



DEBAT D'ORIENTATION BUDGETAIRE 2027

(Conseil d'Administration du 26 juin 2026)

PREAMBULE.....	3
1 CONTEXTE.....	3
2 PRIORITES STRATEGIQUES POUR 2027	5
2.1 RECHERCHE.....	5
2.2 FORMATION.....	6
2.3 VIE ETUDIANTE ET ACCOMPAGNEMENT DES USAGERS	6
2.4 POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES	7
2.5 DEVELOPPEMENT DES PARTENARIATS STRATEGIQUES.....	7
3 HYPOTHESES BUDGETAIRES ET TRADUCTION OPERATIONNELLE	8
3.1 RECETTES	8
3.2 UNE MAITRISE ET UN PILOTAGE DES DEPENSES COMPATIBLES AVEC LA POURSUITE DES MISSIONS DE SERVICE PUBLIC.....	9
3.2.1 <i>Masse salariale et offre de formation : poursuivre la transformation dans un cadre soutenable..</i>	<i>9</i>
3.2.2 <i>Encadrement des dépenses de fonctionnement</i>	<i>10</i>
3.2.3 <i>Une politique d'investissement réajustée.....</i>	<i>11</i>
4 ÉQUILIBRES PREVISIONNELS ET PRINCIPAUX INDICATEURS FINANCIERS	12
CALENDRIER PREVISIONNEL DES ECHEANCES BUDGETAIRES	13

Préambule

Le débat d'orientation budgétaire pour l'année 2027 s'inscrit dans un contexte particulier pour l'Université Bordeaux Montaigne. Il constitue la première traduction budgétaire de la trajectoire pluriannuelle définie dans le cadre des conditions de retour à l'équilibre (CRE, présentées au conseil d'administration du 19 juin 2026), qui fixent les objectifs de redressement financier et de soutenabilité de l'établissement pour les prochaines années. Il s'inscrit également dans la perspective de la mise en œuvre du Contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP), dont le dossier est soumis à l'approbation du conseil d'administration du 26 juin 2026, en amorçant la mise en cohérence de l'allocation des moyens avec les priorités stratégiques de l'établissement.

Dans ce cadre, l'élaboration du budget 2027 repose sur une double exigence : poursuivre le rétablissement progressif des équilibres financiers de l'établissement tout en préservant sa capacité à conduire ses projets structurants et à exercer pleinement ses missions de formation, de recherche et de service public. Les orientations présentées dans ce document visent ainsi à inscrire l'action de l'université dans une trajectoire à la fois soutenable sur le plan financier et ambitieuse au regard de ses objectifs stratégiques.

1 Contexte

Une situation financière structurellement dégradée

L'Université Bordeaux Montaigne fait face à une dégradation continue de sa situation financière. Cette évolution résulte principalement de facteurs exogènes sur lesquels l'établissement dispose de marges de manœuvre limitées : progression des dépenses de personnel liée aux mesures nationales (mesures Guérini non compensées, augmentation du CAS pension, hausse du SMIC) et à l'augmentation mécanique de la masse salariale (GVT), inflation des coûts de fonctionnement et évolution insuffisante des financements récurrents au regard des charges supportées par les établissements d'enseignement supérieur. Elle résulte également de l'absence d'outils de pilotage pluriannuel, qui n'a pas permis d'apprécier pleinement les conséquences à moyen et long terme des décisions prises annuellement, notamment en matière d'investissement et de dépenses de personnel.

Cette évolution s'est traduite par la constatation de résultats comptables déficitaires en 2024 et 2025 et par une dégradation des principaux indicateurs financiers de l'établissement, qu'il s'agisse du niveau de trésorerie, du [niveau de](#) fonds de roulement, du ratio de rigidité de la masse salariale rapportée aux produits encaissables (« ratio Dizambourg ») ou encore de la capacité d'autofinancement (CAF). Les analyses détaillées de ces évolutions et de leurs déterminants ont été présentées dans le cadre du débat d'orientation budgétaire 2026 en juin 2025.

Le cadre des conditions de retour à l'équilibre (CRE)

La poursuite de cette dégradation a conduit l'établissement à franchir le seuil réglementaire de soutenabilité budgétaire en matière de masse salariale (ratio « Dizambourg »)¹. Dans ce contexte, à la suite de l'examen du compte financier 2025, le recteur de la région académique Nouvelle-Aquitaine a

¹ Evolution du ratio Dizambourg :

CF 2025	BI 2026	BR-1 2026
85,68%	86,71%	85,11%

demandé à l'Université Bordeaux Montaigne d'engager, conformément à la réglementation en vigueur (Décret du 02/12/2024), la procédure prévue par l'article R.719-109 du Code de l'éducation afin de définir les conditions de son retour à l'équilibre.

Le document relatif aux conditions de retour à l'équilibre (CRE), présenté au conseil d'administration du 19 juin 2026, constitue désormais le cadre de référence du pilotage budgétaire et financier de l'établissement pour la période 2026-2030. Le CRE fixe une trajectoire pluriannuelle visant à restaurer durablement les équilibres budgétaires afin de garantir les missions fondamentales de l'université.

Cette trajectoire repose sur plusieurs principes :

- Le plafonnement des enveloppes de fonctionnement, d'investissement et de personnel ;
- Une projection engageante des recettes (SCSP) et le développement des ressources propres ;
- La transformation progressive de certaines activités et organisations en lien avec le projet d'administration afin d'améliorer leur soutenabilité (exemples : simplification des procédures, simplification de l'architecture budgétaire) ;
- La hiérarchisation des priorités et des moyens alloués en cohérence avec les capacités financières de l'établissement.

Conçu comme le document de référence du pilotage financier de l'établissement à l'horizon 2030, le CRE constitue ainsi le socle financier sur lequel reposent les débats d'orientation budgétaire et les budgets des exercices à venir.

Des incertitudes nationales fortes pour l'exercice 2027

L'élaboration du budget 2027 intervient dans un contexte national marqué par de fortes incertitudes. Les difficultés rencontrées ces dernières années dans l'adoption des lois de finances ont réduit la visibilité budgétaire des établissements publics et complexifié la construction des budgets annuels et des trajectoires financières pluriannuelles.

À ce stade, les perspectives d'évolution des financements alloués aux universités demeurent largement inconnues. Des interrogations subsistent également quant à l'évolution de certaines charges obligatoires, notamment celles liées au CAS Pension ou à d'éventuelles mesures nationales nouvelles.

Par ailleurs, les modalités de financement associées à la mise en œuvre du COMP demeurent à ce stade insuffisamment connues. En conséquence, les hypothèses retenues pour le présent DOB sont celles définies dans le cadre des conditions de retour à l'équilibre (CRE). Elles constituent le cadre de référence de la trajectoire financière présentée dans ce document. Ces hypothèses seront consolidées lors de l'élaboration du budget initial 2027. Elles seront actualisées et, si nécessaire, ajustées au regard des informations alors disponibles, notamment concernant la loi de finances, les notifications de moyens et les éventuelles évolutions réglementaires ou financières.

La première année de mise en œuvre du COMP 2026-2030

L'exercice 2027 constitue également la première année pleine de mise en œuvre du Contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) 2026-2030, soumis au vote du Conseil d'administration du 26 juin 2026.

Structuré autour de la signature institutionnelle « Questionner les mondes », le COMP définit la feuille de route stratégique de l'établissement pour les cinq prochaines années. Il vise à renforcer la visibilité et la singularité académique de l'université en s'appuyant sur ses domaines d'excellence en arts, lettres, langues, sciences humaines et sociales. Il porte la structuration de programmes stratégiques de recherche, la transformation de l'offre de formation afin de la rendre plus lisible, cohérente et soutenable, ainsi que le développement de la formation tout au long de la vie, de l'ouverture internationale et des nouvelles modalités pédagogiques. Le pilotage stratégique et opérationnel du COMP doit permettre d'assurer la cohérence entre les priorités, les moyens et les modalités d'organisation.

Le contrat promeut également un modèle académique centré sur l'utilisateur, fondé sur l'accessibilité des services, l'accompagnement des publics, la qualité de vie étudiante et l'amélioration des conditions de travail des personnels. Enfin, il affirme le rôle des partenariats scientifiques, territoriaux, socio-économiques et internationaux comme leviers de rayonnement, d'attractivité et de développement.

Le budget 2027 constitue ainsi la première traduction budgétaire conjointe de la trajectoire financière définie par le CRE et des orientations stratégiques portées par le COMP. Il devra concilier l'exigence de rétablissement durable des équilibres financiers avec les priorités stratégiques et le lancement des premières actions prévues par le contrat, dans le respect des capacités financières de l'établissement et de la trajectoire pluriannuelle arrêtée pour la période 2026-2030.

2 Priorités stratégiques pour 2027

2.1 Recherche

L'Université Bordeaux Montaigne entend renforcer la visibilité et l'impact de sa recherche en s'appuyant sur sa signature scientifique « Questionner les mondes » et sur des programmes stratégiques fédérateurs. L'objectif est de structurer les priorités scientifiques de l'établissement, de développer les coopérations interdisciplinaires et partenariales, d'accroître la participation aux financements compétitifs nationaux et européens et de mieux articuler recherche, formation et valorisation. Cette stratégie vise également à renforcer les capacités d'innovation, ainsi que la diffusion et le transfert des savoirs vers la société et les territoires, afin de positionner l'université comme un acteur reconnu des grandes transitions contemporaines. Elle s'appuie notamment sur la participation à deux projets issus des AMI SHS, Hermes et Decript, à la fois structure de mutualisation de ressources et de données et supports de projets de recherche spécifiques.

Après avoir poursuivi en 2026 sa politique de structuration de la recherche (validation définitive des programmes stratégiques de recherche (PSR), montée en régime de l'ingénierie de projets, acculturation aux financements compétitifs et à l'innovation), UBM vise pour 2027 quatre objectifs stratégiques complémentaires.

- **Renforcer le rayonnement scientifique** : les PSR deviennent le vecteur d'un dialogue actif avec les partenaires régionaux et nationaux, et deviennent le lieu privilégié d'élaboration de projets interdisciplinaires ambitieux.
- **Faire de la recherche un levier de transformation de la formation** : l'articulation programmes stratégiques de recherche (PSR)/masters concrétise l'ambition d'une offre adossée aux priorités

scientifiques, et la politique de recherche de l'établissement est également déclinée dans la formation doctorale.

- **Développer les ressources et l'impact de la recherche** : montée en puissance de l'ingénierie de projets, développement de cellules de transfert articulées à UBIC, dans les domaines notamment de la géopolitique et du design, et publication de la feuille de route science ouverte.
- **Pérenniser les actions Science avec et pour la société (SAPS)** : le label SAPS prendra fin en 2027, imposant un travail d'ingénierie visant à pérenniser les compétences acquises, au sein des services et parmi les enseignants-chercheurs.

2.2 Formation

L'Université Bordeaux Montaigne engage une transformation de son modèle de formation afin de disposer, à l'horizon 2028-2030, d'une offre plus lisible, plus attractive et économiquement soutenable. Cette stratégie vise à renforcer l'adossement des formations à la recherche, à les rendre plus lisibles à travers des filières cohérentes, à faire de l'orientation et de la réussite étudiante des leviers majeurs de sécurisation des trajectoires, et à diversifier les modalités de formation et les publics accueillis à travers la formation tout au long de la vie, l'alternance, l'hybridation pédagogique et la formation à distance. Elle entend également faire de l'internationalisation et de la valorisation de ses atouts linguistiques des facteurs différenciants au service de l'attractivité et du rayonnement de l'établissement.

Après avoir engagé en 2026 les travaux et actions fondatrices de la transformation de l'offre de formation (arbitrage sur la réduction de l'offre, lancement des groupes de travail ODF (offre de formation) 2028-2033, refonte du modèle économique des formations d'établissement), UBM franchit en 2027 une nouvelle étape dans la préparation de la nouvelle offre de formation.

- **Rendre l'offre plus lisible** : la nouvelle présentation par filières et débouchés se déploie en ligne, facilitant l'orientation des étudiants et la visibilité de l'établissement auprès des lycéens et de leurs familles.
- **Donner un rôle stratégique au fonds de soutien à la pédagogie** : réorienté vers des priorités structurantes pour l'ODF 2028, il finance en priorité le développement de modalités pédagogiques innovantes (FAD, comodalité) et le renforcement de l'accessibilité des parcours pour les étudiants empêchés et en situation de handicap.
- **Initier le renouvellement de FAD (formation à distance) à horizon 2028** : lancement d'une étude en interne de faisabilité et identification de disciplines ou les parcours (en formation initiale ou continue) susceptibles de proposer une offre à distance.

2.3 Vie étudiante et accompagnement des usagers

Le modèle académique porté par l'université place l'utilisateur au cœur de son action à travers l'amélioration de l'accessibilité des services, le renforcement de l'accompagnement des publics, la promotion de l'inclusion, de la qualité de vie étudiante et de l'égalité des chances.

Après avoir conduit en 2026 un travail approfondi de diagnostic - cartographie des services, évaluation des besoins en matière de handicap et de santé mentale, état des lieux des dispositifs de vie étudiante - UBM engage en 2027 une phase plus opérationnelle.

- **Faciliter l'accès aux services** : engagement des travaux préparatoires à la création d'un portail numérique unifié, premier pas concret vers un guichet unique au service de tous les étudiants.

- **Passer du diagnostic à l'action sur l'inclusion** : expérimentation de dispositifs pédagogiques adaptés aux étudiants en situation de handicap, avec un meilleur outillage des équipes enseignantes et administratives.
- **Consolider l'accompagnement en santé mentale** : renouvellement de la convention SIUMPPS et renforcement des dispositifs de soutien psychologique pour garantir un accès structuré et pérenne.
- **Renforcer la réactivité envers les publics fragiles** : mise en place d'outils (procédure, recherche de financement ...) visant à structurer l'accueil d'urgence.

2.4 Politique des ressources humaines

L'établissement poursuit la structuration de sa politique de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) afin de mieux anticiper les évolutions des métiers, accompagner les transformations organisationnelles et garantir l'adéquation entre les ressources humaines, les priorités stratégiques et la trajectoire financière de l'université.

L'année 2026 a été marquée par une consolidation significative du pilotage des ressources humaines. La création d'une direction adjointe des ressources humaines déléguée au pilotage des moyens RH, le renforcement de l'articulation entre la Direction des ressources humaines et la Cellule d'aide au pilotage (CAP), ainsi que l'engagement d'une politique RH pluriannuelle et harmonisée (procédures de recrutement et de renouvellement des personnels contractuels) ont contribué à fiabiliser les processus de gestion et à renforcer la capacité de pilotage de l'établissement.

Par ailleurs, les travaux engagés dans le cadre de la conférence sociale ont permis de **poser les bases d'une politique structurée de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)**, renforcée par la mise en place d'un service de prévention et santé au travail. En 2027, cette démarche entrera dans une phase opérationnelle avec la **formalisation d'un plan d'actions intégré au DUERP et la consolidation du dispositif de traitement des signalements**, afin d'améliorer durablement les conditions de travail des personnels (formalisation achevée pour la rentrée 2027/2028).

Cette dynamique sera complétée par plusieurs chantiers structurants :

- **Engager la construction d'un référentiel des compétences sur les principales chaînes de métiers** afin de mieux identifier les compétences disponibles au sein de l'établissement, d'anticiper les besoins futurs et d'accompagner les parcours professionnels.
- **Actualiser les lignes directrices de gestion afin de renforcer l'harmonisation**, la transparence et la sécurisation des pratiques de gestion des ressources humaines.
- **Poursuivre la structuration de la gestion de l'emploi contractuel** en consolidant les procédures de recrutement et de renouvellement, dans une perspective de maîtrise de la masse salariale et de sécurisation des parcours professionnels.
- **Renforcer les outils de pilotage des ressources humaines** et de la masse salariale afin de disposer, pour les EC et les BIATSS, d'une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences pleinement opérationnelle et intégrée aux processus de décision de l'établissement (poursuite du chantier de la cartographie ; GPEEC).

2.5 Développement des partenariats stratégiques

Le développement et la structuration des partenariats constituent un levier essentiel de mise en œuvre de la stratégie de l'établissement. Ils contribuent à renforcer son ancrage territorial, à soutenir le

développement de ses activités de formation, de recherche et de diffusion des savoirs, et à diversifier les ressources mobilisables.

En 2027, les actions s'articuleront autour des quatre axes suivants :

- Poursuivre la **consolidation des coopérations avec la Région Nouvelle-Aquitaine**, dans le prolongement des orientations définies dans le cadre de l'Accord régional de coopération (ARC) ;
- **Engager un travail structuré avec Bordeaux Métropole et la Ville de Bordeaux** afin d'identifier et de renforcer les partenariats dans les domaines stratégiques de l'établissement, en particulier la culture, le patrimoine, les industries culturelles et créatives, les transitions sociétales et environnementales et la vie étudiante ;
- **Renforcer les relations avec les opérateurs de compétences (OPCO)** dans le cadre des assises de la Formation continue.
- **Travail avec le CNRS** en vue du renouvellement de la Convention le liant à l'université, qui prend fin en décembre 2027.

3 Hypothèses budgétaires et traduction opérationnelle

3.1 Recettes

Dans l'attente de la pré-notification de la SCSP pour 2027, l'établissement retient les hypothèses inscrites dans le CRE. Celles-ci reposent sur **une progression de la subvention pour charges de service public (SCSP) de 1,8 % par rapport au budget initial 2026, soit une hausse de 1,6 M€.**

Parallèlement, l'université poursuit sa **stratégie de développement des ressources propres**. Conformément aux projections du CRE, celles-ci devraient **progresser d'environ 772 k€ en 2027** par rapport au compte financier 2025. Cette évolution repose notamment sur les mesures engagées dès 2026 :

- Révision du modèle économique des diplômes d'université et l'évolution de la tarification des formations proposées par la CLEFF ;
- Poursuite de la stratégie de développement de la formation tout au long de la vie ;
- Montée en puissance des actions conduites par la Direction des relations internationales en matière d'écoles d'été et de réponses aux appels à projets ;
- Perspectives de financement issues des projets de recherche compétitifs et de grande ampleur ;
- Progression des recettes liées à la taxe d'apprentissage.

Dans ces conditions, **le niveau prévisionnel de recettes retenu pour 2027 s'élève à un total de 115,9 M€.** Ce montant correspond à l'hypothèse inscrite dans la trajectoire financière établie dans le cadre du CRE.

3.2 Une maîtrise et un pilotage des dépenses compatibles avec la poursuite des missions de service public

La trajectoire budgétaire 2027 est construite dans le respect des engagements pris dans le cadre du CRE. Elle vise à garantir la soutenabilité financière de l'établissement tout en préservant sa capacité à assurer ses missions de formation, de recherche et de service public.

À cette fin, l'établissement retient les plafonds de dépenses suivants² :

2027	
Personnel	92 644 744 €
Fonctionnement	15 225 000 €
Investissement	11 709 467 €
Total des dépenses (CP)	119 579 211 €

Ces objectifs constituent le cadre de référence de la préparation budgétaire et contribuent à stabiliser la trajectoire financière de l'établissement, conformément aux engagements pris dans le cadre du CRE.

3.2.1 Masse salariale et offre de formation : poursuivre la transformation dans un cadre soutenable

La **trajectoire de masse salariale pour 2027 s'établit à 92,6 M€**. Elle intègre les effets en année pleine des mesures mises en œuvre dans le cadre du budget initial 2026 et s'inscrit ainsi dans la trajectoire définie par les conditions de retour à l'équilibre sans emporter de nouvelles mesures de réduction massive de la masse salariale.

La **campagne d'emplois 2027** sera ainsi construite à partir d'une analyse globale des besoins, des vacances de postes et des départs prévisionnels, notamment des départs à la retraite. Elle s'appuiera sur des dialogues de gestion permettant d'identifier les fonctions critiques nécessitant un remplacement prioritaire, tout en examinant les possibilités de réorganisation, de mutualisation des activités et de transformation des organisations. Les autorisations de recrutement seront appréciées au regard de leur impact financier immédiat et pluriannuel, de leur contribution aux priorités stratégiques de l'établissement ainsi que des objectifs de soutenabilité définis dans le cadre de la trajectoire de retour à l'équilibre.

Pour les **emplois d'enseignants et d'enseignants-chercheurs**, les arbitrages seront fondés sur l'analyse des besoins de formation et de recherche, en cohérence avec les orientations stratégiques de l'établissement dans ces deux domaines. Ils tiendront compte des évolutions de l'offre de formation (en particulier dans la perspective de l'offre de formation 2028), des priorités scientifiques portées par les unités de recherche, ainsi que des possibilités de redéploiement, de transformation ou d'adaptation des profils de postes.

² Ces dépenses incluent les opérations pluriannuelles et les dépenses du SIGDU.

À cette fin, une **instance de travail** associant la VP CA, la VP RH, les élus des instances, la DGS, la DRH/CAP, la DAF et l'agent comptable sera installé dès la rentrée universitaire. Ses travaux porteront sur l'analyse prospective des emplois et de la masse salariale, les projections de départs, l'évaluation des impacts financiers annuels et pluriannuels des différentes hypothèses de gestion, l'identification des leviers de transformation organisationnelle et la préparation d'une stratégie des emplois compatible avec les objectifs du CRE et la soutenabilité financière de l'établissement.

En parallèle, le **projet d'administration** sera actualisé afin d'y intégrer les exigences de la trajectoire financière du CRE ainsi que les ambitions stratégiques définies dans le COMP. S'agissant des départs à la retraite des enseignants et enseignants-chercheurs, une réflexion sera engagée avec les composantes et les unités de recherche sur les modalités permettant à l'établissement de **faire face aux départs massifs** attendus au cours des prochaines années. Cette réflexion sur les campagnes d'emplois devra également conduire à y **intégrer les priorités stratégiques de l'établissement en matière de formation, de recherche et de transformation organisationnelle**, en lien avec la mise en œuvre du COMP.

S'agissant de **l'offre de formation**, une diminution a été engagée pour la rentrée 2026/2027, dont les effets se traduiront notamment en 2027 sur le volume global des HCC. À ce stade, les mesures engagées permettent d'anticiper une réduction des volumes d'enseignement proche de l'objectif fixé.

Le pilotage de l'offre de formation repose essentiellement sur les **dialogues d'offre de formation (DOF)** entre présidence, services centraux et composantes. Dans une logique de pilotage par les données fiabilisées et partagées, le recours aux données partagées via Actul sera renforcé. Les DOF permettent de consolider le partage et l'objectivation des critères d'analyse de l'offre de formation entre les différents niveaux de l'établissement et d'éclairer les décisions relatives à l'ouverture, à la transformation ou à la fermeture des formations sur la base de données partagées et objectivées, issues notamment des outils d'aide à la décision, des fiches de caractérisation des formations et des retours des conseils de perfectionnement. Ces arbitrages s'appuieront sur des critères communs intégrant les enjeux de pertinence de l'offre, de réussite étudiante et de soutenabilité.

Enfin, une **procédure harmonisée relative à la création et au suivi des diplômes d'université** sera déployée afin de garantir leur équilibre économique et leur cohérence avec la stratégie globale de l'établissement.

3.2.2 Encadrement des dépenses de fonctionnement

Pour 2027, la trajectoire financière définit une **capacité de dépenses de fonctionnement de 15,225 M€**.

Afin de respecter cette cible, la répartition prévisionnelle des crédits aux centres de responsabilité budgétaire seront construites à partir du niveau d'exécution constaté au compte financier 2025 (enveloppe de fonctionnement sur budget propre (hors OPPA, CVEC et autres recettes spécifiques).

Les **dialogues de gestion** constitueront le principal outil de pilotage et de suivi de cette trajectoire. Ils permettront d'objectiver les arbitrages budgétaires et de mettre en cohérence les moyens alloués avec les priorités définies dans le COMP et la trajectoire financière fixée par le CRE.

Au-delà de la maîtrise immédiate des dépenses, l'établissement engagera dès 2027 plusieurs chantiers de transformation destinés à améliorer durablement son efficience :

- Renforcement et sécurisation juridico-financière des conventions de partenariat ; sécurisation de leur pilotage afin d'améliorer leur suivi, leur cohérence avec les priorités stratégiques de l'établissement et leur contribution à son rayonnement et à son développement ;
- Alignement du modèle de financement du SIGDU sur une logique de coût complet, afin de mieux refléter les coûts réels de fonctionnement et de converger vers les pratiques des autres établissements ;
- Poursuite de l'optimisation du parc applicatif et matériel et des contrats associés, dans une logique de rationalisation des outils numériques et d'identification d'économies récurrentes ;
- Déploiement des premières actions d'optimisation énergétique du patrimoine universitaire, notamment à travers le raccordement au réseau de chaleur urbain et le développement de la production photovoltaïque ;
- Réduction progressive des coûts liés aux impressions, aux envois postaux et à certaines prestations grâce à la dématérialisation des procédures ;
- En lien avec le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), optimisation de l'usage des bâtiments et des modalités d'occupation des espaces afin de contenir les dépenses de fonctionnement et de sécurité.

Ces actions participent à la fois à l'objectif de retour à l'équilibre financier et aux engagements de l'établissement en matière de transition écologique et de responsabilité environnementale.

Les obligations réglementaires liées à la sécurité des biens et des personnes seront intégrées à la programmation financière pluriannuelle. Les modalités de mutualisation (marchés notamment) seront explorées dans une perspective de maîtrise et de soutenabilité.

3.2.3 Une politique d'investissement réajustée

Dans un contexte de forte contrainte financière, la politique d'investissement de l'établissement doit s'inscrire dans une logique de priorisation des opérations afin de préserver les projets indispensables tout en garantissant leur compatibilité avec les capacités financières de l'université.

Conformément à la démarche engagée avec le CRE, la programmation 2027 repose sur une analyse consolidée des besoins d'investissement et des financements mobilisables. La recherche systématique de financements externes constituera un principe de gestion afin de limiter le recours aux ressources propres et de préserver le fonds de roulement. A ce titre, la projection intègre des financements déjà acquis (CPER) et en attente d'attribution (OP Campus 2). La **part des investissements financée directement par l'établissement** devra rester compatible avec la trajectoire définie dans le CRE et ne pas dépasser le total de **2,049 M€**.

Les arbitrages sont fondés sur une **hiérarchisation des opérations** reposant principalement sur trois critères : le respect des obligations réglementaires et de sécurité, le traitement des situations

d'obsolescence susceptibles d'affecter la continuité d'activité et la contribution des projets aux priorités stratégiques définies dans le COMP.

Cette démarche s'appuiera sur la consolidation du Programme pluriannuel d'investissement (PPI) et sur les travaux engagés dans le cadre du Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI qui sera soumis au vote du conseil d'administration du 4 décembre 2026), afin de disposer d'une vision pluriannuelle, de sécuriser les arbitrages et de déclencher la mobilisation des financements externes.

Enfin, l'exploration de nouveaux outils financiers sera engagée afin d'en limiter les impacts sur les équilibres budgétaires et d'en renforcer l'articulation avec les mécanismes actuels de financement de l'université.

L'objectif est de maintenir un niveau d'investissement compatible avec les enjeux de sécurité, de transition écologique et de développement de l'établissement tout en garantissant la soutenabilité financière de long terme.

Concernant les investissements immobiliers, l'établissement a programmé à ce stade :

- Avec financement extérieur (CPER, GER OP Campus, OP Campus 2) :
 - Réhabilitation Bâtiment MSHA
 - Restructuration Pôle Archéologie
 - Solarisation des parkings
 - Rénovation thermique IUT
 - Remplacement des ascenseurs
 - Remplacement des CTA Amphis Cirot et Renouard

En ce qui concerne la solarisation des parkings, un recours à l'emprunt auprès de la Banque des Territoires est envisagé.

- A financer par l'établissement :
 - Rénovation amphithéâtres Papy/Lefèvre
 - Mise en sécurité des Bât I et J / Passage CO24 Bâtiment J
 - Remplacement des luminaires sur les circulations des bâtiments IUT
 - Reprise de la façade MDA (financement d'une partie des travaux par l'assureur)

S'y ajoutent les investissements du SIGDU en lien avec la réparation du château d'eau ainsi que les dépenses d'investissement de la DSIN (réseau système et gestion de parc).

4 Équilibres prévisionnels et principaux indicateurs financiers

Sur la base des hypothèses retenues, le budget prévisionnel 2027 traduit une trajectoire de stabilisation des équilibres financiers de l'établissement, en cohérence avec le cadre fixé par le CRE. Le niveau global de recettes anticipé (115,9 M€) et les plafonds de dépenses définis permettent de viser un résultat prévisionnel compatible avec la poursuite de la trajectoire de redressement engagée dans un contexte de stabilisation durable des indicateurs financiers.

	COFI 2025	BI 2026	Projection BR1 - 2026	2027
Personnel	91 757 689	93 476 711	93 676 929	92 644 744
Fonctionnement	14 354 439	16 465 747	16 654 742	15 225 000
Investissement	4 326 955	4 658 177	4 529 253	11 709 467
Total des dépenses (CP)	110 439 083	114 600 635	114 860 924	119 579 211
Total des recettes budgétaires (RE)	109 950 652	109 159 140	113 379 526	115 893 141
Solde budgétaire	-488 431	-5 441 495	-1 481 398	-3 686 070
Résultat comptable	-2 464 148	-5 246 644	-3 411 586	-4 421 860
Capacité d'autofinancement	-519 659	-3 445 941	-1 610 883	-2 813 835
Trésorerie au 31/12	16 979 948	12 369 507	15 383 407	13 331 482
Dont trésorerie fléchée	-984 529	-1 113 133	1 102 488	1 131 410
Dont trésorerie non fléchée	17 964 476	13 482 639	14 280 919	12 200 072
En nombre de jours	58	41	50	44
FRNG au 31/12	14 229 127	3 956 137	9 882 677	6 196 606
En nombre de jours	48	13	32	21
Ratio Dizambourg	85,68%	86,71%	85,11%	84,80%
Produits encaissables	105 393 238	106 496 517	108 720 787	107 511 641
Charges de personnel	90 302 544	92 340 036	92 533 762	91 171 693
Coût journalier	294 756	305 396	306 477	299 638

Cette évolution traduit une atténuation progressive des déséquilibres sur les principaux agrégats financiers, dans un contexte de maintien des efforts de maîtrise des dépenses.

Pour autant, cette dynamique demeure fragile et appelle à un niveau élevé de vigilance dans le pilotage de l'exécution budgétaire. Elle confirme également la nécessité de poursuivre et d'amplifier la mise en œuvre de mesures structurelles de transformation, telles que définies dans le cadre du CRE, afin de garantir, à moyen terme, le rétablissement durable des équilibres financiers de l'établissement.

Calendrier prévisionnel des échéances budgétaires

date	échéance
12 juin 2026	Vote du CRE et BR-1 2026 (Conseil d'administration)
26 juin 2026	Vote du DOB 2027 (Conseil d'administration)
10 juillet 2026	Vote des enveloppes « formation » et « recherche » en CA
Septembre 2026	Envoi de la note de cadrage budgétaire aux CRB
Septembre 2026	Envoi de la note de cadrage dédiée au pilotage de la masse salariale et des emplois
Septembre 2026	Constitution du groupe de travail « trajectoire pluriannuelle des emplois »
Automne 2026	Arbitrages budgétaires BI 2027
4 décembre 2026	Présentation et vote du BR-2 2025 Présentation et vote du BI 2026 (CA)