

DÉLIBÉRATION n° 2026-60

**Portant avis sur le débat sur les orientations budgétaires
2027**

Point inscrit à l'ordre du jour n° 2

Conseil d'administration du 09 juillet 2026

Vu le Code de l'éducation, notamment l'article L.712-3 ;
Vu les Statuts de l'Université de La Réunion, mis à jour le 02 mai 2025 ;

Après en avoir délibéré, les membres du Conseil d'administration émettent un avis favorable pour les orientations budgétaires 2027.

[Le document est annexé.](#)

Résultats du vote

Vote	électronique					
Nombre de membres présents ou représentés au moment du vote :				29		
Nombre de voix	pour	14	contre	5	abstention(s)	10
N'ayant pas pris part au vote				0		

Fait à Saint-Denis, le 09 juillet 2026
Le Président de l'Université de La Réunion



Pr Jean François HOARAU

Transmis au Recteur de la Région académique de La Réunion, Chancelier des universités, le 15 JUL. 2026

Publié au *Recueil des actes administratifs* de l'Université de La Réunion, le 15 JUL. 2026

Débat d'orientation budgétaire 2027

UR | UNIVERSITÉ
DE **LA RÉUNION**

1. Contexte

Conformément à l'article R.719-64 du Code de l'éducation, le Conseil d'Administration (CA) est appelé à se prononcer sur les orientations générales du budget de l'exercice à venir ainsi que sur les engagements pluriannuels en cours et envisagés, préalablement à l'élaboration du budget initial (BI). Ce débat d'orientation budgétaire (DOB), conduit sous l'autorité du président de l'établissement en cohérence avec le contrat pluriannuel, constitue un espace de débat démocratique. Il prépare les arbitrages définitifs qui seront soumis au vote du CA en fin d'année.

Pour l'Université de La Réunion, ce débat s'inscrit dans un contexte particulier : celui d'une institution en cours de redressement, qui a franchi en 2026 une étape décisive en adoptant son plan de Conditions de Retour à l'Équilibre (CRE). Ce CRE, voté par le CA en juin 2026, fait suite au dépassement du seuil d'alerte du ratio Dizambourg, constaté à la clôture du compte financier (CF) 2025 à hauteur de 85,3 %, soit plus de deux points au-delà du seuil réglementaire de 83 % (décret n° 2024-1108 du 2 décembre 2024), pour un solde budgétaire déficitaire de 6,3 M€.

Les premiers effets du CRE seront mesurables dès cet exercice. L'exécution budgétaire 2026 telle que retracée par le BR1 2026 confirme un net redressement du ratio Dizambourg à 80,3 %, ramenant l'indicateur sous le seuil d'alerte (Cf. Tableau 1). Le solde budgétaire redevient légèrement positif (+0,25 M€), la trésorerie se reconstitue à 14,9 M€ et le fonds de roulement se stabilise à 13,5 M€. Ces résultats valident la trajectoire tracée, sans pour autant autoriser un relâchement de l'effort : les fondamentaux budgétaires demeurent fragiles, et 2027 sera l'année de vérité pour plusieurs mesures structurelles dont les effets en année pleine se matérialiseront pour la première fois.

Pour mémoire, cette dégradation financière est le produit d'une double dynamique dont les causes perdurent. Sur la période 2021–2025, la masse salariale totale avait progressé de 13,7 M€ (+12,6 %), portée à 70 % par des décisions gouvernementales non intégralement compensées : revalorisation du point d'indice (+4,53 M€), mesures Guerini (+2,18 M€), ajustement CAS Pensions (+1,39 M€) et LPR (+1,44 M€). En parallèle, les dépenses de fonctionnement avaient bondi de 74 % en sept ans, avec un choc violent sur les dépenses en énergie en 2025 (+129 % en un an, de 1,3 M€ à 2,9 M€). Ces tensions structurelles n'ont pas disparu : le glissement vieillissement-technicité (GVT) représente toujours une charge mécanique annuelle d'environ 0,7 M€, et la montée en charge de la Protection Sociale Complémentaire ajoute 0,2 M€ supplémentaires en 2027. La vigilance reste de mise.

Tableau 1. Trajectoire financière de l'Université de La Réunion avec mesures CRE

Indicateur	CF 2025	BR1 2026	2027	2028
Solde budgétaire	- 6,3 M€	+ 0,25 M€	+ 0,02 M€	+ 0,98 M€
Fonds de roulement (FDR)	13,5 M€	13,5 M€	13,6 M€	14,5 M€
Trésorerie	14,7 M€	14,9 M€	14,9 M€	15,9 M€
Ratio Dizambourg	85,3 %	80,3 %	82,8 %	82,6 %
Jours FDR	33	32	34	36
Jours Trésorerie	36	35	37	39

Le cadre d'élaboration du BI 2027 intègre également plusieurs facteurs d'incertitude : montant définitif de la Subvention pour Charges de Service Public (SCSP), montant des financements de l'Etat dédiés à l'alternance et la formation professionnelle, et contours définitifs des ajustements horaires liés à la Nouvelle Offre de Formation 2026-2031, qui se préciseront en cours d'exercice. C'est dans cet équilibre entre consolidation des acquis et vigilance face aux risques que s'inscrivent les orientations présentées dans ce document.

La construction du BI 2027 doit s'inscrire dans la continuité de cette trajectoire de consolidation, en donnant leur plein effet aux mesures engagées et en initiant les leviers structurels dont les effets se déploieront sur 2027 et 2028. C'est dans cet esprit que sont présentées les orientations des sections suivantes.

2. Cadrage budgétaire et financier pour 2027

Les mesures retenues dans le cadre du CRE structurent directement l'élaboration du budget de 2027. Ces mesures s'articulent autour de deux axes complémentaires, qui constitueront les grands principes de construction budgétaire : la maîtrise des dépenses et le renforcement des recettes propres, dont les principaux leviers sont détaillés dans les sections suivantes.

2.1 Maîtrise des dépenses

Réduction de la masse salariale

Dans le cadre du CRE, différentes mesures ont été envisagées afin de réduire la masse salariale, poste le plus significatif et le plus directement responsable du dépassement du seuil réglementaire. L'effet d'annualisation des mesures adoptées en 2026 constitue le principal levier d'économies sur la masse salariale en 2027. Les mesures envisagées concernent à la fois les personnels BIATSS et les personnels enseignants/enseignants chercheurs.

Au niveau du personnel BIATSS, la non-reconduction de 25 à 30 contrats à durée déterminée BIATSS, qui sera effective le 1er septembre 2026, générera en 2027 une économie en rythme annuel plein estimée à 1 320 k€, contre 440 k€ sur le seul exercice 2026. La politique de non-remplacement des départs à la retraite de personnels BIATSS titulaires devrait générer quant à elle une économie de 780 k€ en 2027 après annualisation des postes non remplacés (estimés à 9 ETP), contre 260 k€ en 2026.

Du côté des personnels enseignants, 2027 est l'année charnière : la NOF 2026-2031 entre en application effective à la rentrée 2026-2027, ce qui permettra pour la première fois de traduire en économies réelles la réduction programmée du volume horaire des maquettes. Selon l'ampleur de la réduction effectivement mise en œuvre, la baisse des heures complémentaires représentera un gain compris entre 460 k€ et 613 k€ en année pleine. Ces économies s'ajoutent à l'effet d'annualisation du non-remplacement des départs à la retraite d'enseignants titulaires (1 310 k€ en 2027) et à la réduction du recours aux enseignants contractuels en 2026 (380 k€ en rythme annuel). La campagne d'emplois 2027 sera élaborée dans la continuité de celle de 2026, avec un taux de remplacement cible de deux titulaires sur trois départs, soit une économie théorique nette de l'ordre de 150 k€ en 2027 (portée à 400 k€ en 2028 par annualisation).

Dans le respect de ces orientations, la campagne d'emplois 2027 prévoit à ce stade une volumétrie d'environ une dizaine d'emplois d'enseignants et enseignants-chercheurs et de 2 emplois BIATSS, sous réserve de soutenabilité budgétaire et de disponibilité des supports, hors moyens nouveaux. S'agissant des personnels contractuels, enseignants comme BIATSS, un renouvellement à moyens constants est envisagé, hors contrats PEC et hors emplois financés sur ressources propres ou affectées.

Réduction de l'enveloppe de fonctionnement

L'effort de réduction des dépenses de fonctionnement entamé en 2026 se prolongera en 2027, avec un double objectif : consolider les économies déjà réalisées et parfaire la sincérité budgétaire. La réduction des dotations allouées aux structures (900 k€ au BI 2026, 550 k€ supplémentaires au titre du CRE) représente 1 450 k€ d'économies annualisées, qui devront se retrouver dans la construction du BI 2027. Les dotations de fonctionnement des structures seront maintenues à iso-périmètre.

La révision des barèmes de remboursement des frais d'hébergement, qui sera présentée au CA en 2026, devrait produire ses premiers effets sur les dépenses de déplacement de l'exercice en cours. Le BI 2027 intégrera les économies effectives mesurées sur ce poste, en maintenant

l'instruction de réduction de 15 % adressée à toutes les structures. Sur les redevances logiciels (1,4 M€ en 2026), les travaux conduits par la Direction des Systèmes d'Information sur une transition partielle vers des solutions libres doivent aboutir en 2027 à des décisions concrètes, dont les effets budgétaires pourront être inscrits dans le budget.

Maîtrise des dépenses d'investissement

La politique d'investissement demeure inscrite dans le principe de compatibilité permanente avec les indicateurs de liquidité définis dans le plan de CRE. Chaque arbitrage continuera d'être soumis à une vérification préalable de sa soutenabilité au regard de la trésorerie et du fonds de roulement disponibles à la date d'engagement.

Les trois chantiers en cours, à savoir la renaturation du campus du Moufia, le gymnase bioclimatique du Tampon, et les amphithéâtres de Terre-Sainte, bénéficient de cofinancements FEDER dont le rythme d'appels de fonds, désormais resserré à une fréquence de deux à trois mois en accord avec la Région Réunion, réduira les avances sur fonds propres. Le BI 2027 devra prévoir les appels de fonds correspondants à l'avancement effectif des travaux, en appliquant une gestion prudente des décaissements. L'actualisation du SPSI 2026-2031, validée par la DGESIP, devra par ailleurs aboutir à des arbitrages définitifs sur les opérations différées ou redimensionnées, qui encadreront le programme d'investissement des prochains exercices.

2.1 Renforcement des recettes

Si la maîtrise des dépenses constitue le socle irremplaçable du redressement financier, le renforcement des recettes propres en représente le second pilier, indispensable pour garantir la pérennité de la trajectoire au-delà de 2027. Les actions engagées en 2025 et 2026 devraient porter leurs fruits ; 2027 doit marquer une accélération sur plusieurs de ces leviers.

La **formation professionnelle** reste le gisement le plus immédiatement mobilisable. La revalorisation tarifaire engagée en 2026 selon le modèle à coût complet (approche P2CA) devra être étendue au plus grand nombre de formations et consolidée par des objectifs quantifiés.

La **taxe d'apprentissage**, qui avait chuté de 70 % entre 2018 et 2025 (de 1 198 k€ à 357 k€), devrait amorcer un redressement grâce à l'affectation d'un agent dédié depuis mi-2025 et l'ensemble des actions menées par la DOFIPE pour soutenir sa collecte. En 2027, le dispositif devra atteindre son plein régime, avec un potentiel de gain estimé entre 400 et 600 k€ par rapport à 2025.

La **valorisation du patrimoine immobilier** constitue un levier complémentaire, au rendement encore modeste mais en progression mesurable. La délibération adoptée en CA en 2025, révisant les conditions tarifaires et les modalités de mise à disposition des espaces universitaires, devrait permettre une progression des recettes pour atteindre un encaissement annuel d'au moins 60 k€ sur l'exercice, conformément aux prévisions du BI 2026. Cette dynamique doit être amplifiée en 2027 par une communication renforcée auprès des acteurs du territoire.

La **Fondation partenariale**, dont le lancement est prévu en 2027, ouvrira l'accès à des financements par mécénat autour des thématiques en lien avec la signature de l'Université. Le potentiel en phase de croisière est estimé à 2 - 3 M€ annuels ; l'hypothèse retenue pour 2027 devra rester prudente (500 k€).

Sur le **versant recherche**, la cellule de financements internationaux de la DRIVE entre en 2027 dans sa première année de plein fonctionnement, avec pour objectif de réduire la dépendance aux fonds FEDER au profit de financements générant moins de pression sur la trésorerie (ANR, Horizon Europe, Teaming for Excellence). Le succès du projet REC2, lauréat d'un appel Teaming for Excellence en 2026, constitue une première démonstration concrète du potentiel de cette nouvelle organisation et doit servir de modèle pour les dossiers à instruire en 2027.

Enfin, le **recouvrement des créances** identifié en 2026 (écart estimé à 1 500 k€ sur 2023–2025) devra produire ses premiers effets, sous la supervision de la cellule d'audit et de contrôle interne rattachée à la DGS, à condition que les encaissements retenus reposent sur des bases constatées et non sur de simples projections.

Ces perspectives de hausse des recettes restent soumises à des aléas qui justifient la prudence des hypothèses qui seront retenues dans le BI 2027 : dépendance à des règles de financement national susceptibles d'évoluer pour l'alternance, et délais de montée en régime de la Fondation. La stratégie de l'établissement consiste donc à budgéter de façon conservatrice et à traiter chaque dépassement positif comme une réserve de sécurité plutôt que comme une base pour de nouvelles dépenses.

3. Actions et priorités pour 2027

La discipline budgétaire imposée par le plan de CRE ne remet pas en cause les ambitions de l'établissement ; elle les oblige à une mise en œuvre plus rigoureuse et mieux priorisée. Le BI 2027 doit refléter cette exigence : des choix clairs, des engagements tenus, des missions de service public pleinement assumées.

La **Nouvelle Offre de Formation 2026–2031** entrera en 2027 dans sa première année d'application complète. Au-delà de ses effets sur l'équilibre budgétaire, elle poursuit un projet éducatif ambitieux : assurer des formations attractives et alignées avec les besoins du territoire, tout en améliorant les taux de réussite dans les filières massifiées. Cela se traduira par le renforcement des dispositifs de réussite étudiante et d'orientation, le développement des innovations pédagogiques, et la professionnalisation des cursus en lien avec le tissu socio-économique local.

La **politique de vie étudiante** constitue l'une des priorités majeures, qui en fait un vecteur explicite de cohésion sociale et de réussite académique. Sa traduction opérationnelle repose sur le Schéma Directeur de la Vie Étudiante (SDVE) 2026–2030, dont l'ambition est de construire une vie étudiante « inclusive, durable et solidaire ». Ses six axes couvrent la santé et la lutte contre la précarité, les accessibilités et l'égalité de traitement, la transition écologique sur les campus, la dynamisation de la vie culturelle et sportive, le soutien à l'engagement et à l'entrepreneuriat étudiant, et enfin l'accueil et l'intégration, notamment des étudiants internationaux et des publics à profil particulier.

En matière de **recherche**, il s'agira de continuer l'ancrage de l'établissement dans sa signature « Indopacifique, insularité tropicale et résiliences ». En 2027, la montée en puissance de l'initiative **UNIOR**, consortium d'universités du bassin Océan Indien, confortera le rôle de tête de pont de l'établissement dans la stratégie indopacifique, en développant la coopération scientifique et la mobilité dans la zone. Le renforcement de la cellule de financements et de valorisation de la DRIVE visera à diversifier les sources de financements. Les actions en matière de *Sciences avec et pour la Société (SAPS)* seront poursuivies et approfondies, en lien avec les laboratoires de recherche, les composantes et les partenaires du territoire.

La **transition écologique** continue de s'imposer comme axe transversal de la stratégie institutionnelle. Le plan de sobriété énergétique, la politique de réduction des déplacements et les investissements en faveur d'un patrimoine moins consommateur d'énergie constituent à la fois des exigences environnementales et des leviers de maîtrise des coûts, d'autant plus pertinents après le choc de 2025 sur la ligne fluides. Aussi, dans ce contexte, des moyens seront affectés au déploiement de compteurs intermédiaires pour contrôler la consommation d'eau sur l'ensemble du réseau du campus du Moufia (60 k€), la consolidation des systèmes de climatisation (700 k€) et la modernisation de nos ascenseurs (180- 210 k€).

Le **Schéma Directeur du Numérique** (SDN), en cours de finalisation, constitue le cadre structurant de la transformation numérique de l'établissement. Il vise à intégrer le numérique et l'intelligence artificielle dans toutes les dimensions de l'activité universitaire (formation, recherche, gestion et pilotage) selon une trajectoire pilotée et cohérente. En 2027, les premières

actions du SDN devront être opérationnalisées, avec un investissement prioritaire accordée à la modernisation et la cybersécurisation de nos infrastructures (300 k€).

L'exercice budgétaire 2027 accompagnera la poursuite de la mise en œuvre opérationnelle de **la réorganisation des services**, engagée afin de renforcer l'efficacité de l'organisation administrative et d'améliorer la qualité du service rendu aux usagers. Après une première phase consacrée à la définition de la nouvelle organisation, l'année 2027 sera marquée par la consolidation des nouvelles directions, la montée en responsabilité des encadrants et la stabilisation des processus de fonctionnement, dans une logique de transversalité et de coopération renforcée entre les services centraux et les composantes.

Cette transformation s'appuiera sur un effort soutenu de professionnalisation des agents. Le déploiement d'un plan de formation ciblé accompagnera l'évolution des métiers, le développement des compétences managériales et techniques, ainsi que l'appropriation des nouveaux outils et méthodes de travail. Cette démarche contribuera à structurer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en adéquation avec les orientations stratégiques de l'établissement et les évolutions des missions confiées aux services (50k€).

Parallèlement, l'établissement poursuivra la fiabilisation de ses données administratives, financières, patrimoniales et de ressources humaines, condition indispensable au développement d'un pilotage par la donnée et à l'amélioration de la qualité de la décision. La consolidation des systèmes d'information, le renforcement du contrôle interne et le développement de tableaux de bord partagés permettront d'améliorer le suivi de la performance, de sécuriser les processus de gestion et de répondre aux exigences croissantes de transparence, de soutenabilité financière et de maîtrise des risques (50k€).

La réussite de cette réorganisation implique également une mise en cohérence des implantations des services, afin d'assurer une meilleure lisibilité de l'organisation, de favoriser les synergies entre directions et d'améliorer les conditions de travail des agents. Notamment la mise en place des guichets uniques d'accueil des étudiants, des personnels, des usagers pour le numérique ou le patrimoine nécessitera de repenser l'organisation spatiale. À ce titre, une enveloppe de 100k€ est demandée au budget 2027 pour financer les aménagements immobiliers nécessaires (travaux légers, réorganisation des espaces, mobilier, équipements et adaptation des locaux), en cohérence avec la stratégie patrimoniale de l'établissement.

4. Conclusions

Le BI 2027 s'inscrit dans une trajectoire dont les grandes lignes ont été fixées par le CRE voté en 2026 : le budget prévisionnel 2027 (BP 2027) issu de ce plan indique un solde budgétaire quasi à l'équilibre (+0,02 M€), un ratio Dizambourg stabilisé à 82,8 %, une trésorerie à 14,9 M€ et un fonds de roulement de 13,6 M€. Ces niveaux demeurent confortables au regard des seuils réglementaires, mais n'autorisent pas de relâchement.

Le comité de pilotage CRE, mis en place en 2026, assure le suivi mensuel de la réalisation des économies et des évolutions de la masse salariale. Ses conclusions alimenteront directement la construction budgétaire. Le visa conjoint DRH-DAF est maintenu pour tout engagement à impact budgétaire significatif, et les projections trimestrielles actualisées continuent de constituer le socle du dialogue de gestion avec les composantes, directions centrales et unités de recherche.

Lors de la construction du BI 2027, une vigilance particulière devra être portée à quatre risques identifiés. Premièrement, l'impact réel de la NOF sur le volume d'heures complémentaires ne sera mesuré qu'en cours d'exercice ; le BI devra prévoir un mécanisme d'ajustement. Deuxièmement, la montée en charge de la PSC (+0,2 M€ en 2027) s'ajoute mécaniquement aux dépenses contraintes. Troisièmement, le GVT demeure incompressible à environ 0,7 M€ par an. Quatrièmement, les incertitudes sur les modalités d'application du COMP 2026-2030 pourraient affecter le montant définitif de la SCSP perçue.

Le CRE ne doit pas être confondu avec le projet d'établissement. Il en est le garde-fou financier, pas le plafond d'ambition. Sous réserve d'une exécution rigoureuse des mesures engagées, 2027 peut être l'année où l'Université retrouve une trajectoire financière durablement soutenable, libérant à terme des marges de manœuvre pour investir de nouveau dans ses missions. Cette perspective est conditionnée à deux exigences complémentaires : la mobilisation continue de toute la communauté universitaire dans l'effort de sobriété et d'efficience, et l'ouverture d'un dialogue renouvelé avec l'État dans le cadre du COMP 2026-2030, pour obtenir une révision des conditions de financement de l'établissement à la hauteur de ses contraintes spécifiques, de ses résultats et de sa contribution irremplaçable au développement du territoire réunionnais et au rayonnement de la France dans l'espace indopacifique.

C'est à cette double condition que l'Université de La Réunion poursuivra, en 2027 et au-delà, l'exercice plein de ses missions de formation, de recherche et d'innovation au service de la jeunesse réunionnaise.

Liste des mesures envisagées dans le cadre du CRE

Mesures		Économies totales prévues en 2026 (par rapport au CF2025)	Économies prévues en 2026 liées au CRE (par rapport au BI 2026)	Économies prévues en 2027 liées au CRE (par rapport au BI 2026)
Réduction de la masse salariale	Réduction des effectifs des CDD BIATSS (25 à 30 contrats)	450 k€	210 k€	630 k€
Réduction de la masse salariale	Non-remplacement sélectif des départs à la retraite des personnels BIATSS titulaires	260 k€	160 k€	480 k€
Réduction de la masse salariale	Non-remplacement sélectif des départs à la retraite des personnels enseignants titulaires	970 k€	610 k€	1 830 k€
Réduction de la masse salariale	Réduction du recours aux enseignants contractuels	160 k€	80 k€	240 k€
Réduction de la masse salariale	Réduction des heures complémentaires	0	0	460 k€ - 613 k€
Réduction de la masse salariale	Révision des primes, décharges et réduction de service des enseignants	0	0	ND
Réduction des dépenses de fonctionnement	Réduction du budget fonctionnement des structures	1450 k€	550 k€	550 k€
Réduction des dépenses de fonctionnement	Diminution des dépenses de déplacement	ND	ND	ND
Réduction des dépenses de fonctionnement	Réduction des dépenses liées aux redevances logiciels	ND	ND	ND
Augmentation des ressources propres	Augmentation des recettes issues de la formation continue	ND	ND	ND
Augmentation des ressources propres	Augmentation de la Taxe d'Apprentissage	ND	ND	200 k€
Augmentation des ressources propres	Création d'une fondation partenariale	ND	ND	500 k€
	Total	3,29 M€	1,61 M€	4,89 M€ - 5,04 M€