit constant d'eau chaude dans les différents radiateurs. En cas de déséquilibre, il peut y avoir d'importantes déperditions de chaleur qui peuvent entraîner des surcoûts et dégrader le confort des usagers. Une évaluation systématique devra être réalisée et les actions nécessaires menées.

Vérifier les réglages des systèmes de chauffage, ventilation, climatisation (CVC) : De mauvais réglages ou un entretien en deçà des attentes (filtres à changer par exemple) peut induire un fonctionnement dégradé et des surcoûts. Une évaluation systématique devra être réalisée et les actions nécessaires menées. Les ventilations dont les taux de renouvellement de l'air avaient été augmentés en période covid pourront revenir à un réglage standard.

Poursuivre le remplacement des ampoules à incandescence par des LED.

Poursuivre l'automatisation des lumières : De nombreux locaux sont déjà équipés de détecteurs de présence mais leur déploiement est à généraliser en particulier dans les espaces de circulation intérieurs et en extérieur, lorsque c'est possible, y compris au niveau des parking. On pourra également équiper les salles de cours et les bureaux de détecteurs d'absence afin de s'assurer que les lumières soient bien éteintes en cas d'absence prolongée.

Porter une attention particulière aux halls d'entrée des bâtiments : De nombreux bâtiments de l'UPEC sont accessibles via d'importants hall d'entrée qui doivent faire l'objet d'une attention particulière. D'une part, il faudra vérifier systématiquement l'étanchéité de portes et améliorer celle-ci quand ce sera nécessaire. D'autre part, il faudra s'assurer qu'elles soient toutes équipées pour se refermer de manière autonome. Une réflexion pourra également être engagée sur la bonne température à laquelle chauffer ces surfaces (quand un traitement différencié est possible).

Réutiliser toutes les chaleurs produites : De nombreux équipements ou dispositifs de l'UPEC produisent de la chaleur qui est le plus souvent rejetée en extérieur et perdue. Il s'agira d'identifier les productions de chaleur qui pourraient être réutilisées pour le chauffage (ex : locaux compression d'air, sous-station, locaux serveurs informatiques, etc.).

3.1.2. Autre gisement

Faire évoluer la flotte de véhicule : Une réflexion devra être menée sur la flotte de véhicule de l'UPEC aujourd'hui principalement diesel pour la faire évoluer vers des véhicules mieux disant d'un point de vue environnemental (électrique quand c'est pertinent) et réduire le parc en lien avec les besoins. Concernant les autres modes de transports comme le vélo, une réflexion plus large devra être engagée dans la cadre du Plan de déplacement d'entreprise (PDE) de l'UPEC.

3.2. Approche par les usages

3.2.1. Température de l'air et de l'eau

Limiter la température de chauffe à 19 °C : Le chauffage doit être limité à 19 °C durant les périodes de chauffe (circulaire du Premier ministre du 13 avril 2022 et du 25 juillet 2002). Quand c'est possible la température doit : être abaissée d'au moins 2 °C lors des périodes d'inoccupation quotidienne nocturne ; être fixée à 16 °C maximum en cas d'inoccupation de moins de 48 h ; être abaissée à 12 °C lors d'une inoccupation de plus de 48 h (et non 8 °C comme indiqué dans la circulaire ministérielle sinon l'humidité se forme, la condensation se pose sur les murs et des moisissures vert-de-gris apparaissent). Afin d'objectiver les températures, des thermomètres seront distribués aux composantes.

Limiter la température de climatisation à 26 °C : La climatisation quant à elle doit être limitée à 26 °C en toute période de l'année.

Supprimer l'eau chaude dans les sanitaires : Lorsque c'est possible, l'eau chaude sera supprimée dans les sanitaires à conditions de ne pas remettre en cause la possibilité de se doucher normalement.

3.2.2. Évolution d'usages du quotidien

S'assurer collectivement et par la sensibilisation des usagers que les portes et les fenêtres soient bien fermées par chacun et chacune en période de chauffe ou de climatisation.

S'assurer collectivement et par la sensibilisation des usagers que les lumières soient bien éteintes par chacun et chacune que ce soit pour une heure, pour la soirée ou le week-end.

S'assurer collectivement et par la sensibilisation des usagers que les appareils électriques (ordinateurs, écrans, etc.) soient bien éteints par chacun et chacune et non en veille pour la soirée ou le week-end.

Limiter la multiplication des équipements de confort et les mutualiser (cafetières, bouilloire, frigos individuels, etc.).

Éteindre la réfrigération des fontaines à eau.

Éteindre les écrans d'information quand les bâtiments sont fermés.

3.2.3. Évolution dans les pratiques de mobilité

Reporter le plus possible vers le train tout déplacement en avion s'il peut être fait en moins de quatre heures.

Reporter le plus possible vers le train tout trajet en voiture de plus de 300 km.

3.2.4. Repenser la stratégie d'achat

Les récentes évolutions de la réglementation des marchés publics en faveur du verdissement de l'achat public, permet à l'UPEC de faire évoluer ses pratiques et de repenser sa stratégie en matière d'achat. Les moyens d'actions se feront tout d'abord à travers des critères de sélection : passer d'une logique de prix à une logique de « cout global » ; ensuite à travers des minimums imposés en termes de produits reconditionnés, de réemployés dans les marchés passés ; enfin à travers des actions de suivi et de réalisation de ces conditions par les fournisseurs. Tout ceci s'inscrit bien évidemment dans la durée et il faudra attendre la fin de l'année 2024 pour évaluer les premiers résultats.

3.3. Approche organisationnelle

3.3.1. Fermetures et optimisation des locaux

Fermer les locaux au moins deux semaines : L'Université est habituellement fermée durant les deux semaines des vacances de Noël. La mesure sera donc poursuivie et mise en œuvre en intégrant les nouvelles règles de chauffage (12 °C). Il a été demandé aux composantes de proposer au moins une semaine de fermeture supplémentaire, soit pendant les révisions, soit pendant l'inter-semestre, selon les situations. Une attention particulière sera apportée : à la coordination des décisions de fermeture sur les campus cristoliens dont le niveau de

mutualisation des locaux est très important ; à la coordination avec le Service commun de documentation afin qu'une offre de bibliothèque puisse être offerte mais d'une envergure moins importante qu'à la normale ; à la coordination avec le CROUS afin que les étudiants aient accès à une offre de service minimale. Un effort d'organisation particulier pourra être réalisé pour fermer le plus de bâtiments sur un même campus en réunissant les services administratifs ou la FC qui resteraient dans un seul et même endroit.

Initier une réflexion sur l'optimisation de l'occupation des locaux : Un audit de l'occupation des locaux a été mené en 2022. Il en ressort que cette occupation est le plus souvent très intense mais différenciée selon les composantes. Une optimisation de cette occupation peut se traduire en amélioration des consommations énergétiques. Des pistes d'amélioration seront explorées en 2023.

3.3.2. Articuler le travail des services centraux et des composantes

Identifier des référents « plan de sobriété » : Pour assurer la mise en œuvre et le suivi du plan de sobriété il est nécessaire d'assurer la meilleure articulation entre les services centraux et les composantes. On pourra identifier un référent unique au sein des services centraux et un référent par composante, sur la base du volontariat afin de mobiliser les personnes les plus motivées et les plus impliquées. Des réunions régulières seront organisées pour identifier les difficultés de mise en œuvre et faire remonter les éléments montrant l'avancée de l'implémentation du plan.

3.4. Appropriation des enjeux énergétiques et du plan par la communauté universitaire

Communiquer sur le plan : La bonne mise en œuvre du plan repose largement sur le fait qu'il soit approprié et accepté par le plus grand nombre. Une communication générale doit être mise en place à partir du début de l'année 2023.

Sensibiliser les usagers : De nombreuses actions identifiées reposent sur des décisions et des actions individuelles des usagers. Une communication spécifique doit être mise en place à

partir de l'année 2023. On peut imaginer que celle-ci entrera en résonance et sera amplifiée par l'action de communication gouvernementale « Chaque geste compte ».

4. Conditions de déploiement

4.1. Un comptage électrique à améliorer

Installer des compteurs ou des solutions adaptées au niveau de chaque bâtiment : Aujourd'hui une bonne partie de l'information en termes d'énergie à l'UPEC n'est consolidable qu'à l'échelle des campus. Si le suivi énergétique individuel de certains des bâtiments les plus récents est acquis, il est aujourd'hui impossible de conduire une politique systématique de performance énergétique aux niveaux bâtimentaire. Cela nuit fortement à la capacité à identifier des gisements d'économie en termes de consommations énergétiques. Il est donc impératif de poursuivre et d'amplifier l'installation de compteurs les plus individualisés possibles.

4.2. Un pilotage technique systématique et à distance à améliorer

Généraliser la gestion technique des bâtiments (GTB) : La gestion technique d'un bâtiment permet à son gestionnaire d'avoir une vision globale de son fonctionnement, de pouvoir intervenir sur celui-ci et d'optimiser son usage, en particulier en matière énergétique. Si quelques bâtiments sont d'ores et déjà équipés, le déploiement de la GTB à l'UPEC doit être poursuivi et amplifié.

4.3. Un plan révélateur d'enjeux en matière de ressources humaines

Compléter les équipes de la direction du patrimoine et du développement durable : Une partie des actions identifiées demandent une intervention suivie de la part des personnels de la direction du patrimoine et du développement durable de l'UPEC. De plus, la particularité du domaine de l'énergie et sa maîtrise nécessitent des profils experts et formés.

4.4. Un plan révélateur d'enjeux en matière de financements

Maintenir des marges de manœuvre financières : Une partie des actions identifiées – en particulier celles liées aux usages – n'ont qu'un faible coût voire pas de coût. En revanche, les interventions sur l'environnement bâti engendrent immédiatement d'importants volumes d'investissements. Ainsi, si l'UPEC consacre environ 2 millions d'euros par an à la GER et à son dialogue de gestion patrimonial, le contexte de renchérissement du coût des fluides et de l'énergie risque d'obérer sa capacité d'action financière à un moment où elle est par ailleurs engagée sur plusieurs grands projets. L'intervention de l'État en matière de soutien aux universités pour faire face à l'ensemble des surcoûts actuels est impératif. De son ampleur dépendra largement les marges de manœuvre de l'UPEC et sa capacité à mettre en œuvre les actions les plus techniques du plan.

Diversifier les financements : Au-delà de ses ressources propres et du soutien de l'État, l'UPEC cherchera à diversifier les sources de financements pour ses projets pouvant avoir un impact en matière énergétique avant 2024. L'État a lancé un appel pour le financement de projets visant à réduire la consommation d'énergie et d'accélérer la sortie des énergies fossiles des bâtiments de l'État en prévision de l'hiver 2023/2024 dit « Résilience 2 ». L'UPEC présentera à nouveau les projets n'ayant pas obtenu de financement dans le cadre du premier appel « Résilience ».