

Président

Objet : Lettre de cadrage budgétaire 2027

Date : 21 juillet 2026

Destinataires :

Mesdames et Messieurs :

- les directeurs des collèges de formation
- la directrice de l'IUT, les directeurs de l'INSPE et de l'ISVV
- les directrices et directeurs des départements de recherche
- les directrices et directeurs de pôles et directions administratives

Copie à Mesdames et Messieurs les directrices et directeurs administratifs et financiers des collèges de formation, de l'IUT, de l'INSPE, de l'ISVV et Mesdames et Messieurs les responsables administratifs et financiers des départements de recherche

Copies à Mesdames et Messieurs les directrices et directeurs des unités de formation et des unités de recherche

Madame, Monsieur,
Chère et Cher collègue,

A la suite du débat d'orientation budgétaire tenu en Conseil d'administration le 7 juillet dernier, j'ai l'honneur de vous communiquer les éléments de cadrage en vue de la construction du budget initial 2027.

La préparation de ce budget intervient dans un contexte inédit pour les universités françaises. Les Assises du financement des universités ont permis d'établir un diagnostic désormais largement partagé : les difficultés rencontrées par les universités ne résultent pas d'un défaut de gestion des établissements, mais d'un déséquilibre croissant entre les charges qui leur sont imposées et les ressources qui leur sont allouées. Ce constat constitue le point de départ de notre réflexion budgétaire.

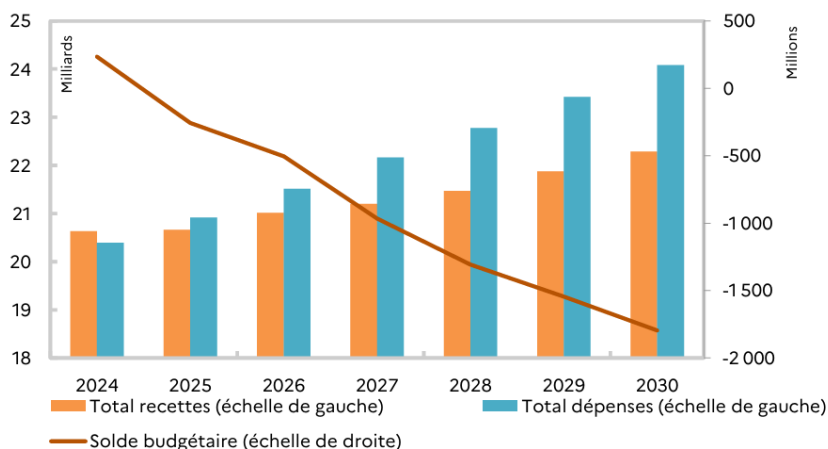
Cette situation nous impose de poursuivre les efforts engagés depuis plusieurs années pour adapter progressivement notre trajectoire budgétaire. L'objectif n'est pas de renoncer à notre ambition, mais de créer les conditions de sa soutenabilité dans la durée, en protégeant le cœur de nos missions de formation et de recherche et en préservant nos capacités d'investissement.

Contexte général

En 2026, l'État fait face à une situation économique difficile qui accentue les tensions budgétaires. La dette publique dépasse 3 530 milliards d'euros, soit 117,5 % du PIB. Le déficit public demeure proche de 5 % du PIB, un niveau encore très supérieur au seuil de 3 % fixé par les règles européennes. Afin d'engager une trajectoire de redressement, le Gouvernement a fixé un objectif de retour du déficit sous les 3 % du PIB d'ici 2029, ce qui implique une maîtrise renforcée de la dépense publique et des économies à réaliser pour l'ensemble des ministères et des opérateurs de l'État.

Dans ce contexte, les établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche sont amenés à absorber une partie des tensions budgétaires, alors même qu'ils doivent faire face à la progression de leurs charges, aux effets de l'inflation et à la hausse des coûts de fonctionnement. Le sous financement à moyen terme de l'enseignement supérieur et de la recherche publics - pourtant présenté à de nombreuses reprises comme priorité nationale - a été largement documenté dans le cadre des assises du financement des universités (cf. extrait du rapport final de juin 2026 ci-dessous).

Graphique 13 : évolution de la situation financière des EPSCP d'ici à 2030



Source : mission d'après les données budgétaires de la direction du Budget.

En 2025, la part non-financée par l'Etat des dépenses supplémentaires imposées aux universités s'élevait à près de 300 M€. En 2026, cette part progresserait de 50 M€ du fait de la compensation seulement partielle de la hausse des cotisations patronales des agents titulaires (CAS Pensions). L'effet ciseau présent depuis l'accès aux responsabilités et compétences élargies s'est notablement accentués à partir de 2022, sans correction cette situation de déséquilibre se traduirait par un déficit cumulé pour les universités de près de 1 Md€ en 2027 soit l'équivalent de 10 000 postes d'enseignants-chercheurs (sur un effectif total de près de 60 000).

La trajectoire budgétaire de la Loi de programmation de la recherche (LPR) reste très en deçà de la programmation initiale. Le ralentissement de son déploiement se traduit par une stagnation des revalorisations salariales et des créations d'emplois pour la recherche ainsi que par une diminution du budget de l'ANR de 50M€ au dépend des appels projets et du préciput.

Si certaines réformes, telles que la mise en œuvre de la Protection Sociale Complémentaire sont intégralement financées à compter de 2026, le contexte actuel ne permet pas de disposer d'une visibilité complète du financement des réformes en cours (réformes des études de santé, nouvelle licence professorat des écoles, universitarisation des formations en soin infirmier etc.). L'annulation de près de 140 M€ de crédits par décret en juin 2026 pour la Mission recherche et enseignement supérieur ne constitue pas, à ce stade, un signal rassurant.

Pour l'université de Bordeaux, le financement partiel de ces mesures a d'ores et déjà été amorti en partie par des réductions de dépenses et une hausse des recettes. Ces actions correctives doivent être poursuivies afin de résorber progressivement un déficit structurel annuel qui demeure estimé à environ 15 M€ en 2026.

Les crédits Etat alloués aux organismes de recherche sont en légère baisse par rapport à la loi de finances 2025, sous l'effet du décret d'annulation de crédits en juin 2026. Les crédits France 2030 ont été réduits de près de 20% entre 2025 et 2026, faisant peser une très grande incertitude sur des relais de financement des programmes en cours. Pour l'université de Bordeaux, la fin progressive de ces financements et donc des grands programmes s'échelonnera sur plusieurs années. Elle questionne notre capacité à trouver des relais de financement, par exemple via des augmentations des taux de réussite aux différents appels à projet nationaux et internationaux, et plus largement via le développement des ressources propres. Elle nous oblige en parallèle à anticiper le devenir des activités financées par ces programmes et celui des personnels qui en ont la charge.

Les financements des collectivités territoriales sont globalement en baisse avec un ralentissement attendu pour les versements des crédits CPER, tout comme ceux de la part l'Etat.

Malgré ce contexte financier particulièrement délicat, le Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) de l'université de Bordeaux, couvrant 100% des missions de l'établissement pour la période 2026-2030, a été signé le 7 juillet 2026. La qualité de l'ambition stratégique présentée dans ce contrat, à laquelle les principaux partenaires de l'établissement ont été associés (organismes de recherche, CHU, ARS, CROUS, collectivités territoriales...) a été saluée par l'État. Son financement pourrait atteindre 19,6 M€ si l'ensemble des objectifs fixé est atteint.

Pour autant, l'université de Bordeaux aborde cette période avec un certain nombre d'atouts. La dynamique créée autour de l'IdEx, la signature récente du COMP couvrant l'ensemble de nos missions, la qualité de nos partenariats, notre patrimoine immobilier et foncier ainsi que les transformations engagées depuis plusieurs années constituent des leviers importants pour préparer l'avenir. Ces atouts ne nous dispensent pas des efforts nécessaires. Ils nous donnent en revanche les moyens d'anticiper les évolutions à conduire plutôt que de les subir, tout en préservant notre ambition scientifique, pédagogique et sociétale. C'est dans cet esprit que doivent être appréhendées les projections présentées ci-après.

Projections budgétaires pour l'université pour la période 2026-2030

Sans mesures de refinancement ou d'économies fortes, les projections pour l'université de Bordeaux en recettes et dépenses entre 2025 et 2030 sont les suivantes (cf. tableau ci-dessous), elles s'appuient sur l'ensemble des informations disponibles à ce jour. Elles sont principalement liées au contexte national et intègrent les orientations budgétaires de l'établissement (politique de soutien à ses missions de service public, préservation de l'emploi et maintien des investissements prioritaires).

Scenario socle BI ajusté des tendances connues à date	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
RESULTAT	6 M€	14 M€	9 M€	-6 M€	-10 M€	-16 M€	-21 M€	-19 M€	-26 M€	-29 M€
FDR	68 M€	93 M€	83 M€	65 M€	50 M€	26 M€	-2 M€	-18 M€	-39 M€	-58 M€
Trésorerie	196 M€	229 M€	222 M€	216 M€	203 M€	179 M€	151 M€	135 M€	114 M€	95 M€
Trésorerie en jours de FCT en CP hors INV (>30j)	152	171	153	142	130	111	92	82	68	57
FdR en jours de FCT en CP hors INV (>15j)	53	69	57	43	32	16	-1	-11	-24	-35
Charges de personnel / prod. encaissables < 83%	77%	76%	75%	78%	78%	80%	80%	81%	81%	81%

En matière de recettes, la projection s'appuie sur une stabilisation des cotisations au CAS Pensions, qui n'augmenterait donc pas en 2027 - contrairement à ce qui était prévu initialement - et sur le financement intégral à compter de 2027 de la hausse intervenue en 2026. Elle prend en compte l'hypothèse de financement de la Loi de Programmation de la Recherche (LPR) et le maintien de certaines actions spécifiques récurrentes (missions CNU, étudiants en situation de handicap etc.).

S'agissant des autres subventions publiques, les nouvelles modalités de versement du préciput par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) seront considérées, ainsi que la baisse des parts site et hébergeur. De même, une baisse des subventions dédiées aux campus de proximité, tant pour le fonctionnement que pour les investissements des collectivités territoriales est intégrée à la modélisation.

L'hypothèse de la stabilité de ressources propres relatives aux droits d'inscription nationaux est retenue. Elle prend en compte l'indexation sur l'inflation fixée par arrêté et l'évolution de l'effectifs étudiants qui devrait être globalement stable durant les dix prochaines années, modulo des variations selon les campus et les disciplines. Concernant l'apprentissage, une diminution des recettes liée à l'impact des décrets ayant entraînés une minoration des prises en charge par les OPCO est attendue. Pour mémoire, les frais de gestion liés au dispositif IdEx sont toujours maintenus à 20 %. Dans cette projection, le projet DREAM fait l'objet d'une reprogrammation de ses objectifs en lien avec son lancement effectif. Enfin, une opération de valorisation du patrimoine est prévue sur 2028 pour 4,3 millions d'euros.

En matière de dépenses, la projection s'appuie sur une politique de préservation de l'emploi intégrant l'hypothèse d'un autofinancement du Glissement Vieillesse Technicité (GVT) à compter de 2027. Les hypothèses concernant les charges de fonctionnement intègrent une hausse mécanique des prix, estimée à environ 2 % par an, en lien avec l'évolution de l'indice des prix à la consommation harmonisée. Par ailleurs, une modélisation spécifique anticipe une légère hausse du coût des fluides, estimée à 7 % sur la période 2025-2030.

Au total, comme c'est le cas globalement à l'échelle nationale, l'écart entre les recettes et les dépenses projetées fait état d'un compte de résultat de plus en plus déficitaire jusqu'en 2030 si aucune action corrective n'est entreprise que ce soit au niveau de l'établissement mais surtout au niveau de l'État. Ces résultats négatifs successifs nous conduiraient ainsi à opérer un prélèvement sur fonds de roulement pour financer le fonctionnement de l'université alors que celui-ci est plutôt prévu pour financer des opérations d'investissement.

Le plan pluriannuel d'investissement (PPI) réalisé à partir des projets prioritaires envisagés dans le schéma pluriannuel de stratégie immobilière contribuerait aussi une forte diminution du fonds de roulement et ce dernier passerait ainsi en dessous de la barre du seuil prudentiel des 15 jours de fonctionnement dès 2027.

Ces projections n'ont pas vocation à décrire ce que sera l'université de Bordeaux en 2030. Elles illustrent les conséquences de la trajectoire actuelle si aucune mesure n'était prise, tant au niveau national qu'à celui de l'établissement. Elles justifient les orientations budgétaires présentées ci-après, dont l'objectif est précisément d'éviter ce scénario en préservant durablement notre capacité d'action, notre ambition et la qualité du service public que nous rendons.

Orientations budgétaires

L'université de Bordeaux souhaite réaffirmer une stratégie budgétaire à la fois responsable et ambitieuse, au service de ses missions de service public et de son projet d'établissement.

Dans ce contexte, trois priorités guideront nos choix budgétaires :

- Protéger le cœur de nos missions de formation et de recherche.
- Préserver autant **que possible nos capacités humaines, qui constituent notre première richesse.**
- **Maintenir les investissements indispensables à l'avenir de notre établissement.**

Notre démarche vise donc à mettre en œuvre ces trois priorités tout en poursuivant les transformations nécessaires à la soutenabilité de notre modèle. Dans cette perspective, l'organisation des fonctions supports doit être réinterrogée à tous les niveaux de notre organisation, en raisonnant par grands processus métiers, afin de la rendre plus cohérente et efficace. Cela passe également par une simplification des processus administratifs, pour alléger les charges inutiles et améliorer la réactivité de nos équipes.

Nous devons aussi ajuster l'ensemble de nos activités de formation et de recherche, en cohérence avec une trajectoire soutenable, tant en termes de périmètre que de volume. L'objectif est de préserver, dans la durée, nos marges de manœuvre, en adoptant une approche globale, structurée et responsable. L'absence de mesures correctives entraînerait une dégradation durable et profonde des indicateurs matériels de soutenabilité budgétaire, et partant la nécessité de mettre en place des actions correctives qui devront être approuvées par la tutelle ministérielle.

Si la trajectoire du résultat de fonctionnement n'était pas rétablie, le niveau du fonds de roulement passerait en effet sous le seuil prudentiel ministériel dès l'exercice 2027.

La poursuite de nos efforts de sobriété budgétaire est donc essentielle.

Pour y parvenir, il s'agit d'installer une démarche pluriannuelle consistant à s'engager concrètement dans :

- L'identification des formations en difficulté et la mise en œuvre des actions permettant de garantir la qualité de l'offre et l'adaptation aux besoins dans la démarche d'amélioration continue de l'offre de formation.
- Une contribution collective à la correction de la trajectoire budgétaire par des priorisations d'activités adaptées. La progressivité des engagements dans la période permettra d'accompagner ces changements selon leur complexité, tout en restant, ensemble, responsables et lucides sur la nécessité d'agir avant de subir des mesures plus radicales.

Cette démarche permettra de mettre en adéquation notre ambition de qualité du service public de recherche et formation et sa soutenabilité, au regard de l'évolution des coûts et de la structure de ressources de l'établissement. Appliquée dans la durée et pour l'ensemble des activités de l'établissement, cette démarche sera menée à compter du mois de septembre dans le cadre des dialogues stratégiques avec tous les responsables de collège, instituts, départements, pôles et directions.

Ces dialogues stratégiques ne constitueront pas un simple exercice budgétaire. Ils devront nous permettre de revisiter collectivement nos priorités, d'identifier les activités à conforter, celles à faire évoluer et les marges de manœuvre que nous pouvons construire ensemble. Ils seront également l'occasion de partager les choix qui permettront de préserver durablement nos ambitions.

Les conclusions de ces dialogues seront mises en cohérence avec les Plans de Gestion des Emplois (PGE) et le plan pluriannuel d'investissement (PPI). Les objectifs fixés par le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) sont maintenus en particulier ceux qui contribueront à l'amélioration des conditions de travail et d'étude mais aussi à la réduction de notre dépense de fonctionnement (optimisation des surfaces, rénovation énergétique des bâtiments ou nouveau réseau de chaleur universitaire sur le campus Talence-Pessac-Gradignan). Néanmoins, leur planification et le rythme des réalisations pourront être révisés au regard des priorités et de la soutenabilité générale.

En parallèle de ces efforts de maîtrise des dépenses, l'université poursuivra une stratégie volontariste de développement de ses ressources. Cela inclut :

- Un abondement du Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) de l'université de Bordeaux, couvrant 100% des missions de l'établissement pour la période 2026-2030.
- Une révision des choix d'établissement pour l'affectation des recettes, tant sur le soutien des activités cœur de recherche et formation, que sur les conditions de réalisation, comme la mobilisation de l'IdEx pour relâcher la contrainte sur le fonds de roulement.
- La recherche de recettes supplémentaires pour alléger le financement des dépenses pérennes et soutenir l'investissement par exemple en valorisant notre patrimoine foncier ou immobilier.
- La révision des tarifs, travaillée dans le cadre du programme DReAM, afin de mettre en adéquation la réalité et l'évolution des coûts avec le prix de nos prestations (FTLV, prestations de recherche / plateformes, locations etc.), a minima indexés sur l'inflation.
- Une révision de la répartition interne des ressources, avec une augmentation des frais de gestion à la hauteur des coûts environnés portés par l'établissement.
- De nouvelles recettes seront également apportées avec l'essaimage du programme DReAM.

Cette approche pluriannuelle devra être redimensionnée chaque année en fonction de la situation budgétaire réelle de l'université (compte financier) et du niveau de soutien de l'État, en prenant aussi en compte l'éventuel impact budgétaire de nouvelles réformes.

Orientations budgétaires 2027

Au regard de la trajectoire budgétaire projetée, il convient de réaliser des économies et des nouvelles recettes pérennes pour un montant total annuel de 15 M€ à horizon 2030, montant qui sera atteint progressivement par paliers annuels avec comme objectif de combler au minimum une hauteur de 50% de ce différentiel grâce à des recettes nouvelles (IdEx, COMP, valorisation du patrimoine, etc.).

Pour 2027, dans une logique de responsabilité et de co-construction, les dotations grandes masses seront installées à hauteur de 80%. Au cours de l'exercice et dans le cadre des dialogues stratégiques, la cartographie des dépenses permettra de compléter ce premier niveau de dotation en vue d'aboutir en fin d'exercice à des dotations définitives tenant compte au mieux des besoins et spécificités de chaque structure.

En matière d'emplois, l'objectif de préservation de nos capacités d'encadrement et donc de maintien de l'emploi reste une priorité forte (cf. note de cadrage PGE 2027).

Par ailleurs, l'ensemble des activités de l'établissement sera questionné et des objectifs de contribution seront établis dans le cadre des dialogues stratégiques.

A l'échelle de l'établissement, différentes pistes sont instruites, parmi elles :

- Un usage optimisé des crédits du COMP.
- La mobilisation accrue des fonds IdEx et le recalibrage de Grands programmes.
- La valorisation immobilière.
- La révision des tarifs et frais de gestion.

En complément, d'autres actions seront instruites à l'échelle de chaque structure :

- La mise en œuvre d'un plan d'économies sur les dépenses non essentielles sur la base du travail de cartographie.
- Le développement de ressources propres couvrant les coûts complets.
- La poursuite du travail d'optimisation de l'offre de formation.

Sur la méthode, les structures seront appuyées par les services pour permettre de travailler leurs propositions d'économie d'ici à 2030 (proposition d'indicateurs et d'une cartographie des dépenses) en lien étroit avec leur stratégie.

Par ailleurs, des mesures ponctuelles seront prises en vue d'un meilleur pilotage de notre fonds de roulement :

- Réexamen au cas par cas de l'aide institutionnelle pour les fluides.
- Mise en pause de nouveaux PPI à compter de 2028 (centralisation et rationalisation des initiatives).
- Fin de la contribution CDI.

En appui à cette orientation, la note de cadrage du PGE 2027 précise l'ensemble des orientations de l'université en matière d'emploi.

Des scènes d'échanges de préparation de ce budget se sont déroulées dès le printemps 2026 (Conseil des directeurs de composantes le 27 mai 2026, Conseil académique plénier le 15 juin 2026, Conseil d'administration le 7 juillet 2026).

D'autres scènes d'échanges sont prévues afin de poursuivre la préparation du budget 2027 :

- **La conférence budgétaire du 17 septembre à 14 h, amphi du Labri, Campus Peixotto, Talence.**
- Les dialogues stratégiques avec les collègues, instituts, départements de recherche, pôles et directions, permettront de préciser des orientations stratégiques et leurs impacts financiers.
- Une assemblée générale sous la forme d'un webinar organisée à l'automne sera l'occasion d'une présentation actualisée des principales orientations 2027 et au-delà.

D'autres temps d'échanges seront programmés tout au long de l'année avec les composantes. Ils permettront d'aborder des thématiques spécifiques en lien avec la stratégie de l'établissement. En fonction des arbitrages de la loi de finances pour 2027 et de la mise en place du nouveau COMP, des conférences budgétaires spécifiques pourront être programmées afin de réajuster la trajectoire 2026-2030 (budget et périmètres de nos activités).

L'enveloppe des grandes masses sera soumise au vote du conseil d'administration le 13 octobre 2026.
Le budget initial sera soumis au vote des administrateurs le 11 décembre 2026.

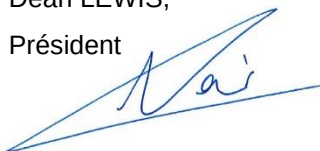
Le contexte budgétaire que traversent aujourd'hui les universités nous amène, plus que jamais, à réinterroger nos priorités afin de préserver et développer les activités sur lesquelles nous construirons l'avenir de notre établissement. A travers la réflexion collective et régulière que nous mettons en place dans le cadre des dialogues stratégiques, je sais pouvoir compter sur votre sens des responsabilités et sur notre attachement collectif à la qualité du service public que nous offrons chaque jour aux étudiants et à la société.

Notre responsabilité collective n'est pas seulement d'assurer l'équilibre budgétaire de l'établissement. Elle est de préserver durablement sa capacité à former, à produire des connaissances, à innover et à contribuer au développement de notre territoire et de notre pays.

Les années qui viennent nous imposeront des choix exigeants. Elles seront également l'occasion d'un débat national majeur. Les échéances présidentielles et législatives de 2027 seront l'occasion d'un débat sur les ambitions que notre pays souhaite porter pour son enseignement supérieur et sa recherche, ainsi que sur le modèle de financement permettant de les rendre soutenables dans la durée.

Je suis convaincu que nous saurons les conduire avec lucidité, dans le dialogue et avec le sens de l'intérêt général qui caractérise notre communauté. L'université de Bordeaux a démontré à de nombreuses reprises sa capacité à se développer sans renoncer à son ambition. C'est collectivement que nous préparerons les conditions de son développement pour les années à venir.

Dean LEWIS,
Président

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Lewis', written over a horizontal line.