

Conditions de retour à l'équilibre

Propos introductifs et éléments de contexte

Si le compte financier (CF) 2024 de l'Université a conduit à constater des niveaux de trésorerie et de fonds de roulement supérieurs aux seuils prudentiels fixés par arrêté ministériel, le taux des charges de personnel rapportées aux produits encaissables présentait quant à lui dès le 31 décembre 2024 un niveau supérieur à 85 % des produits encaissables, caractérisant ainsi une situation d'insoutenabilité.

Depuis 2023, l'accélération du rythme d'évolution des charges de personnel constitue bien entendu un point de vigilance partagé. Pour mémoire, cette accélération s'explique par différents facteurs, dont certains sont en lien avec les politiques conduites par l'Université (campagnes d'emplois 2023 et 2024, dynamisme des conventions de recherche) mais dont une grande partie présentent un caractère à la fois exogène et décisif : effet des mesures nationales de revalorisation salariale décidées en 2022 et 2023 qui, en 2024, ont représenté un reste à charge de 2,7 M€ pour l'établissement, déploiement des mesures prévues par la LPR (revalorisation des doctorants, RIPEC...), arrêt depuis 2018 de la compensation ministérielle du glissement vieillesse-technicité (GVT), etc.

Comme rappelé par courrier du Recteur de région académique du 27 février 2025, le dépassement du seuil réglementaire des 85 % implique, conformément aux dispositions de l'article R.719-109 du code de l'éducation, l'adoption par le conseil d'administration de l'établissement d'une délibération déterminant les conditions de retour à l'équilibre (CRE) et d'un budget rectificatif (BR) intégrant et valorisant, pour l'exercice en cours, les mesures envisagées. Ce projet de délibération relatif aux CRE doit en outre recueillir l'avis conforme du Recteur de région académique avant de pouvoir être soumis au vote des administrateurs.

Un important travail a en conséquence été initié dès les mois de mars/avril au niveau de l'équipe de gouvernance, en lien avec la DGS, la DRHAS, la DAF et l'Agent comptable, afin de projeter la situation financière de l'Université à trois ans et d'identifier de premières pistes de retour à l'équilibre.

Dans des délais plus que contraints, un premier projet a été transmis au Rectorat 22 avril 2025. Défendue par la Présidente lors d'un comité présidé le 12 mai 2025 par le Recteur délégué pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation, cette version comportait deux volets :

- D'une part et principalement, des mesures internes à l'établissement, de nature à dégager des marges de manœuvre significatives : réduction de l'offre de formation, neutralité des campagnes d'emplois, décalage d'un an du renouvellement des postes d'enseignants-chercheurs avec attribution d'un poste d'ATER dans l'intervalle en cas d'arbitrage favorable, étalement des opérations d'investissement, etc. ;
- D'autre part, d'un ajustement modeste (+1,1 %) du niveau de subvention pour charges de service public (SCSP), motivé par le constat d'une dotation annuelle par étudiant en-dessous de celles d'autres universités comparables.

Cette proposition n'a toutefois pas été estimée recevable, et demande a été faite à l'établissement, d'une part, de prévoir des mesures complémentaires structurelles ayant un effet rapide sur la masse salariale, et, d'autre part, de neutraliser la majoration anticipée sur le niveau de SCSP. Pour ce faire, un délai supplémentaire a été accordé, permettant de reporter le vote sur les mesures de retour à l'équilibre et le BR à la séance du conseil d'administration du 26 septembre 2025.

À la suite de ce comité, l'organisation interne a pu se structurer, avec notamment la constitution d'un groupe de travail au niveau de la DGS qui se réunit de façon hebdomadaire. Surtout, ces délais légèrement desserrés ont permis une communication plus large et une meilleure association de la communauté universitaire. Des échanges plus approfondis et constructifs ont pu notamment avoir lieu lors des conseils d'administration des 13 juin et 11 juillet 2025 et ont abouti à l'annonce de la création d'un Comité de suivi des CRE. Ce dernier, composé de vice-présidents et de représentants des listes élues au sein du

conseil d'administration, aura pour mission de planifier et de suivre l'avancée des mesures de retour à l'équilibre. Le débat d'orientation budgétaire, habituellement organisé en avril ou en mai, a quant à lui été repoussé à l'automne 2025 afin de pouvoir s'appuyer sur la trajectoire validée par le rectorat et le conseil d'administration et d'associer effectivement les élus aux priorités du budget initial (BI) 2026.

Le point relatif aux CRE a également été inscrit à l'ordre du jour des séances du Conseil social d'administration (CSA) du 2 juillet¹ et du 16 septembre 2025.

Enfin, les CRE font l'objet d'informations régulières en Conseil des composantes (CDC) et en réunion des directions centrales. Les directeurs centraux, de composantes et les responsables administratifs et financiers ont d'ores et déjà été individuellement associés à la réflexion afin d'étudier de quelle manière leur direction ou composante est susceptible de s'inscrire dans la démarche de retour à l'équilibre. Les dialogues de gestion, prévus à l'automne, permettront enfin de poursuivre et d'approfondir ces échanges, en vue de la préparation du BI 2026.

Enfin, il importe de préciser qu'en complément de ces différentes actions, la présidence de l'Université a sollicité le 26 juin dernier un accompagnement de l'Inspection Générale de l'Éducation, du sport et de la Recherche (IGESR), aux fins de procéder à un diagnostic économique approfondi, incluant une évaluation précise de la situation financière de l'établissement et l'identification de ses marges de manœuvre et des leviers susceptibles d'être mobilisés pour garantir sa soutenabilité financière.

* * *

Dans la perspective du deuxième comité initié par le Recteur délégué pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation prévu le 2 septembre prochain, la présente note se donne pour objectif de présenter les différentes mesures envisagées par la gouvernance de l'Université et partagées avec la communauté universitaire, de nature à sécuriser sa trajectoire financière.

1. Projection de la trajectoire financière hors mesures de retour à l'équilibre

La projection de la trajectoire de l'Université à trois ans montre que, sans mesure de restriction de ses dépenses ou de développement de ses recettes et en tenant compte de l'ouverture de la Ruche à la rentrée universitaire 2026-2027, le poids de ses charges de personnel viendrait atteindre le niveau de 89,4 % en 2028.

En effet, même en retenant l'hypothèse de campagnes d'emplois à effet neutre, la masse salariale évoluerait de plus de 3,5 M€ entre 2025 et 2028 sous l'effet du principal facteur que constitue le GVT², alors que dans le même temps le niveau de ses produits encaissables connaîtrait une stagnation.

La projection pluriannuelle de la trajectoire financière permet également de mettre en évidence la tension à venir sur le fonds de roulement et la trésorerie de l'établissement : dès 2026, le fonds de roulement affiche un niveau négatif tandis qu'une situation de rupture de trésorerie se dessine en 2028.

¹ Cf. Annexe 1, Avis rendu par le CSA du 2 juillet 2025.

² Évalué à près de 1 M€ par an, le GVT traduit l'augmentation automatique des dépenses de personnel du fait du déroulement des carrières des agents.

	CF 2024	BI 2025	BR 1 2025	2026	2027	2028
Résultat	- 1 737 324 -	8 375 995 -	6 726 188 -	9 267 675 -	9 865 304 -	9 782 731
CAF/IAF	2 591 052 -	4 675 995 -	3 026 188 -	4 437 609 -	4 877 059 -	4 794 486
Fonds de roulement (FDR)	33 337 560	7 237 701	18 006 032 -	1 042 759 -	9 397 884 -	17 303 482
Trésorerie (variation hors opérations non budgétaires)	40 217 476	7 088 074	24 225 761	14 496 277	3 319 311 -	7 408 128
Poids de la masse salariale	85,6%	88,0%	87,2%	88,3%	88,8%	89,4%
Jours FDR	76	15	38 -	2 -	19 -	36
Jours trésorerie	91	15	51	30	7 -	15

2. Conditions de retour à l'équilibre : mesures envisagées

Intégrant la consigne donnée de neutraliser toute anticipation d'un éventuel ajustement à la hausse de sa SCSP pour les exercices 2026 et suivants, les CRE proposées relèvent désormais de mesures internes à l'établissement. Seule est prévue une reconduction du niveau actuel du COMP, lequel fait l'objet de dépenses prévisionnelles d'un niveau égal, et ne présente donc pas d'impact sur les niveaux prévisionnels de fonds de roulement et de trésorerie.

Il s'agit pour l'Université, d'une part, de réduire le niveau de ses charges - notamment de personnel, et, d'autre part, d'agir sur le niveau de ses produits encaissables. La trajectoire financière proposée a vocation à consolider une amélioration progressive des indicateurs de soutenabilité sur quatre années avec un retour à l'équilibre prévu au plus tard en 2028.

2.1 Mesures d'économies sur les dépenses, charges et emplois

Il convient de préciser qu'avant même la connaissance des niveaux du CF 2024, la dégradation des indicateurs financiers projetée par le BI 2025 a conduit l'établissement à adopter des mesures immédiates. Plus exactement, afin de limiter la hausse prévisionnelle des charges de personnel, chaque nouveau recrutement, même budgété, a été réinterrogé et reporté dès que possible. En parallèle, dans l'attente du niveau de trésorerie réellement disponible au 31 décembre 2024, la gestion budgétaire 2025 s'est ouverte selon des modalités spécifiques, indépendantes de la gestion en mode « services votés » imposée au niveau national durant les premiers mois de l'exercice.

Dans ce cadre, et afin de sécuriser nos réserves, seuls les crédits d'investissement correspondants à des opérations financées par un tiers à hauteur d'au moins 50 % ou essentielles à la sécurité et au fonctionnement courant de l'Université ont été mis à disposition des centres financiers. Les autres lignes ont été mises en réserve sur des enveloppes non exécutoires, avant de faire l'objet à partir d'avril 2025 de nouveaux échanges destinés à identifier les possibilités de phasage des opérations concernées et à arbitrer une priorisation des actions à conduire sur l'exercice. En complément, un appel à la parcimonie et à la prudence a été adressé à l'ensemble des personnels de l'établissement. Sous la supervision des directions de composante, des directions d'unités de recherche et des directions centrales, la consigne est, depuis le début de l'année, de limiter autant que possible les dépenses de fonctionnement courant de l'établissement, particulièrement sur les postes des frais de déplacement et de réception.

Les présentes CRE viennent poursuivre ces premières actions, avec un effort net sur chacune des enveloppes de crédits, au premier rang desquelles celle de masse salariale.

- Diminution de l'enveloppe de masse salariale

Afin de contenir l'évolution de la masse salariale de l'Université, les mesures proposées portent tant sur les dépenses de personnel relatives aux personnels BIATSS qu'aux personnels enseignants, enseignants-chercheurs et chercheurs. Elles permettent de projeter une économie de plus d'1 M€ en 2026, de plus de 2 M€ en 2027, et de près de 4 M€ en 2028.

- Concernant les personnels BIATSS

S'agissant des dépenses de personnel relatives aux personnels BIATSS, cinq principaux leviers d'action sont activés.

Tout d'abord, la DRHAS a engagé tout 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 ces premiers échanges permettent d'ores et déjà d'identifier de **nouvelles organisations et répartitions des missions** visant une meilleure efficacité de l'organisation de travail. La trajectoire CRE intègre une économie de 50 k€ dès 2025, pour atteindre 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 35 k€ dès 2025, et jusqu'à 210 k€ en 2028 soit l'équivalent de 6 postes.

Les remplacements pour **suppléer les absences** seront limités afin d'économiser 70 k€ dès 2026 soit 2 ETPT et un effort sera réalisé pour **réduire les vacances administratives** de 10 k€ dès 2026.

De même, le **recours aux appels sur liste complémentaire** des lauréats des concours BIATSS ne sera plus possible. Cet effort conduit à une économie de 50 k€ dès 2025, pour atteindre jusqu'à 200 k€ d'économie en 2028.

Enfin, au regard du contexte, la création de postes pourrait être envisagée uniquement avec l'**identification préalable d'un financement avéré** (COMP, BAUHAUS, contrat de recherche, INART, ...). Une attention particulière sera portée quant au **poids de la masse salariale dans les budgets des futurs projets**. Ce poids devra être maîtrisé pour ne pas dégrader le ratio de masse salariale de l'établissement. À titre d'exemple, il est prévu que dans le cadre du COMP contractualisé avec l'État les dépenses de masse salariale soient plafonnées à 30 % du financement attendu.

- Concernant les personnels enseignants, enseignants chercheurs et chercheurs

Dans le cadre de la nouvelle accréditation, l'**offre de formation sera simplifiée et réduite** pour viser une économie de 1,5 M€ sur l'année universitaire 2027-2028. Une partie de l'effort sera mis en œuvre dès la rentrée 2025-2026 en contrôlant mieux le nombre de groupes de TD ouverts au regard des effectifs étudiants réels.

Dès la campagne d'emplois 2025, le recrutement de certains enseignants et enseignants chercheurs a été reporté, en assurant le remplacement des postes par des ATER. Cette **temporisation avant l'ouverture des concours** sera systématique pour tous les postes à compter de la campagne 2026 et pour toutes les suivantes. Elle produira une économie estimée à 845 k€ en année pleine.

En lien avec les composantes et les laboratoires, mais également dans le cadre du **projet de refonte de l'offre de formation** à venir, 5 postes d'enseignants et d'enseignants-chercheurs seront supprimés entre 2026 et 2027 pour générer 450 k€ d'économie en 2028.

Le recours aux ATER et contractuels 2nd degré lors de la **campagne 2^{ème} vague** (hors campagne d'emplois) sera limité pour viser une économie de 150 k€ dès 2026 et le nombre de contrats doctoraux revu à la baisse pour économiser 38 k€ en année pleine.

- Diminution de l'enveloppe de fonctionnement

Afin de fiabiliser la projection de la trajectoire financière de l'établissement et dans un souci de sobriété et d'exemplarité, les présentes CRE intègrent des mesures de réduction progressive de l'enveloppe de fonctionnement.

Il s'agit tout d'abord de travailler sur la **qualité de la préparation et de la prévision budgétaire**. Jusqu'à présent, l'allocation des crédits de fonctionnement aux directions et composantes reposait essentiellement sur une logique de reconduction automatique des budgets antérieurement accordés, sans corrélation suffisante avec les priorités ou projets structurants de l'année à venir et les niveaux d'exécution réellement constatés en fin d'année en lien avec l'activité courante. Au cours des exercices passés, cette approche a conduit à un fort taux d'inexécution des enveloppes, lequel nuit à la lisibilité financière de l'établissement et fausse l'appréciation de ses marges de manœuvre.

Un objectif global de réduction des prévisions budgétaires de l'enveloppe de fonctionnement, de l'ordre de 562 k€ par rapport au BI 2025, est ainsi intégré dans les présentes CRE. L'effort portera tant sur les budgets de fonctionnement courant des directions centrales que ceux des composantes et des laboratoires. Ce travail de mise en qualité des prévisions budgétaires, amorcé avec le BI 2026, se poursuivra ensuite au cours des prochains exercices, jusqu'à aboutir à des critères objectifs permettant une allocation plus fine, plus équitable et plus responsable des moyens. En parallèle, les responsables budgétaires des différents centres financiers seront accompagnés via des formations ciblées sur la préparation budgétaire, en incluant désormais une logique de priorisation et une dimension pluriannuelle.

La diminution de l'enveloppe de fonctionnement doit ensuite intervenir par le biais de **mesures ciblées sur plusieurs natures de dépense et la révision de processus transversaux**. Notamment, les frais de bouche, de représentation et de réception font l'objet d'un cadrage financier à - 3 % pour 2026. Une baisse des frais de déplacement est également attendue sur les prochains exercices, en corrélation avec les orientations du plan Avenirs de l'Université. Au total, la diminution des dépenses de fonctionnement intégrée à ce titre dans les CRE s'élève à 520 k€.

- Diminution et phasage de l'enveloppe d'investissement

En matière d'investissement, les présentes CRE traduisent un **travail de redimensionnement ou de phasage** d'opérations immobilières non encore contractualisées, afin de limiter leur impact ou leur impact immédiat sur les réserves de l'Université.

Ainsi, dès 2025, il est proposé de réduire de 635 k€ l'enveloppe prévue pour les dépenses d'équipement et de mobilier de l'opération La Ruche, et de la diminuer encore de 500 k€ en 2026. De même, le BR 1 2025 intègre des reports de travaux sur l'exercice 2026, par exemple pour la rénovation de locaux de l'IUT.

Dans les prochains mois, l'Université entend par ailleurs adopter une gestion plus dynamique et phasée de ses investissements, en lien avec les niveaux de sa trésorerie et de son fonds de roulement réellement libres d'emploi. Une première projection d'arbitrages est intégrée à hauteur de - 500 k€ en 2027 et 2028, mais ce montant sera bien entendu réévalué, le cas échéant à la hausse, en fonction des atterrissages que dessineront les CF 2026 et 2027. Ce mode de gestion sera ainsi pérennisé afin de contenir les risques de tension sur la trésorerie, mais également afin de reconstituer progressivement le niveau des réserves de l'établissement, condition indispensable au rétablissement de marges de manœuvre futures pour soutenir des projets stratégiques ou absorber des aléas conjoncturels.

2.2 Progression des recettes et ressources propres encaissables

Depuis plusieurs années déjà, l'Université a déployé une politique active de développement de ses ressources propres, dans les domaines tant de la formation (ouverture de formations à l'alternance, collecte dynamique de la taxe d'apprentissage, etc.) que de la recherche (augmentation du nombre de

projets déposés dans le cadre d'appels à projets nationaux ou européens). Entre 2020 et 2024, le volume des ressources propres encaissables de l'établissement a ainsi progressé de près de 7,7 M€ (+ 34,9 %), portant leur poids au sein des produits encaissables de l'établissement à 18,2%.

Au regard de cette dynamique favorable, les présentes CRE intègrent plusieurs mesures structurantes à court et moyen termes qui s'inscrivent dans une trajectoire graduelle et pilotée.

- **Réforme de la politique d'exonération des droits différenciés**

Lors de sa séance du 24 janvier 2025, en raison du dépassement du seuil réglementaire des 10 % d'étudiants inscrits pouvant bénéficier d'une exonération, le conseil d'administration de l'Université a approuvé de nouvelles orientations stratégiques pour l'exonération du paiement des droits d'inscription des étudiants extra-communautaires.

Les nouveaux critères visent à substituer aux exonérations jusque-là accordées en fonction de l'inscription dans un cycle d'étude des exonérations accordées au regard de la provenance des étudiants internationaux (liste de pays fragiles ou touchés par des conflits publiée dans le rapport annuel de la Banque mondiale). Or, ce changement d'orientations devrait conduire à une forte augmentation du nombre d'étudiants extra-communautaires assujettis au paiement du tarif plein des frais différenciés. En effet, la projection des effectifs extra-communautaires de l'Université, appuyée par la note d'information du MESR-SIES publiée en mai 2025³, montre que si 180 étudiants étaient concernés au titre de l'année universitaire 2024-2025, ils devraient être au nombre de près de 1 000 en 2025-2026, année transitoire du déploiement du dispositif, et entre 1 900 et 2 000 à compter de 2026-2027.

À compter de la mise en œuvre pleine et entière des nouveaux critères d'exonération prévue pour 2026-2027, les frais différenciés devraient ainsi représenter un volume d'environ 5,2 M€ de recettes annuelles, à volume d'effectifs constant par rapport au nombre d'étudiants de la rentrée 2025. La proposition formulée dans les présentes CRE se veut cependant prudentielle, et intègre une marge d'erreur de 12 %. En conséquence, les droits d'inscription des étudiants hors Union européenne, budgétés à hauteur de 1,7 M€ dans le cadre du BI 2025 qui avait pour partie anticipé cette évolution, sont réévalués au niveau de 2,7 M€ dans le cadre du BR1 2025 (+1 M€). À compter de 2026, ils sont projetés à hauteur de 4,6 M€ (+2,9 M€ par rapport au BI 2025 et +1,9 M€ par rapport au BR1 2025).

Évolution des droits d'inscription des étudiants hors Union européenne (en k€) :

CF 2021	CF 2022	CF 2023	CF 2024	BI 2025	BR 2025	2026	2027	2028
545	284	780	875	1 700	2 700	4 600	4 600	4 600
	-47,8%	+ 174,1%	+ 12,3%	+ 94,2%	+58,8%	+70,4%	0%	0%
	↘	↗	↗	↗	↗	↗	→	→

- **Augmentation des recettes issues des diplômes propres et de la formation continue et en alternance**

Les recettes issues des diplômes propres, de la formation continue et des formations en apprentissage ou en alternance ont connu un véritable essor à compter de 2020, et leur évolution favorable a continué de se poursuivre ces dernières années (+2,7 M€ entre 2021 et 2024, soit + 29,6%).

L'Université entend poursuivre cette dynamique, au regard de différents leviers.

Tout d'abord, s'agissant des **diplômes propres** et de la **formation continue**, la hausse de la politique tarifaire adoptée par le conseil d'administration en mars 2025 a vocation à se poursuivre dans les

³ « Projections des effectifs dans l'enseignement supérieur pour les rentrées de 2024 à 2033 », Systèmes d'information et Études Statistiques du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, note d'information 25.07, [accessible en ligne](#).

prochaines années. À volume d'inscrits constants, une nouvelle hausse tarifaire de 5 % serait suffisante pour accroître les recettes de plus de 200 k€. Des ouvertures de formations nouvelles sont par ailleurs envisagées au sein de la Faculté de Droit, ou, plus généralement, sont étudiées des perspectives de développement de la formation courte et de création de nouveaux diplômes universitaires certifiés ou co-certifiés permettant à leur public de mobiliser leur compte professionnel de formation (CPF). Enfin, d'autres pistes seront envisagées, comme la possibilité d'augmenter les effectifs des formations existantes ou le renforcement des actions de visibilité de nos formations.

Dans cette perspective, les présentes CRE intègrent sur la période 2025-2028 une hausse raisonnable de 100 k€ pour les recettes de formation continue et de 200 k€ pour les recettes issues des inscriptions en diplômes propres.

Le nombre des formations proposées en alternance (36 en 2021, 52 en 2024) et le nombre des effectifs en apprentissage (745 en 2020-2021, 1062 en 2024-2025) n'ont quant à eux cessé d'augmenter ces dernières années sous l'effet de la politique active de soutien menée par l'Université, jusqu'à hisser les recettes des **formations en alternance** à un niveau substantiel. Le développement de l'alternance constitue en effet un axe stratégique pour l'Université. À titre d'exemple, les matrices financières qui appuient l'analyse de la soutenabilité financière des parcours ouverts à l'alternance permettent également, depuis 2024, de calculer un « excédent mobilisable » ayant vocation à pouvoir être utilisé par les parcours concernés et leurs composantes. Plus précisément, ce dispositif incitatif permet d'encourager les responsables pédagogiques de parcours à ouvrir leur formation à l'apprentissage, en les autorisant à utiliser, une fois déduit l'ensemble des charges directes et indirectes du parcours, le reliquat de recettes pour financer de nouvelles dépenses.

S'il ne paraît pas envisageable que la croissance de ces recettes se poursuive à un rythme tout aussi soutenu les prochaines années, une légère progression est néanmoins attendue. En effet, l'ouverture à l'alternance de nouvelles formations est prévue dès la rentrée 2025 (M1 Informatique, M1 MAESTRIA et LP mode 2^{ème} année), et cette dynamique devrait encore se poursuivre à l'horizon 2027 (L3 LEA anglais/espagnol, M1 Tourisme, M1 CILA, M2 ANACIS, M2 Gamagora, diverses formations à l'Institut de Communication (ICOM), etc.).

En parallèle, le travail préparatoire de la prochaine offre de formation constitue d'ores et déjà l'occasion de rappeler l'engagement fort de l'établissement pour le développement de l'alternance tout en interrogeant, le cas échéant, les capacités d'accueil et la taille des groupes des formations accueillant des apprentis, ou encore la stratégie de l'établissement appliquée en matière de prix (reste à charge).

Au regard de ces éléments, la projection retenue dans les présentes CRE intègre une hausse des niveaux de recettes issues de l'alternance de 600 k€ sur la période 2025-2028 (+ 313 k€ par rapport au CF 2023).

Évolution des recettes de formation continue, diplômes propres et VAE (en k€) :

CF 2021	CF 2022	CF 2023	CF 2024	BI 2025	BR 2025	BI 2026	BI 2027	BI 2028
9 264	9 097	11 561	12 430	12 007	12 167	12 567	12 867	13 067
	-1,8%	+27,1%	+7,5%	-3,4%	-2,1%	+3,3%	+2,4%	+1,6%
	↘	↗	↗	↘	↘	↗	↗	↗

- Augmentation du nombre et du montant des conventions pluriannuelles financées**

Depuis plusieurs années, l'Université a contribué de façon active à répondre à des appels à projets (AAP) ou à des AMI relevant de la Commission Européenne, du PIA4 puis du plan d'investissement France 2030 : EUR, ExcellencES, PEPR et plus récemment AMI IA Cluster. Pour ce faire, en s'appuyant sur les succès rencontrés dans le cadre du projet Ability (ASDESR), elle s'est résolument engagée dans le renforcement de ses services d'ingénierie de projets, afin d'encourager les réponses dans les domaines de la recherche, de la formation ou de l'international.

Ces efforts trouvent leurs premières traductions dans l'augmentation des projets déposés par l'Université,

celle de ses projets sélectionnés et la progression très notable des financements obtenus.

À titre d'exemple, dans le domaine de la recherche, les 18 projets retenus dans le cadre de l'AAP générique de l'ANR en 2023, marqué par un taux de succès très important (46 %, contre 24 % en moyenne nationale) pour un financement total obtenu de 2,3 M€, vont déployer leurs principaux effets financiers en 2025 et 2026. Ce sera également le cas du Projet BAUHAUS4EU porté par la Direction des relations internationales, sélectionné en 2024 par la Commission européenne, pour lequel 1,6 M€ a été alloué à l'établissement.

Cette dynamique est appelée à se poursuivre et à s'étendre par le renforcement des mesures de gestion, d'incitation et d'accompagnement visant à augmenter le nombre de dépôts de candidature et le taux de réussite à des appels à projets. À titre d'exemple, comme l'Université s'y était engagée dans le cadre du COMP, une incitation très forte au dépôt de projets à l'ERC vient d'être déployée au sein de l'établissement avec le lancement fin 2024 d'un dispositif interne (RISE - Renforcement des Initiatives en Soutien à l'ERC) accordant à son bénéficiaire un allègement de service et un soutien financier pour préparer au dépôt.

Au regard de ces éléments, les CRE intègrent une hausse modérée des recettes sur conventions pluriannuelles financées : + 3,2 M€ entre 2025 et 2028. Si les dépenses prévisionnelles évoluent proportionnellement, il est prévu d'inciter lors du montage des projets à plafonner les dépenses de masse salariale à 70 % des recettes attendues. Afin de limiter la hausse du taux de la masse salariale, toute dérogation à ce principe devra être précisément argumentée et faire l'objet d'une autorisation expresse par la gouvernance de l'Université. En complément, une optimisation des frais de gestion sera prévue dans le montage des projets, notamment pour garantir la prise en compte des coûts complets des ressources humaines mobilisées, tandis qu'un cadrage sur l'utilisation de ces derniers sera proposé dans le cadre d'une prochaine délibération.

Évolution des recettes issues des conventions pluriannuelles financées (en k€) :

CF 2021	CF 2022	CF 2023	CF 2024	BI 2025	BR 2025	BI 2026	BI 2027	BI 2028
5 116	7 164	9 306	7 323	11 475	12 110*	12 846	14 751	14 751
	+40%	+29,9%	-21,3%	+56,7%	+65,4%	+6,1%	+14,8%	+0
	↗	↗	↘	↗	↘	↗	↗	→

* Dont 4,2 M€ encaissés au 01/07/25 contre 1,4 M€ au 01/07/24

• Autres mesures

Un certain nombre d'autres mesures, valorisées à des montants bien moindres ou dont le chiffrage serait à ce stade encore trop anticipé, vont en outre être lancées ou viennent de l'être.

Il s'agit, à titre d'exemple, de renforcer la **valorisation de notre patrimoine immobilier** à forte valeur d'usage ou symbolique (location d'amphithéâtre, de salles de conférence, de bureaux, d'équipements sportifs, etc.) dont la richesse et la diversité constituent un atout qui pourrait être mobilisé de manière plus ambitieuse. Une communication renforcée et la revalorisation des modalités tarifaires de mise à disposition de ces espaces, dans la continuité de la délibération adoptée en mars 2025, permet, dans un premier temps, d'envisager une augmentation de ces recettes de l'ordre de 15 k€ (+8,4 %) d'ici à 2028.

Un autre axe de développement des recettes relève du développement des **partenariats locaux** ou des réponses à des appels à projets régionaux (+ 40 K€ entre 2025 et 2028).

Plus généralement, la gouvernance de l'Université a récemment souhaité réactiver la démarche de **contrôle interne**, avec une mobilisation accrue de l'ensemble des acteurs concernés. L'effort doit porter en priorité sur la chaîne financière de la recette, dans l'objectif de formaliser, sécuriser et simplifier les processus existants, en mettant en place un suivi administratif rigoureux garant de leur mise en œuvre effective et de leur facturation dans les délais requis. Une dynamique structurante sera également lancée autour de la conclusion **des conventions**, avec une revue systématique de leur intérêt stratégique ainsi que de la pertinence et de la proportionnalité des engagements pris par l'établissement. Notamment, les montants financiers devront être arrêtés sur des bases plus robustes, en mobilisant le calcul en coûts complets et le contrôle de gestion pour éclairer et appuyer les dispositions contractuelles.

Il convient également de souligner que, conformément aux engagements pris dans le COMP, l'Université s'est engagée dans la mise en place d'un **système d'information décisionnel (SID)** destiné à renforcer la qualité et la cohérence de son pilotage. À terme, cet outil permettra de croiser et d'exploiter de manière intégrée les données financières, patrimoniales, de ressources humaines, ainsi que celles relatives à la formation et à la recherche et donc d'appuyer la prise de décisions stratégiques par une capacité d'analyse transversale. Le recrutement d'un chargé de déploiement est actuellement en cours, afin de garantir un pilotage opérationnel et structuré de cette démarche.

Enfin, la création récente de la **Fondation universitaire de l'Université Lyon 2** doit permettre de faciliter les projets multi-partenaires et pluridisciplinaires en accompagnant les dynamiques du territoire par des actions responsables et engagées. Ce nouvel instrument offre ainsi un cadre structurant et pérenne pour engager des partenariats avec le monde économique et social, et développer des actions de mécénat en faveur des projets portés par notre communauté. À moyen terme, l'objectif est de renforcer la visibilité et l'attractivité de la Fondation afin de mobiliser de nouveaux soutiens autour d'axes prioritaires et de permettre à l'Université Lyon II de porter davantage d'ambition, en s'appuyant sur l'engagement de ses partenaires et sur l'ancrage territorial de ses actions.

3. Conclusion

L'ensemble des mesures envisagées ci-dessus permet d'afficher un retour à l'équilibre à l'horizon 2028. Des évolutions ou des ajustements seront bien entendu prévus s'ils se révèlent nécessaires.

	CF 2024	BI 2025	BR 1 2025	2026	2027	2028
Résultat	- 1 737 324 -	8 375 995 -	5 484 125 -	3 729 962 -	1 729 233 -	393 827
CAF/IAF	2 591 052 -	4 675 995 -	1 784 125	1 100 104	3 259 012	4 594 418
Fonds de roulement (FDR)	33 337 560	9 470 300	20 597 364	7 694 617	7 208 179	8 680 101
Trésorerie (variation hors opérations non budgétaires)	40 217 476	7 088 074	26 074 253	22 490 812	18 715 533	17 365 614
Poids de la masse salariale	85,6%	88,0%	86,4%	85,8%	84,6%	84,5%
Jours FDR	76	15	43	16	15	18
Jours trésorerie	91	15	54	47	39	36

En conclusion, il importe de noter que la mise en œuvre des présentes CRE constitue l'occasion pour l'Université de se doter d'un dispositif renforcé de pilotage financier, articulé autour d'une gouvernance resserrée et d'outils de prospective budgétaire et comptable.

Sur le plan organisationnel, comme évoqué plus haut, une comitologie dédiée est instituée au travers du Comité de suivi officiellement créé par un vote du Conseil d'administration du 11 juillet 2025. Celui-ci assurera un suivi régulier et transversal des mesures de retour à l'équilibre arrêtées, de leur mise en œuvre effective et de leur impact mesurable sur la trajectoire de l'établissement. En complément, des outils partagés de pilotage prospectif seront développés afin de procéder à des simulations pluriannuelles intégrant, notamment, l'évolution de la masse salariale et des ressources. Ce renforcement vise à structurer une culture de gestion anticipatrice, fondée sur la fiabilité des données et la coopération inter-directionnelle, afin d'éclairer les arbitrages stratégiques et de sécuriser durablement la trajectoire financière de l'Université.

Bien entendu, le succès de l'opération reposera également sur la capacité collective à donner du sens à l'ensemble de ces mesures dont l'objectif final est d'améliorer la situation financière de notre établissement et de le doter de nouvelles marges de manœuvre. Seule la mobilisation de toute la communauté universitaire permettra d'atteindre ces résultats dans des délais aussi contraints.

L'Université inscrit également ces 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 ainsi souhaité que la prochaine contractualisation dans le cadre du COMP permette de réinterroger les moyens alloués par l'État, au regard des objectifs et de la performance démontrée dans l'accomplissement de ses missions de service public.