

Document pour le débat d'orientation budgétaire 2027

Conseil d'administration du 29 mai 2026

Contexte

Le budget initial (BI) pour l'année 2027 s'inscrit dans un contexte marqué par le dépôt, auprès du Rectorat, d'un plan de retour à l'équilibre financier (PREF), consécutif au dépassement du ratio de masse salariale sur les produits encaissables (dit ratio Dizambourg) dans le cadre du budget initial pour l'exercice 2026. Rappelons que, conformément aux dispositions de l'article R.719-109 du code de l'éducation, l'Université Lumière Lyon 2 a dû, en octobre 2025, soumettre au vote de son Conseil d'administration un plan de conditions de retour à l'équilibre (CRE) rendu nécessaire par le dépassement du même ratio Dizambourg dans le compte financier (CF) 2024.

Suite à l'avis conforme avec réserves reçu par le Rectorat, ce PREF nous engage dans une trajectoire budgétaire contrainte, la même, peu ou prou, que celle décrite dans le débat d'orientation budgétaire 2026. Il importe ici de comprendre que le cycle CRE / PREF ne peut, règlementairement, que se poursuivre tant que le ratio de masse salariale ne redescendra pas, durablement, sous le seuil des 85% - sauf remaniement de l'indicateur par ailleurs très discuté. Or, il est fort probable que le BI 2027 ne permette pas de retrouver ce niveau, mais le CF 2026 s'en rapproche, voire passe sous les 85%, ce qui permettrait alors de sortir de la procédure de PREF. Néanmoins, le BI 2028, et surtout le CF 2027, risquent de le faire repasser au-delà du seuil règlementaire, obligeant l'Université à présenter au Rectorat un PREF en 2028. Par conséquent, à défaut de bonnes nouvelles du côté des recettes (concernant la SCSP et/ou le COMP) ou du côté des dépenses (grâce par exemple à un meilleur alignement entre BI et CF), les questions budgétaires relatives aux PREF dureront encore au moins deux ans.

Aussi, le débat d'orientation budgétaire ne peut-il que se tenir dans le cadre limitatif du PREF.

Il faut cependant rappeler que le contexte budgétaire est dégradé dans l'ensemble des universités françaises. On ne sait pas ce qu'il ressortira des Assises pour le financement des universités, mais il n'est pas impossible que des évolutions interviennent dans les prochains mois, qui pourraient avoir un impact sur notre trajectoire financière.

Par ailleurs, l'Etat a expérimenté dans plusieurs régions, puis décidé de généraliser, les contrats d'objectifs de moyens et de performance (COMP). Ces COMP ont vocation à porter sur 100% de nos missions et donc la totalité de la subvention pour charge de service public (SCSP) des universités, même si les conditions d'application sont pour le moment encore très vagues. Il n'en reste pas moins que ces COMP, de même que les évaluations par le HCERES, poussent les universités à repenser leur stratégie générale, et donc leur stratégie budgétaire, dans un univers à la fois financièrement contraint et règlementairement mouvant.

Stratégie budgétaire de l'Université Lumière Lyon 2

La stratégie de l'Université Lumière Lyon 2, consiste tout simplement, à moyen et long terme, à assurer les missions de service public qui lui sont confiées, à commencer par l'enseignement et la recherche mais aussi la science avec et pour la société.

Elle a formalisé ses 9 axes stratégiques dans le cadre de l'évaluation par le HCERES et ces axes constitueront les orientations du prochain COMP à 100 % car ils marquent la signature de l'établissement :

- Renforcer la signature Science avec et pour la société
- Mettre en place une offre de formation plus lisible, plus attractive et plus professionnalisante
- Rester leader de la recherche en SHS sur le site
- Mettre l'accent sur l'internationalisation grâce à l'alliance européenne
- Renforcer une politique de vie étudiante au service du bien-être et du bien-vivre sur nos campus
- Une opportunité inédite : redynamiser le campus Porte des Alpes
- Mettre en œuvre le plan AVENIRS au service d'une université plus responsable
- Renforcer le pilotage de l'établissement dans tous ses objectifs
- S'impliquer dans le projet de structuration du site Lyon/Saint-Etienne et défendre un modèle original d'organisation fondé sur la coopération et la coordination
- Contribuer aux actions de défense des libertés académiques

Cette ambition stratégique ne peut se réaliser qu'avec des moyens, notamment humains, et c'est la raison pour laquelle le PREF assume, dans la continuité du plan de CRE, **une stratégie de préservation de l'emploi**. Celle-ci se justifie pour plusieurs raisons :

- Le taux d'encadrement dans l'établissement est déjà très faible et sa réduction fragiliserait encore davantage la capacité pédagogique de l'université Lyon 2, en qualité et en volume. Serait aussi affaiblie la capacité de prise en charge des responsabilités pédagogiques, de direction de composantes ou de laboratoires, etc.
- La tension sur les effectifs tant BIATSS qu'enseignants-chercheurs va à l'encontre de l'ambition de l'établissement de défendre une politique de Qualité de Vie et conditions de Travail (QVCT). Ce sujet constitue un point sensible à l'heure où le baromètre QVCT, établi depuis plusieurs années, montre une dégradation de l'ambiance au travail, notamment pour les enseignants-chercheurs. Ainsi, la suppression de 15 postes constitue déjà, de notre point de vue, un effort très important.
- Il s'agit enfin de conserver des capacités opérationnelles pour répondre aux enjeux du futur COMP, pour répondre aux appels à projets ou encore pour développer des ressources propres ; en effet la croissance de la perception de la taxe d'apprentissage, le développement de l'alternance ou la création de nouveaux parcours dégageant des ressources supposent des ressources humaines dédiées.

Comment, dès lors, pourrions-nous retrouver un ratio de masse salariale soutenable, peut-être dès 2027, sinon en 2028, tout en assumant cette stratégie de préservation de l'emploi ?

Pour y parvenir, l'Université Lumière Lyon 2 a fait le choix **d'une approche équilibrée** visant à accroître les ressources propres de l'établissement mais aussi à appliquer des mesures de limitation des dépenses salariales, de fonctionnement et d'investissement. Ceci se traduit dans le PREF par 5,5 M€ de développement des ressources propres, notamment sur le périmètre des frais différenciés (+2,9 M€) et sur celui des recettes de formation continue, alternance et DU (+2,4 M€ à horizon 2028). Ceci se traduit également par 6,6 M€ d'économies sur la masse salariale (-3,8 M€ à horizon 2028, comprenant la suppression de dix postes BIATSS et de cinq postes d'enseignants-chercheurs), mais également sur les dépenses de fonctionnement (-2,3 M€ dont une partie grâce au travail à mener sur le rapprochement entre prévisionnel et réalisé) et d'investissement (-0,5 M€).

La stratégie budgétaire de l'établissement se décline de la façon suivante :

- Maîtrise de la masse salariale, se traduisant notamment par des suppressions de postes, d'enseignants-chercheurs comme de BIATSS, mais également par le report de recrutements ou la réduction des remplacements ;
- Développement des ressources propres ;
- Adaptation de l'offre de formation à la contrainte financière à l'occasion du renouvellement de l'accréditation ;
- Réduction des dépenses de fonctionnement courantes tout en assumant l'ouverture de la Ruche dans de bonnes conditions ;
- Etalement de l'investissement sans réduction drastique pour, d'une part, la fin du projet Ruche et afin, d'autre part, ne pas créer de dette patrimoniale, notamment dans les domaines immobilier et numérique ;
- Développement des conventions de financement ;
- Amélioration de la prévision budgétaire, pour diminuer l'écart important constaté chaque année entre BI et CF.

Développement des ressources propres

Le développement des ressources propres est un levier privilégié pour retrouver une trajectoire financière saine. Ce levier a été actionné depuis plusieurs années, avec une politique active dans les domaines de la formation (ouverture de formations en alternance, collecte dynamique de la taxe d'apprentissage, etc.) et de la recherche (augmentation du nombre de projets déposés dans le cadre d'appels à projets nationaux ou européens). Entre 2020 et 2025, le volume des ressources propres encaissables de l'établissement a ainsi progressé de 9,4 M€ (+ 42,5 %) et représente cette année 18,8 % des produits encaissables de l'établissement.

Si le plan de CRE prévoyait une hausse des ressources propres à hauteur de 7,1 M€ d'ici à 2028, le PREF table sur une hausse plus mesurée, à hauteur de 5,5 M€. Cet écart s'explique par l'expérience acquise lors de la première année de mise en œuvre des CRE, qui a permis d'ajuster plusieurs chiffres en fonction des réalités de terrain :

- La trajectoire des conventions pluriannuelles a été revue à la baisse de 3 M€, du fait d'un taux d'exécution beaucoup plus bas qu'anticipé, et afin de préserver la sincérité budgétaire qui caractérise le PREF. Cette modification apparaît en recettes comme en dépenses et a un impact limité sur le ratio de masse salariale ;
- La prévision des droits d'inscription des étudiants extracommunautaires, dits droits différenciés, est désormais prévue à hauteur de 3,57 M€, au lieu de 4,6 M€, afin de s'ajuster à la réalité observée sur l'année universitaire 2025/2026, et alors même que le nouveau décret paru le 20 mai 2026 accentue le degré d'incertitude.

A l'inverse, d'autres recettes ont été ajustées à la hausse (par exemple la taxe d'apprentissage au solde). Par ailleurs, la SCSP a également été revue à la hausse suite à la décision de l'État de compenser le relèvement du taux de CAS Pension (+2,4 M€) et la mise en place de la protection sociale complémentaire en santé (+400 k€).

Au global, la hausse de recettes intégrée dans le PREF correspond à ce qui était inscrit dans le plan de CRE mais elle repose moins sur la hausse des ressources propres de l'établissement. Cette évolution nous prémunit contre les aléas listés dans le précédent débat d'orientation budgétaire à propos de la croissance des droits différenciés, des conventions pluriannuelles et des recettes liées aux formations en apprentissage. Il n'en reste pas moins que le retour à des ratios soutenables repose en partie sur la capacité de la communauté à atteindre les objectifs fixés en matière de développement des ressources propres.

Réduction des dépenses de masse salariale

Par comparaison avec le plan de CRE, décrit dans le débat d'orientation budgétaire 2026, le PREF propose peu de différences en matière de dépenses de fonctionnement ou d'investissement. En revanche, il est important de mettre l'accent sur deux points qui conduisent à réduire les dépenses de masse salariale :

- La diminution de l'enveloppe de masse salariale, incluant des suppressions de postes (BIATSS et enseignants-chercheurs) ;
- Le travail sur l'offre de formation dans l'optique de la nouvelle accréditation.

Du côté de la diminution de l'enveloppe de masse salariale, plusieurs leviers sont activés dans le PREF, dans la continuité du plan de CRE :

- Tout d'abord, la DRHAS a engagé un processus d'analyse des besoins et ressources RH, en concertation avec les responsables de chaque structure (directions centrales, composantes). Ce travail est encore en cours mais la trajectoire PREF intègre une économie de 400 k€ en cumulé en 2028, soit l'équivalent de 10 postes permanents.
- Par ailleurs, l'externalisation de certaines missions sera poursuivie pour transférer des dépenses de personnel vers le fonctionnement pour un montant de 210 k€ en 2028 soit l'équivalent de 6 postes.
- Les remplacements pour suppléer les absences sont limités afin d'économiser 70 k€ dès 2026, soit 2 ETPT, et un effort de 10 k€ a été fait dès 2026 pour réduire les vacances administratives.
- De même, le recours aux appels sur liste complémentaire des lauréats des concours BIATSS n'est plus possible. Cet effort conduit à une économie de 200 k€ en 2028.
- Au regard du contexte, la création de postes est envisagée uniquement s'il existe un financement avéré (COMP, BAUHAUS4EU, contrats de recherche, etc.). Une attention particulière est accordée au poids de la masse salariale dans les budgets des futurs projets. Ce poids doit être maîtrisé pour ne pas dégrader le ratio de masse salariale de l'établissement. À titre d'exemple, il est prévu que, dans les conventions à venir, les dépenses de masse salariale soient plafonnées à 70 % du financement attendu.
- Dès la campagne d'emplois 2025, le recrutement de certains enseignants et enseignants chercheurs a été reporté, ces postes étant remplacés par des ATER. Cette temporisation avant l'ouverture des concours est systématique pour tous les postes à compter de la campagne 2026 et pour les suivantes. Elle produira une économie estimée à 845 k€ en année pleine. Cette mesure n'empêchera pas de mener, chaque année, une campagne d'emploi d'enseignants-chercheurs.
- En lien avec les composantes et les laboratoires, mais également dans le cadre du projet de refonte de l'offre de formation à venir, cinq postes d'enseignants et d'enseignants-chercheurs seront supprimés entre 2026 et 2027 pour générer 450 k€ d'économie en 2028.
- La réduction du recours aux ATER et contractuels second degré lors de la campagne 2ème vague (hors campagne d'emplois) permet une économie de 150 k€ dès 2026. Le nombre de contrats doctoraux a aussi été revu à la baisse pour économiser 38 k€ en année pleine.

Concernant le travail sur l'offre de formation, celle-ci sera simplifiée et réduite pour viser une économie de 1,5 M€ sur l'année universitaire 2027-2028, ce qui revient à l'amputer d'environ 25 000 HETD. Cette baisse du volume horaire de l'offre de formation est rendue possible par deux mécanismes :

- Une révision de la cartographie des mentions et parcours proposés intégrant des fermetures de mentions/parcours qui ne trouvaient plus leur public (une Licence, cinq Licences Professionnelles, une mention de Master ainsi qu'une dizaine de parcours de Master) ;

- Des notes de cadrage instituant des règles strictes : plafonnement des heures face étudiant dans les maquettes pédagogiques, plafonnement des heures CM, auto-financement des dépenses pédagogiques connexes, seuils d'effectif conduisant à d'éventuelles non-ouvertures de parcours, soutenabilité financière, en coûts complets, des diplômes fonctionnant sur ressources propres (FA, FC, DU, formations courtes), baisse des heures maquette qui se concrétise par une réduction de 3 % sur les enveloppes de moyens pédagogiques de toutes les mentions de Licence, Licence Professionnelle et Master.

D'autres leviers sont activés en complément :

- La réduction du volume horaire semestriel de la Langue Vivante 1 de 20h à 18h ;
- La réduction du volume horaire semestriel des activités sportives de 21h à 18h ;
- L'optimisation des groupes de TD et la rigueur d'application des seuils ;
- La limitation des options et des parcours de spécialisation au sein des mentions (en particulier en licence 3 et en master) ;
- La réduction des heures de suivi des alternants et des stagiaires en formation continue.

L'ensemble de ces mesures représente un effort considérable pour notre université. Bien que le Ministère et le Rectorat nous aient explicitement incité à supprimer davantage de postes de BIATSS, nous avons choisi, en cohérence avec la stratégie exposée plus haut, de répartir les efforts de réduction de la masse salariale et de préserver l'emploi, en assumant l'hypothèse, qui se vérifie pour l'instant, d'une corrélation entre le nombre d'ETPT et le développement des ressources propres. Ainsi, si, d'après les chiffres produits par le rectorat, notre université serait mieux encadrée en personnels administratifs que d'autres universités de SHS, elle atteint des taux de ressources propres bien plus élevés que ses consœurs ce qui valide la stratégie adoptée.

Actions et priorités pour les années à venir

Comme l'an dernier à la même époque, il est important d'insister sur le fait que le PREF ne met pas l'Université à l'arrêt. Les actions et les priorités du mandat demeurent d'actualité et l'ensemble de la communauté universitaire poursuit ses missions de service public.

Concernant la recherche, les moyens en fonctionnement alloués à la direction de la recherche et des écoles doctorales et aux unités de recherche sont quasiment maintenus. L'objectif assumé est de ne pas remettre en question le financement de la recherche progressivement mis en œuvre depuis 2017 et la dynamique scientifique qui fait de notre établissement le leader en SHS sur le site.

Concernant l'adaptation de l'offre de formation aux nouvelles réalités du monde contemporain, il faut noter l'introduction de la sensibilisation de toutes les étudiantes et de tous les étudiants aux enjeux de la transition écologique. A ce sujet, l'inscription de l'ensemble des activités de l'université dans une stratégie de transition écologique constitue l'une des priorités de l'Université pour les prochaines années. Cette priorité s'accompagne d'une démarche de maîtrise des coûts et des dépenses en matière énergétique, avec un plan de sobriété adopté par l'établissement en 2024. Le soutien aux formations en alternance, à la formation continue et à la VAE se poursuivra, au bénéfice de l'accès du plus grand nombre aux formations universitaires et d'une meilleure insertion professionnelle des étudiantes et des étudiants. Par ailleurs, l'articulation du Schéma directeur de la vie étudiante à d'autres schémas directeurs comme le Plan AVENIRS ou le Schéma directeur sur le handicap constituera un enjeu majeur. La lutte contre les discriminations, le racisme, l'antisémitisme et les VSS demeure également une priorité. Enfin, la dynamique impulsée en matière de Sciences avec et pour la société (SAPS) sera poursuivie au travers d'actions définies en lien avec la recherche, la formation initiale et professionnelle, et les autres politiques transversales de l'établissement.

Marges de manœuvre et stratégie budgétaire pour 2027 et les années à venir

L'ensemble des mesures envisagées dans le PREF permet d'afficher un retour à l'équilibre à l'horizon 2028. Des évolutions ou des ajustements seront nécessaires au fil du temps, ce qui nous conduit à privilégier un pilotage par les ratios et non par les masses. L'Université inscrit également ses efforts dans une dynamique de responsabilité et de transparence, en espérant qu'ils ouvriront la voie à un dialogue renouvelé avec sa tutelle. Il est en particulier souhaité que la prochaine contractualisation dans le cadre du COMP permette de réinterroger les moyens qui lui sont alloués par l'État, au regard de ses objectifs et de la performance démontrée dans l'accomplissement de ses missions de service public.

Lors des trois prochains exercices, les marges de manœuvre de l'établissement seront néanmoins nécessairement limitées par ce plan de retour à l'équilibre financier. Le comité de suivi de ce plan sera régulièrement associé à ses évolutions, comme il l'a déjà été à deux reprises en novembre 2025 et en avril 2026. Si nous avons collectivement une obligation de résultat, celle de revenir dans les ratios de soutenabilité financière réglementaires, le PREF ne doit pas nous empêcher de mettre en œuvre la stratégie budgétaire qui a été décidée. Nous poursuivrons donc nos actions et assurerons nos missions de service public, le plan de retour à l'équilibre financier n'étant qu'un moyen de retrouver une trajectoire budgétaire plus saine.

Pour autant, il faut réaffirmer que ce plan de retour à l'équilibre financier ne suffira pas à résoudre la crise du « modèle économique » des universités. Nous ne pouvons que souhaiter que les Assises du financement des universités concluent sur un impératif de refinancement des universités. Et que cet appel soit entendu.