

DÉLIBÉRATION n° 2026-85

Portant adoption de la lettre de cadrage des moyens 2027

Point inscrit à l'ordre du jour n° 2

Conseil d'administration du 24 septembre 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 **adoptent la lettre de cadrage des moyens pour l'exercice 2027, annexée.**

Résultats du vote

Vote	électronique					
Nombre de membres présents ou représentés au moment du vote :				28		
Nombre de voix	pour	16	contre	2	abstention(s)	10
N'ayant pas pris part au vote				0		

Fait à Saint-Denis, le **24 septembre 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 **30 SEP. 2026**

Publié au *Recueil des actes administratifs* de l'Université de La Réunion, le **30 SEP. 2026**

Lettre de cadrage des moyens financiers et humains pour l'exercice 2027

Table des matières

Éléments du contexte	1
Stratégie de l'Université de La Réunion	3
Orientations budgétaires 2027	5
Procédure d'élaboration du budget 2027	8

Éléments du contexte

L'élaboration du **budget initial (BI) 2027** s'inscrit dans un contexte singulier : celui du **premier exercice intégralement construit suite à l'adoption du plan de Conditions de Retour à l'Équilibre (CRE)** par le Conseil d'administration en juin 2026. Elle vise l'équilibre, l'équité et la soutenabilité. Dix considérations majeures retiennent l'attention pour définir les orientations de cette lettre de cadrage.

- Le CRE fait suite au dépassement du seuil d'alerte du **ratio Dizambourg**, constaté à la clôture du compte financier 2025 à **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€. Le CRE constitue désormais le cadre contraignant de toute construction budgétaire.
 - Les premiers effets du CRE seront mesurables dès 2026 : la prévision d'exécution retracée par le BR1 2026 ramène le ratio Dizambourg à **80,3 %**, sous le seuil d'alerte, avec un solde budgétaire légèrement positif (+0,25 M€), une trésorerie reconstituée à 14,9 M€ et un fonds de roulement stabilisé à 13,5 M€. Ces résultats valident la trajectoire sans autoriser aucun relâchement.
 - **L'exercice 2027 constitue l'échéance déterminante de la trajectoire de redressement.** Il correspond à l'année au cours de laquelle les mesures engagées en 2026 produisent leurs effets en année pleine et où plusieurs leviers structurels se traduisent, pour la première fois, en économies effectives. La trajectoire retenue au titre du CRE prévoit pour 2027 un solde budgétaire quasiment à l'équilibre (+0,02 M€) ainsi qu'un ratio Dizambourg de 82,8 %, soit un écart de 0,2 point seulement au regard du
- seuil réglementaire. Les marges de manœuvre sont donc particulièrement contraintes : tout écart à la trajectoire conduirait à un nouveau franchissement du seuil.
- Les **charges contraintes** demeurent : le glissement vieillissement-technicité (GVT) représente une charge mécanique annuelle d'environ 0,7 M€ et la montée en charge de la Protection Sociale Complémentaire (PSC) ajoute 0,2 M€ en 2027. Sur 2021-2025, la masse salariale avait progressé de 13,7 M€ (+12,6 %), portée à 70 % par des décisions nationales non intégralement compensées.
 - La réhabilitation du patrimoine et de ses équipements constitue une charge désormais incompressible. L'état du réseau d'eau, des installations de climatisation et des ascenseurs impose des interventions qui relèvent de la sécurité des personnes et de la continuité du service, et non de l'arbitrage discrétionnaire. Leur report accroîtrait le coût final et le risque d'indisponibilité des locaux : ces opérations sont donc traitées comme des dépenses obligatoires dans la construction du BI 2027.
 - La gestion des opérations pluriannuelles atteint son plein régime. Les projets d'investissement immobilier et les projets de recherche financés par le FEDER mobilisent simultanément des autorisations d'engagement pluriannuelles et des crédits de paiement dont le rythme d'encaissement ne coïncide pas avec celui des dépenses. Cette configuration exerce une pression directe sur la trésorerie et impose une programmation rigoureuse des engagements ainsi qu'un suivi resserré des demandes de remboursement.

- Plusieurs **facteurs d'incertitude** encadrent l'exercice : montant définitif de la Subvention pour Charges de Service Public (SCSP), niveau des financements de l'État dédiés à l'alternance et à la formation professionnelle, contours définitifs des ajustements horaires liés à la **Nouvelle Offre de Formation (NOF) 2026-2031** et modalités d'application du contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP). Ces incertitudes commandent des hypothèses de recettes délibérément conservatrices.
- Le BI 2027 doit rester la **traduction financière de la signature** « Indopacifique, insularité tropicale et résiliences » et du Projet d'établissement 2026-2030. La discipline budgétaire n'est pas le plafond de l'ambition : le CRE en est le garde-fou financier, non la limite.
- L'exercice 2027 accompagne la **consolidation de la réorganisation des services**, la première année d'opérationnalisation du Schéma Directeur du Numérique (SDN) et la fiabilisation des données de gestion, conditions d'un pilotage par la donnée et d'une maîtrise durable des risques.
- L'exercice 2027 est également celui du lancement du **COMP 2027-2029**. Sa première année d'exécution engage l'établissement sur des cibles et un calendrier négociés, dont l'atteinte conditionne les moyens associés. La construction budgétaire doit par conséquent réserver les capacités nécessaires à la mise en œuvre des engagements souscrits, sans anticiper de recettes qui ne seraient pas notifiées.

Stratégie de l'Université de La Réunion

L'Université de La Réunion est la seule université de plein exercice réunionnaise, la plus importante présence française et européenne de l'Indianocéanie : elle compte près de 75% des étudiants du territoire réunionnais. Il s'agit d'incarner un modèle universitaire original et inédit, pleinement intégré dans son milieu de vie tropical, lequel est unique -voire exceptionnel- mais complexe parce que soumis à des risques majeurs. Pluridisciplinaire et répartie en cinq sites, elle dispense une offre de formation qui se décline en 4 grands domaines : Droit, Économie, Gestion (DEG), Arts, Lettres et Langues (ALL), Sciences, Technologies, Santé (STS), et Sciences Humaines et Sociales (SHS).

- L'*offre de formation* est portée par 5 UFR, 2 Instituts, 2 Écoles, 4 Départements internes et des Services Communs et Généraux.
- L'*activité de recherche scientifique* pluridisciplinaire est originale et prend appui sur 22 unités de recherche -dont 9 Unités Mixtes de Recherche- adossées à 3 fédérations de recherche.

L'Université de La Réunion doit de plus relever le défi consistant à concilier la forte augmentation des effectifs de ces dernières années avec la qualité de ses missions de service public d'enseignement supérieur et de recherche. Ses engagements fondamentaux visent tant :

- la réussite pour toutes et tous les étudiant(e)s en formation ;
- une vie de campus épanouie et sécurisée ;
- une insertion professionnelle accrue grâce à la formation tout au long de la vie ;
- une recherche d'excellence ancrée sur son territoire ;

- l'internationalisation toujours croissante des curricula pour la circulation des savoirs et des personnes.

Le **Projet d'établissement 2026-2030**, adopté à l'issue d'un large mouvement de concertation, repose sur une double dynamique de quête d'excellence et de résilience responsable, en accord avec la signature « *Indopacifique, insularité tropicale et résiliences* ». L'ambition de l'Université de La Réunion est de constituer le phare des savoirs précurseurs en zone indopacifique et au-delà. L'exercice 2027, deuxième année de mise en œuvre de ce projet, doit en accélérer la traduction opérationnelle.

La structuration de l'offre de formation, de la recherche et de l'innovation, la planification des investissements immobiliers, l'ouverture à l'international et la qualité de la vie étudiante se déclinent à l'aune de cette signature en privilégiant cinq principes fondamentaux :

- la gouvernance universitaire repose sur la collégialité, l'éthique et la responsabilisation ;
- la recherche de l'excellence scientifique est mise au service de la société et des besoins du territoire ;
- la formation adapte les savoirs et les compétences aux mutations des métiers et des technologies ;
- la vie étudiante devient un vecteur de cohésion sociale et de bien-être par l'engagement au service de tou(te)s ;
- la gestion optimale et durable des ressources s'inscrit dans une logique de soutenabilité comme de performance.

En accord avec ces principes, la stratégie globale de l'établissement est construite autour de trois grands domaines et 11 axes prioritaires et 56 actions (un ensemble d'actions qui peut être enrichi au cours de la mandature) :

Volet 1. Pilotage stratégique et opérationnel par indicateurs

- Axe 1 : Composer une équipe présidentielle élargie autour des grands enjeux de la mandature
- Axe 2 : Réarticuler les relations entre l'université, ses composantes et ses partenaires pour une gouvernance territoriale efficace et ouverte à l'international
- Axe 3 : Optimiser la masse budgétaire dans un contexte incertain
- Axe 4 : Renforcer le pilotage pour une performance accrue des ressources humaines, financières et patrimoniales
- Axe 5 : Créer les conditions d'une gouvernance transparente, démocratique, éthique et humaine propice à la confiance partagée
- Axe 6 : Développer une politique ambitieuse en matière de transition écologique et du développement soutenable

Volet 2. Politique de recherche et d'innovation

- Axe 1 : Définir une politique de recherche alliant excellence scientifique et utilité sociétale
- Axe 2 : Relier science, recherche et société

Volet 3. Politique de la formation, de la vi(II)e étudiante et de la vie de campus

- Axe 1 : Renforcer le pilotage de l'offre de formation pour une meilleure adéquation avec les besoins du territoire et au-delà
- Axe 2 : Construire une vie étudiante et de campus sécurisante, épanouissante et pleinement intégrée au développement territorial
- Axe 3 : Renforcer la lutte contre toutes les formes de discrimination avec une attention prioritaire portée à l'égalité femmes-hommes et à l'inclusion des personnes en situation de handicap

Orientations budgétaires 2027

Les débats conduits dans le cadre du **débat d'orientation budgétaire du CA du 9 juillet 2026**, en application de l'article R.719-64 du Code de l'éducation, ont permis d'acter les principes sur lesquels doit se construire le BI 2027 : une **réflexion pluriannuelle** en accord avec la stratégie 2026-2030 et la trajectoire du CRE, **réaliste** sur le plan financier, **sincère** dans l'évaluation des recettes comme des charges, respectueuse d'une certaine **équité** entre composantes, et en accord avec le futur COMP 2027-2029.

À ces principes s'ajoute une règle de prudence qui structure l'ensemble de la construction budgétaire 2027 : **budgéter de façon conservatrice et traiter tout dépassement positif comme une réserve de sécurité, et non comme une base de nouvelles dépenses**. Toutes les initiatives hors missions socles devront s'inscrire dans le Projet d'établissement 2026-2030 et dans les orientations qui en découlent.

Masse salariale : Réduction des dépenses pour assurer sa soutenabilité

La masse salariale demeure le poste le plus significatif et le plus directement responsable du dépassement du seuil réglementaire. L'objectif est d'assurer sa soutenabilité par une gestion rigoureuse et anticipée, tout en valorisant les ressources humaines. **L'effet d'annualisation des mesures adoptées en 2026 constitue le principal levier d'économies en 2027**. Les orientations retenues sont les suivantes :

- **Campagne d'emplois 2027** élaborée dans la continuité de celle de 2026, avec un **taux de remplacement cible de deux titulaires pour trois départs**. La volumétrie prévue à ce stade est d'environ **une dizaine d'emplois d'enseignants et d'enseignants-chercheurs et de 2 emplois BIATSS** (BAP Scientifique),

sous réserve de soutenabilité budgétaire et de disponibilité des supports, hors moyens nouveaux.

- **Emplois contractuels** : renouvellement à **moyens constants**, pour les personnels enseignants et BIATSS, hors contrats PEC et hors emplois financés sur ressources propres ou affectées. L'emploi contractuel hors plafond reste strictement limité aux projets de recherche et dispositifs intégralement financés par des ressources affectées.
- **Heures complémentaires** : la NOF 2026-2031 entrant en application à la rentrée 2026/2027, la réduction programmée du volume horaire des maquettes se traduira pour la première fois en économies réelles, pour un gain de 460 k€ à 613 k€ en année pleine. **Le respect strict des plafonds d'heures est une condition de la soutenabilité** ; l'impact réel de la NOF n'étant mesurable qu'en cours d'exercice, un mécanisme d'ajustement infra-annuel sera prévu.
- **Accompagnement des restructurations** : redéploiement des effectifs en cas de vacance, afin d'optimiser l'allocation des ressources entre services administratifs et composantes, dans le prolongement de la réorganisation des services.
- **Orientation des emplois** vers les formations d'excellence et les outils structurants (consortiums, fondation partenariale, Maison pour la science,...), en cohérence avec la signature de l'établissement, tout en veillant à répondre aux autres besoins identifiés.

Fonctionnement : consolidation des économies et sincérité budgétaire

L'effort de réduction des dépenses de fonctionnement engagé en 2026 se prolonge en

2027 avec un double objectif : **consolider les économies déjà réalisées et parfaire la sincérité budgétaire**, tout en renforçant la lisibilité et l'équité des dotations entre structures. Cela implique :

- le **maintien à iso-périmètre des dotations de fonctionnement des structures** (hors dépenses d'urgence), la réduction opérée en 2026 (900 k€ au BI 2026 et 550 k€ supplémentaires au titre du CRE, soit 1 450 k€ d'économies annualisées) devant se retrouver intégralement dans la construction du BI 2027 ;
- l'identification d'une **dotation socle** allouée à chaque composante / services support, ajustée selon la soutenabilité financière globale et la capacité d'exécution des exercices précédents ;
- le maintien d'une **enveloppe complémentaire** sur des priorités stratégiques partagées entre la composante / services supports et l'établissement, dont l'ouverture des crédits reste conditionnée à la réalisation effective des actions prévues ;
- le maintien de l'**instruction de réduction de 15 % des dépenses de déplacement** adressée à toutes les structures, le BI 2027 intégrant par ailleurs les économies effectives mesurées après révision des barèmes de remboursement des frais d'hébergement ;
- la traduction budgétaire des décisions attendues en 2027 sur les **redevances logiciels** (1,4 M€ en 2026), à l'issue des travaux conduits par la Direction des Systèmes d'Information sur une transition partielle vers des solutions libres ;
- la rationalisation des charges par une politique active de **mutualisation** (achats, maintenance, contrats transversaux) et d'économies ciblées sur les frais généraux ;
- l'optimisation de la gestion des **prises à disposition (MAD)**, par une mutualisation accrue entre établissements et une réduction du recours aux MAD sortantes (5 au maximum), ainsi qu'aux MAD entrantes inversées (cible de 5 à atteindre) ;
- la **remodélisation à coûts complets et la rationalisation des actions de formation continue** : réorganisation de l'offre incluant, si nécessaire, la **fermeture des formations ne présentant pas d'équilibre budgétaire** ;
- le soutien aux **actions structurantes de formation et de vie universitaire**, en cohérence avec le Schéma Directeur de la Vie Étudiante 2026-2030 et avec les dispositifs de réussite et d'orientation adossés à la NOF ;
- la poursuite des actions **Sciences avec et pour la Société (SAPS)** en lien avec les laboratoires, les composantes et les partenaires du territoire.
- le déploiement opérationnel du SDN, avec un investissement prioritaire accordée à la modernisation et la cybersécurisation de nos infrastructures ;
- la poursuite du financement du programme PROTECTEUR, avec des investissements prioritaires en faveur d'un patrimoine moins consommateur d'énergie (déploiement de compteurs d'eau intermédiaires sur le campus du Moufia, consolidation des systèmes de climatisation, modernisation des ascenseurs, etc.) ;
- la poursuite de la mise en œuvre opérationnelle de la réorganisation des services, impliquant un plan de formation ciblé adossé à une démarche de GPEEC, la fiabilisation des données de gestion au service d'un pilotage par la donnée et du contrôle interne, et les aménagements immobiliers nécessaires aux guichets uniques et à la mise en cohérence des implantations.

Investissement : soutenabilité, priorisation et effet de levier

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

- l'exécution des trois opérations en cours (renaturation du campus du Moufia, gymnase bioclimatique du Tampon, amphithéâtres de Terre-Sainte) avec inscription au BI 2027 des appels de fonds correspondant à l'avancement effectif des travaux ; le rythme des appels de fonds FEDER, resserré à une fréquence de deux à trois mois en accord avec la Région Réunion, réduira les avances sur fonds propres ;
- l'**engagement d'aucune opération immobilière nouvelle majeure** sans garantie de cofinancement ou d'avance de trésorerie externe ;
- les arbitrages définitifs sur les opérations différées ou redimensionnées, dans le cadre de l'actualisation du **SPSI 2026-2031** validée par la DGESIP, qui encadreront le programme d'investissement des prochains exercices ;
- la priorisation des projets bénéficiant de **cofinancements** dans l'allocation des moyens, sur justificatifs (conventions, etc.) ;
- l'inscription des **enveloppes ciblées** listées ci-après, qui traduisent les priorités de transition écologique, de sécurisation numérique et de consolidation du pilotage, sous réserve de soutenabilité au regard de la trajectoire du CRE.

Recettes propres : accélération et objectifs quantifiés

Si la maîtrise des dépenses constitue le socle du redressement, le renforcement des recettes

propres en est le second pilier, indispensable à la pérennité de la trajectoire au-delà de 2027. Chaque structure est appelée à y contribuer, selon les leviers prioritaires suivants :

- la **formation professionnelle**, gisement le plus immédiatement mobilisable : extension au plus grand nombre de formations de la revalorisation tarifaire selon le **modèle à coût complet (approche P2CA)**, et la fermeture des formations déficitaires ;
- la **taxe d'apprentissage**, dont la collecte doit atteindre son plein régime en 2027 grâce à l'agent dédié affecté depuis mi-2025 et aux actions de la DOFIPE, pour un potentiel de gain estimé entre **400 et 600 k€** par rapport à 2025;
- la **valorisation du patrimoine immobilier**, pour un encaissement annuel d'au moins **60 k€**, à amplifier par une communication renforcée auprès des acteurs du territoire ;
- la **Fondation partenariale**, dont le lancement est prévu en 2027 : le potentiel en régime de croisière est estimé à 2 à 3 M€ annuels, mais l'hypothèse retenue au BI 2027 restera **prudente (500 k€)** et sera ajustée à l'avancement effectif de sa constitution;
- la **diversification des financements de la recherche**, la cellule de financements internationaux de la DRIVE entrant dans sa première année de plein fonctionnement : réduire la dépendance aux fonds FEDER au profit de financements générant moins de pression sur la trésorerie (ANR, Horizon Europe, Teaming for Excellence) ;
- le **recouvrement des créances** identifiées en 2026 (écart estimé à 1 500 k€ sur 2023-2025), sous la supervision de la DAF, **seuls les encaissements reposant sur des bases constatées, et non sur de simples projections, pourront être inscrits au budget.**

Procédure d'élaboration du budget 2027

Comme pour les exercices budgétaires précédents, l'élaboration du budget 2027 repose sur l'**identification des masses** budgétaires de fonctionnement, d'investissement et de masse salariale, établies sur la base de projections actualisées.

La **répartition des moyens** des composantes est définie à l'issue des dialogues de gestion menés en concertation avec le Conseil des Directeurs de Composantes, puis arbitrés par la gouvernance. L'organisation des dialogues de gestion est la suivante :

- *Composantes* : suivies par le Président et le VP en charge des affaires générales (VPCA) ;
- *Laboratoires* : pilotés par le VP en charge de la Recherche et de la Valorisation (VPRV) ;
- *Services communs/universitaires* : animés par la Présidente du CAC et le VP en charge de la Formation et de la Vie Universitaire (VP FVU) ;

La répartition des moyens des directions support est définie conjointement par la DGS, la DAF, la

DRH et la direction concernée, sur la base du budget mobilisable au niveau central et de l'analyse des dépenses de l'exercice précédent. Une dotation est ainsi allouée à chaque direction.

Élaboration et validation de la remontée des besoins : campagne emploi 2027

Cette séquence d'élaboration budgétaire s'inscrit dans les orientations présentées précédemment et s'appuie donc sur les principes de **sécurisation financière** et de **réduction de la masse salariale**, dans un contexte de recherche d'une meilleure adéquation entre les potentiels et les besoins.

Dans ce contexte, et afin que les différentes structures internes de l'établissement puissent travailler à l'**identification pluriannuelle des besoins** en cohérence avec les priorités de l'établissement et les moyens disponibles, la démarche mise en œuvre est celle décrite par le synoptique de la Figure 1.



Figure 1. Synoptique de la démarche d'élaboration de la campagne emploi 2027

L'ensemble des emplois de la campagne emploi 2027 est exclusivement **issu des masses salariales disponibles** (après prise en compte du GVT et autres charges indirectes comme l'évolution du point d'indice par exemple) identifiées par composantes, directions et services : y est également joint **un plafond d'emplois**. Quatre principes président aux orientations arbitrales :

- Les emplois disponibles sont identifiés sur la base des emplois vacants au 1^{er} septembre 2027 ;
 - les enveloppes de masse salariale allouées aux structures internes sont calculées sur la base des orientations budgétaires présentées dans la partie dédiée, dans le respect de la trajectoire du CRE ;
 - le **taux de remplacement de deux titulaires pour trois départs** s'applique comme règle de cadrage de la volumétrie ;
 - afin de limiter l'impact du GVT sur la masse salariale, **aucune dérogation n'est accordée au maintien en activité au-delà de 68 ans** ;
- A terme, une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) permettra d'engager une prospective concertée des recrutements, notamment à la faveur des nombreux départs à la retraite.

Afin de donner une lecture globale des besoins et des possibilités d'y répondre, les emplois contractuels toutes ressources confondues sont également inclus dans la campagne emploi 2027, notamment pour répondre aux besoins quand des emplois sont susceptibles d'être vacants, ce qui en fait une campagne d'emplois unique et globale, intégrant les emplois titulaires et contractuels (en deux vagues). Le cas des demandes de mobilité interne peut être envisagé à titre très exceptionnel dans le cadre de la campagne emploi et pour des raisons qui justifient d'une dérogation par rapport à la campagne de mobilité interne et de bourse à l'emploi menée annuellement au sein de l'établissement.

A l'issue de l'ensemble du dialogue de gestion interne réalisé au sein des composantes, laboratoires, directions, services communs et universitaires, il convient de faire remonter deux listes prioritaires d'emplois : l'une pour les personnels enseignants, enseignants-chercheurs et assimilés et l'autre pour les personnels BIATSS, selon les modalités et les délais transmis par l'administration.

Pour que le lien puisse s'opérer avec l'ensemble des acteurs, notamment ceux de la formation et de la recherche au sein des composantes, les listes prioritaires doivent avoir été validées au préalable par le conseil de composante. Les directeurs des unités de recherche sont pleinement associés aux réunions d'arbitrages sur les emplois comportant un volet recherche affilié à leur unité, quelle que soit la composante de rattachement de l'emploi.

Du point de vue des arbitrages, seules les délibérations des conseils de composantes seront prises en compte.

Pour les laboratoires, les besoins identifiés doivent découler d'une discussion arbitrée en Conseil d'unité de recherche, *préalablement* à la transmission aux directions de composantes pour présentation en Conseil de composante.

Pour les directions support, la campagne emploi 2027 s'appuie sur les critères suivants :

- la charge d'activité récurrente et les missions réglementaires portées par chaque direction ;
- l'évolution du périmètre de compétences et des besoins liés à la réorganisation des services ;
- la contribution de la direction aux priorités du Projet d'établissement 2026-2030 ;
- la soutenabilité de la masse salariale globale mobilisable, dans le respect de la trajectoire CRE.

Les supports libérés par un départ volontaire (retraite ou autre motif) ne sont pas reconduits automatiquement au sein de la direction d'origine : leur réaffectation est examinée dans le cadre d'une réflexion globale, arbitrée au regard des priorités stratégiques de l'établissement.

Élaboration du budget initial 2027 hors campagne emploi

Tout comme pour l'identification de la volumétrie de la campagne emploi 2027, les principes de **responsabilisation** et de **co-construction** sont appliqués pour l'élaboration du budget initial hors campagne emploi. La démarche générale est explicitée sur le synoptique de la Figure 2.

L'approche retenue repose sur une **identification analytique et hiérarchisée** des besoins par activité et par projet, en cohérence avec le Projet d'établissement 2026-2030 et avec les priorités mentionnées précédemment.

Sur le plan des masses budgétaires de fonctionnement et d'investissement, il convient en particulier d'identifier les besoins de façon consolidée en mentionnant l'ensemble des sources budgétaires mobilisées et en fournissant l'ensemble des justificatifs qui en attestent (conventions, lettres d'engagement, etc.). Une attention particulière est portée aux projets bénéficiant de co-financements : ceux-ci font l'objet d'une priorisation dans l'allocation des moyens.

Les enveloppes sont limitées aux missions principales des structures concernées et n'intègrent pas les **moyens liés aux missions support** et/ou à la communication. Ces derniers sont mutualisés pour 1) s'assurer de respecter les seuils réglementaires des marchés publics à l'échelle de l'établissement et 2) mieux répondre aux besoins de chacune des structures.

Sur le volet des **heures complémentaires** de formation initiale, la base de travail est celle de l'enveloppe des heures affectées au budget initial 2026 ajustée par le volume horaire de la nouvelle offre de formation entrée en application à la rentrée 2026-2027.

Dans tous les cas et pour toutes les masses budgétaires (hors campagne emploi et enveloppe d'heures complémentaires), un argumentaire solide est à déployer et le budget global avant arbitrage est construit en deux parties, l'ensemble n'excédant pas 100% du budget initial 2026, soit à *iso-périmètre* :

- la première intègre les éléments socles sur la base de 80% du budget initial de 2026 ;
- la seconde intègre les éléments d'ajustement sur les 20% restants ;



Figure 2. Démarche d'élaboration du budget de fonctionnement 2027 (hors campagne emploi)

Calendrier

Les échéances prévisionnelles à retenir pour la validation des orientations budgétaires et le vote de la campagne emplois et du budget initial 2027 sont les dates prévisionnelles suivantes :

- Validation des orientations budgétaires 2026 : CA du 9 juillet 2026
- Validation de la lettre de cadrage des moyens 2026 : CA du 24 septembre 2026.
- Dialogues de gestion et construction des propositions budgétaires : Septembre-octobre 2026
- Arbitrages et finalisation du budget initial lors d'un CDC plénier : Novembre 2026
- Présentation et vote du budget initial 2026 au Conseil d'administration : le 15 décembre 2026

Étapes	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Validation des orientations budgétaires 2026	CA du 09/07					
Validation de la lettre de cadrage des moyens 2026			CA du 24/09			
Dialogues de gestion et construction des propositions budgétaires			Dialogues de gestion			
Arbitrages et finalisation du budget initial en CDC plénière					Arbitrages	
Présentation et vote du budget initial 2026 au Conseil d'administration						CA du 15/12

Figure 3. Rétroplanning de la procédure de dialogue de gestion

Le processus détaillé, ainsi que les détails techniques de la démarche de dialogue de gestion budgétaire pour l'élaboration de la campagne emploi et du budget initial 2027, sont indiqués en annexe. Pour les arbitrages finaux, un CDC plénier dédié est prévu en novembre afin de présenter et d'affiner la proposition qui sera ensuite soumise aux instances centrales de l'établissement.

Annexe à la lettre de cadrage : dialogues de gestion et dialogues budgétaires 2027

Le dialogue de gestion constitue un processus structuré d'échanges entre les responsables budgétaires et les services opérationnels impliqués dans la planification des activités. Il vise à permettre à l'ensemble des acteurs de mieux appréhender les contraintes budgétaires, de prioriser les besoins et de sécuriser la programmation des actions.

Les dialogues de gestion et les dialogues budgétaires se dérouleront au cours des mois de septembre et octobre 2026, dans le cadre de la lettre de cadrage des moyens financiers et humains pour 2027 et en vue de la construction du budget initial 2027.

La présente annexe à la lettre de cadrage définit les orientations et le cadre méthodologique qui guideront ces échanges avec les composantes, laboratoires, directions et services, qu'il s'agisse de la campagne d'emplois, du fonctionnement courant ou des investissements de l'établissement.

La définition des moyens alloués à la réalisation des missions de l'Université constitue une occasion pour chacun, dans le périmètre de ses responsabilités, d'examiner la pertinence des différents postes de dépenses, de prioriser les besoins et de veiller à l'emploi efficient des deniers publics.

Dans le contexte particulier de mise en œuvre du plan de Conditions de Retour à l'Équilibre (CRE), l'élaboration du budget 2027 doit concilier la poursuite des missions de l'établissement avec une trajectoire financière particulièrement contrainte. Elle invite également chaque structure à rechercher des économies, à identifier des marges de manœuvre, à développer ses recettes propres et à mobiliser, lorsque cela est possible, des financements externes.

Le budget 2027 sera ainsi construit selon un principe de prudence et de sincérité, toute capacité budgétaire supplémentaire constatée devant être considérée comme une réserve de sécurité et non comme un support à l'ouverture de nouvelles dépenses.

Sommaire

1. Calendrier des dialogues de gestion et calendrier de la campagne « Emploi »
 - 1.1 Calendrier des dialogues de gestion et budgétaire
 - 1.2 Calendrier de la campagne emploi
2. Les outils proposés pour la tenue des dialogues de gestion
 - 2.1 Les outils de pilotage
 - 2.2 Les outils de dialogue, d'échange et de restitution
 - 2.3 Formalisation du processus de définition des moyens mutualisés
3. Les précisions méthodologiques
 - 3.1 L'évaluation et la priorisation des besoins
 - 3.2 L'imputation budgétaire par enveloppe
4. Les recettes budgétaires
5. L'enveloppe personnel
6. L'enveloppe de fonctionnement
7. L'enveloppe investissement

1. Calendrier des dialogues de gestion et calendrier de la campagne « Emploi »

L'élaboration du budget initial 2027 s'inscrit dans la trajectoire du CRE et doit permettre de concilier les priorités du Projet d'établissement 2026-2030 avec les capacités financières réelles de l'établissement.

Les dialogues de gestion constituent une étape essentielle de cette démarche. Ils doivent permettre d'objectiver les besoins, de prioriser les demandes et de construire une proposition budgétaire soutenable.

Le calendrier prévisionnel s'appuie sur les échéances fixées dans la lettre de cadrage 2027 : dialogues de gestion et construction des propositions budgétaires en septembre-octobre 2026, arbitrages et finalisation du budget en novembre 2026, puis présentation et vote du budget initial au Conseil d'administration du 15 décembre 2026.

1.1 Calendrier des dialogues de gestion

Les dialogues de gestion des composantes, laboratoires, directions et services se dérouleront au cours des mois de septembre et octobre 2026.

Un calendrier prévisionnel sera établi au cours du mois de septembre. La Direction des affaires financières prendra contact avec chaque structure afin de convenir d'un créneau adapté.

La répartition des moyens des composantes sera définie à l'issue des dialogues de gestion, en concertation avec le Conseil des Directeurs de Composantes, puis soumise aux arbitrages de la gouvernance.

Les dialogues des laboratoires seront pilotés dans le cadre défini par la gouvernance en charge de la recherche.

Les dialogues des services communs et universitaires seront conduits dans le cadre défini par la gouvernance compétente.

Pour les directions support, la répartition des moyens sera définie conjointement par la DGS, la DAF, la DRH et la direction concernée, sur la base du budget mobilisable au niveau central et de l'analyse des dépenses des exercices précédents. Une dotation sera ainsi déterminée pour chaque direction.

1.2 Calendrier de la campagne d'emplois

La campagne d'emplois 2027 est conduite dans le respect de la trajectoire du CRE et des orientations arrêtées en matière de masse salariale.

Les emplois disponibles seront identifiés sur la base des emplois vacants au 1er septembre 2027.

La campagne d'emplois 2027 constitue une campagne unique et globale intégrant les emplois titulaires et contractuels, en deux vagues.

À l'issue des dialogues de gestion, les structures devront faire remonter leurs besoins priorités selon les modalités et délais communiqués par l'administration. Pour les composantes, les listes priorisées devront avoir été préalablement validées par leur conseil de composante. Pour les laboratoires, les besoins devront résulter d'un arbitrage en conseil d'unité de recherche avant leur transmission aux composantes.

Pour les directions support, l'analyse des besoins prendra notamment en compte la charge d'activité récurrente, les missions réglementaires, l'évolution du périmètre de compétences, les besoins liés à la réorganisation des services, la contribution aux priorités du Projet d'établissement et la soutenabilité de la masse salariale.

2. Les outils proposés pour la tenue des dialogues de gestion

2.1 Les outils de pilotage

Les dialogues de gestion s'inscrivent dans une démarche renforcée de pilotage par la donnée et de fiabilisation des données de gestion.

Les tableaux de bord mis à disposition permettront de disposer d'une vision consolidée des données financières et des moyens humains nécessaires à l'analyse de la situation de chaque structure.

Les structures devront s'appuyer sur les données d'exécution disponibles afin d'objectiver leurs besoins et d'identifier les éventuelles marges de manœuvre.

Le fichier destiné au recensement des besoins sera communiqué au début de la campagne budgétaire. Il devra être complété de manière exhaustive, en distinguant notamment les besoins socles des besoins d'ajustement et en précisant, lorsque cela est nécessaire, les financements ou cofinancements mobilisables.

Les demandes devront être priorisées et accompagnées des justificatifs nécessaires à leur analyse.

2.2 Les outils de dialogue, d'échange et de restitution

Dans un souci de simplification et de lisibilité, les remontées des composantes, laboratoires, directions et services relatives aux objectifs, aux moyens et aux besoins seront regroupées dans les outils communiqués par la Direction des affaires financières.

L'analyse devra permettre de distinguer clairement :

- Les dépenses nécessaires à la réalisation des missions principales
- Les dépenses relevant de besoins support ou transversaux
- Les besoins liés à des projets ou actions spécifiques
- Les besoins bénéficiant de financements ou cofinancements identifiés
- Les besoins nouveaux ou résultant d'une évolution du périmètre d'activité

Une attention particulière sera portée aux projets bénéficiant de cofinancements, qui seront priorisés dans l'allocation des moyens sous réserve de la production des justificatifs nécessaires.

2.3 Formalisation du processus de définition des moyens mutualisés

Les besoins relevant de moyens mutualisés devront être identifiés dans les outils de remontée des besoins et faire l'objet d'une priorisation.

Les moyens relevant des missions support et/ou de la communication ne sont pas intégrés dans les enveloppes propres aux structures. Ils font l'objet d'une mutualisation à l'échelle de l'établissement afin notamment de respecter les seuils réglementaires de la commande publique et de répondre de manière plus efficiente aux besoins des structures.

Les besoins mutualisés pourront notamment concerner :

- Les achats et marchés transversaux
- Les prestations de maintenance
- Les équipements et moyens informatiques
- Le mobilier et les aménagements
- Les travaux et réaménagements
- Les moyens de communication
- Les autres dépenses présentant un caractère transversal ou pouvant être optimisées par mutualisation

3. Les précisions méthodologiques

3.1 L'évaluation et la priorisation des besoins

Les composantes, laboratoires, directions et services devront recenser leurs besoins de manière exhaustive, réaliste et sincère afin de permettre à l'établissement de disposer d'une vision consolidée des besoins.

Les demandes devront être établies à partir de l'activité prévisionnelle 2027, de l'exécution des exercices précédents et, lorsque cela est pertinent, des évolutions attendues du périmètre d'activité.

Les besoins devront être hiérarchisés en distinguant :

- Les dépenses indispensables à la continuité des missions
- Les dépenses permettant de répondre aux priorités du projet d'établissement 2026-2030
- Les dépenses résultant d'obligations réglementaires, de sécurité ou de continuité du service
- Les dépenses liées à des projets bénéficiant de cofinancements
- Les dépenses nouvelles ou de développement

Les demandes devront être accompagnées d'un argumentaire permettant d'apprécier leur nécessité, leur niveau de priorité, leur coût et, le cas échéant, les recettes ou cofinancements associés.

Pour les dépenses de fonctionnement et d'investissement, l'ensemble des sources budgétaires mobilisables devra être identifié et justifié, notamment par les conventions, lettres d'engagement ou autres documents permettant d'établir la réalité du financement.

Le budget global avant arbitrage devra rester, à iso-périmètre et hors campagne d'emplois et enveloppe d'heures complémentaires, dans la limite de 100 % du budget initial 2026.

Il sera construit en deux niveaux :

- Une première partie correspondant aux éléments socles, établie sur la base de 80 % du budget initial 2026
- Une seconde partie correspondant aux éléments d'ajustement, représentant les 20 % restants

Cette construction doit permettre de distinguer les moyens nécessaires au fonctionnement courant des demandes complémentaires susceptibles d'être arbitrées en fonction des priorités de l'établissement et de sa soutenabilité financière.

3.2L'imputation budgétaire par enveloppe

Conformément au cadre réglementaire, le budget se décline notamment selon les trois axes suivants :

- Les enveloppes : personnel, fonctionnement et investissement
- Les domaines fonctionnels, qui permettent d'identifier la finalité de la dépense
- Les codes fonds, qui permettent d'identifier l'origine des financements et des recettes

L'imputation précise et rigoureuse de ces différents axes concourt à la qualité de la comptabilité budgétaire et permet d'assurer un suivi fiable de la budgétisation et de l'exécution.

Une attention particulière devra être portée à la cohérence entre les crédits inscrits, les activités programmées, les recettes attendues et les éventuels cofinancements.

4. Les recettes budgétaires

Le renforcement des recettes propres constitue, avec la maîtrise des dépenses, un des deux piliers de la trajectoire financière de l'établissement.

Les recettes prévisionnelles doivent être évaluées avec sincérité et prudence. Seules les recettes reposant sur des bases constatées et suffisamment sécurisées pourront être inscrites au budget ; les simples projections ne peuvent constituer à elles seules une base de budgétisation.

Chaque structure est invitée à identifier les leviers permettant de développer ou de sécuriser ses recettes, notamment :

- La formation professionnelle et la formation continue, dans le cadre d'une approche à coût complet
- La taxe d'apprentissage
- La valorisation du patrimoine immobilier
- Les financements liés aux projets de recherche
- Les conventions et ressources propres liées à l'activité des structures
- Les financements nationaux et européens

La formation professionnelle constitue un levier prioritaire, avec la poursuite de la revalorisation tarifaire selon le modèle à coût complet et l'analyse de l'équilibre économique des formations.

La taxe d'apprentissage devra faire l'objet d'une mobilisation renforcée en 2027. Les structures devront également contribuer à l'identification et au recouvrement des créances restant à encaisser, en lien avec les services concernés et sous la supervision de la Direction des affaires financières.

La Subvention pour Charges de Service Public (SCSP) demeure la principale ressource non fléchée de l'établissement. Son montant définitif ainsi que certains financements de l'État demeurant incertains lors de la construction budgétaire, les hypothèses retenues devront rester prudentes.

5. L'enveloppe personnel

La masse salariale constitue le principal poste de dépenses de l'établissement et un élément déterminant de sa trajectoire financière.

Dans le cadre du CRE, la campagne d'emplois 2027 devra être construite à partir des masses salariales réellement disponibles, après prise en compte du GVT et des autres charges indirectes.

La campagne d'emplois sera conduite dans la continuité de celle de 2026, avec un taux de remplacement cible de **deux titulaires pour trois départs**.

À ce stade, la volumétrie prévisionnelle est d'environ une dizaine d'emplois d'enseignants et d'enseignants-chercheurs et de deux emplois BIATSS de BAP scientifique, sous réserve de la soutenabilité budgétaire et de la disponibilité des supports. Ces éléments sont susceptibles d'être ajustés dans le cadre des arbitrages.

Les emplois contractuels seront renouvelés à moyens constants pour les personnels enseignants et BIATSS, hors contrats PEC et hors emplois intégralement financés sur ressources propres ou affectées.

Les emplois contractuels hors plafond resteront limités aux projets de recherche et dispositifs intégralement financés par des ressources affectées.

Les besoins en heures complémentaires devront respecter strictement les plafonds définis dans le cadre de la Nouvelle Offre de Formation (NOF) 2026-2031. La réduction du volume horaire des maquettes doit produire des économies en année pleine en 2027.

Un mécanisme d'ajustement infra-annuel pourra être mobilisé afin de tenir compte de l'impact effectivement constaté de la NOF en cours d'exercice.

Enfin, les vacances d'emplois ne donnent pas lieu à une reconduction automatique des supports au sein de la structure d'origine. Leur réaffectation sera examinée dans le cadre d'une réflexion globale sur les priorités de l'établissement et de la GPEEC.

6. L'enveloppe de fonctionnement

L'effort de réduction des dépenses de fonctionnement engagé en 2026 se poursuit en 2027.

Les dotations de fonctionnement des structures seront maintenues à iso-périmètre, hors dépenses d'urgence. Les économies déjà réalisées en 2026 devront être intégralement prises en compte dans la construction du budget 2027. Une dotation socle sera définie pour chaque composante et service support. Celle-ci sera déterminée notamment au regard de l'activité, des dépenses des exercices précédents, de la capacité d'exécution et de la soutenabilité financière globale de l'établissement.

Une enveloppe complémentaire pourra être identifiée pour répondre à des priorités stratégiques partagées entre la structure et l'établissement. L'ouverture de ces crédits restera conditionnée à la réalisation effective des actions prévues. La construction budgétaire devra notamment intégrer :

- La poursuite de la maîtrise des dépenses de déplacement, avec le maintien de l'objectif de réduction de 15 %
- Les économies résultant de la révision des barèmes de remboursement des frais d'hébergement
- Les économies attendues sur les redevances logicielles, à l'issue des travaux conduits sur la transition partielle vers des solutions libres
- Les effets de la mutualisation des achats, de la maintenance et des contrats transversaux
- La rationalisation des frais généraux
- L'optimisation des mises à disposition
- La rationalisation des actions de formation continue et leur analyse à coûts complets

Les dépenses correspondant aux missions principales des structures devront être distinguées des dépenses relevant de fonctions support ou transversales, qui ont vocation à être mutualisées.

Les besoins devront être construits avec une attention particulière portée à la capacité réelle d'exécution des crédits. La sincérité budgétaire implique notamment d'éviter la surbudgétisation de crédits qui ne pourront raisonnablement être exécutés.

7. L'enveloppe investissement

La politique d'investissement demeure nécessaire à la préservation du patrimoine et à la continuité des missions de l'établissement, mais elle doit être conduite dans le strict respect de la trajectoire du CRE et des indicateurs de liquidité.

Chaque projet devra faire l'objet d'une appréciation préalable de sa soutenabilité au regard de la trésorerie et du fonds de roulement disponibles.

Les investissements seront priorisés notamment au regard :

- De leur caractère obligatoire ou nécessaire à la sécurité des personnes
- De la continuité du service
- De l'état et de la vétusté du patrimoine
- Des priorités du projet d'établissement 2026-2030
- De leur caractère structurant
- Des cofinancements mobilisables
- De leur impact sur les charges futures de fonctionnement

Les opérations immobilières en cours devront être inscrites au budget 2027 selon leur avancement réel et le rythme prévisionnel des appels de fonds.

Une attention particulière sera portée à la synchronisation entre les dépenses et les encaissements liés aux financements externes, notamment FEDER, afin de limiter les avances sur fonds propres et la pression exercée sur la trésorerie.

Aucune nouvelle opération immobilière majeure ne pourra être engagée sans garantie de cofinancement ou d'avance de trésorerie externe.

Les opérations devront s'inscrire dans le cadre du SPSI 2026-2031 et dans une programmation pluriannuelle permettant de sécuriser les engagements futurs.

Les priorités identifiées pour 2027 comprennent notamment :

- La modernisation et la cybersécurisation des infrastructures numériques dans le cadre du déploiement du Schéma Directeur du Numérique
- La poursuite du programme PROTECTEUR
- La sécurisation et la modernisation des réseaux d'eau
- La consolidation des installations de climatisation
- La modernisation des ascenseurs
- Les opérations immobilières bénéficiant de cofinancements
- Les aménagements nécessaires à la réorganisation des services et au déploiement des guichets uniques

Ces orientations budgétaires, établies selon un principe de prudence, de sincérité et de soutenabilité, doivent permettre de garantir la continuité des missions de l'établissement tout en poursuivant la trajectoire de redressement définie dans le cadre du CRE.

Elles impliquent de la part de chaque structure une responsabilisation accrue dans l'identification, la hiérarchisation et l'exécution de ses dépenses, ainsi qu'une mobilisation collective en faveur du développement des recettes propres et de la recherche de financements externes.

La qualité de la prévision budgétaire devra également s'accompagner d'un suivi régulier de l'exécution, d'ajustements et de reprogrammations en cours d'exercice lorsque cela est nécessaire, afin de limiter les écarts entre prévisions et réalisation et d'éviter une concentration des dépenses en fin d'exercice.

Les éléments de cadrage présentés dans la présente annexe trouveront leur déclinaison opérationnelle lors des dialogues de gestion, de la campagne d'emplois et de la construction du budget initial 2027.

La Direction Générale des Services, la Direction des Ressources Humaines et la Direction des Affaires Financières se tiennent à la disposition des structures pour les accompagner dans la mise en œuvre de ce processus.

La réussite de cette démarche repose sur une implication collective et sur une utilisation rigoureuse, efficiente et soutenable des moyens de l'établissement, au service de ses missions et de la mise en œuvre de son Projet d'établissement 2026-2030.