

PLAN DE SOUTENABILITÉ DES ACTIVITÉS

GROUPE DE TRAVAIL

Compte rendu de la réunion n°3 :

« Examen de la viabilité de la trajectoire financière »

(19 février 2026, 14h09-16h48)

La troisième réunion du groupe de travail consacré au Plan de soutenabilité de nos activités s'est tenue le 19 février 2026 sous la présidence d'Emmanuelle Garnier.

Elle avait pour objet principal l'examen de la viabilité de la trajectoire financière de l'établissement à l'horizon 2027-2029, à partir d'un outil de simulation élaboré par la direction des affaires financières.

1. Présentation de la démarche et des scénarios

En ouverture de séance, la présidente rappelle que les réunions 3 et 4 doivent permettre d'identifier une projection à 3 ans et de prioriser des leviers d'action concrets. Elle insiste sur la nécessité d'un travail collectif et horizontal, invitant les membres du groupe à proposer toute piste susceptible d'améliorer la trajectoire financière.

La DGSA finance présente ensuite le simulateur prospectif, conçu pour mesurer l'impact de différentes hypothèses sur les équilibres financiers.

Deux scénarios principaux sont exposés :

- Un scénario dit « catastrophe », fondé sur la reconduction mécanique des tendances observées ces dernières années (moyenne des ratios, appliquée aux trois exercices à venir). Ce scénario conduit à une situation jugée non soutenable à court terme.
- Un scénario dit « dynamique », intégrant l'activation de différents leviers sur les recettes et les dépenses.

L'outil permet de visualiser l'évolution sur la période 2027-2029 et d'observer les effets des décisions sur trois indicateurs réglementaires majeurs : le ratio dit « Dizambourg » (part de la masse salariale sur les recettes encaissables), le fonds de roulement et la trésorerie.

2. La dynamique de la masse salariale : un facteur structurant

Les échanges mettent rapidement en évidence le poids déterminant de la masse salariale dans la trajectoire financière. Celle-ci progresse mécaniquement d'environ 3,5 % par an, ce qui représente une augmentation cumulée de 19,4 M€ sur trois ans. Un mois de paie équivaut à 14,5 M€.

Cette évolution s'explique par un effet conjugué du glissement vieillesse technicité (GVT), de la pyramide des âges, des mesures indemnitaires (RIFSEEP), de la trajectoire des contractuel·les et des effets de la LPR. Il est souligné que, sur une période de trois ans, ces paramètres sont peu compressibles.

La discussion confirme que la masse salariale constitue le principal facteur de rigidité budgétaire et obère fortement les capacités d'action de l'établissement. Plusieurs intervenant·es expriment leur inquiétude face à cette dynamique structurelle.

3. Les leviers relatifs aux recettes

3.1 SCSP et ressources globales

Les marges de manœuvre sur la subvention pour charge de service public apparaissent limitées. Le débat se concentre donc sur les ressources propres.

3.2 Droits d'inscription et politique d'exonération

Les droits d'inscription représentent environ 2 % des recettes de l'établissement. Les exonérations (légales et locales) atteignent près de 3 M€, dont une part significative concerne les étudiant-es extracommunautaires. Il est indiqué que les droits perçus seraient très certainement inférieurs à ce montant en cas d'absence d'exonération, compte tenu de la diminution des inscriptions qui serait à prévoir.

La question d'une évolution des droits d'inscription suscite un débat nourri. Plusieurs dimensions sont évoquées : cadre réglementaire, spécificités des grands établissements, distinction entre frais d'inscription et frais de formation, enjeux d'équité sociale et d'attractivité internationale.

Si certain-es soulignent qu'une augmentation même modérée pourrait avoir un effet budgétaire significatif, d'autres rappellent les risques sociaux et politiques d'une telle mesure. Aucun arbitrage n'est retenu à ce stade; le groupe de travail convient que le sujet mérite une analyse approfondie.

Il est demandé le détail des exonérations relevant de la décision de l'établissement. Celui-ci sera fourni lors du prochain GT.

Il est abordé également la question des étudiant-es en reprise d'études inscrit-es en formation initiale et qui relèveraient de la formation continue. Ces étudiant-es devraient s'acquitter de droits d'inscription plus élevés mais pour cela, devraient bénéficier de financements spécifiques. Compte tenu de la difficulté à les obtenir pour beaucoup d'étudiant-es, une généralisation de ce changement de fonctionnement apparaît difficilement opérationnelle.

3.3 Appels à projets, fonds européens et alternance

Les échanges mettent en lumière une sous-utilisation relative des financements européens et des appels à projets, en particulier dans le champ des sciences humaines et sociales. La nécessité d'améliorer la veille, l'ingénierie et l'accompagnement des porteurs de projets est soulignée. Il est rappelé que l'université a proposé un projet allant dans cette direction dans le COMP 2025-2027, intitulé « Maison des projets ». Sa mise en œuvre a déjà démarré.

La situation de l'alternance fait l'objet d'analyses contrastées : baisse des aides de l'État, incertitudes sur la rentabilité réelle des formations, coûts différenciés selon que les parcours sont créés ex nihilo ou adossés à des formations existantes. La question de la répartition des recettes entre les composantes et le niveau établissement est également soulevée. Une analyse de la dimension financière de l'alternance sera présentée lors du prochain GT.

Il est rappelé que toute stratégie de développement de ressources propres doit intégrer les coûts indirects et les frais de gestion.

4. Les leviers relatifs aux dépenses

Concernant la masse salariale, plusieurs pistes sont évoquées : non-remplacement de certains postes, réduction de la charge d'enseignement, réduction du recours aux vacataires, mutualisations d'enseignements, encadrement des heures complémentaires, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Ces hypothèses suscitent de nombreuses réserves si la charge globale de travail n'est pas diminuée dans le même temps. Les participant-es soulignent les contraintes disciplinaires (langues à petits effectifs, enseignements spécifiques), les difficultés organisationnelles (services, salles), ainsi que la charge croissante

pesant sur les personnels BIATSS. Les impacts pédagogiques des choix budgétaires, notamment sur l'équilibre entre CM et TD, sont également discutés.

Il ressort des échanges que les optimisations déjà engagées limitent aujourd'hui les marges d'action supplémentaires.

5. Maîtrise des effectifs étudiants

La question de la régulation des effectifs étudiants apparaît comme un levier potentiellement structurant mais politiquement sensible. Les participant·es s'interrogent sur l'impact financier d'une diminution significative du nombre d'étudiant·es. Il apparaît aujourd'hui un décalage entre les capacités d'accueil affichées et les moyens réels disponibles.

La problématique de l'orientation et, plus largement, de la sélection est abordée, avec la conscience des enjeux sociaux et institutionnels qu'elle implique. Il est rappelé que les effets de la nouvelle offre de formation (ODF) ne seront pleinement visibles qu'en 2028.

6. Perspectives et suites

Les membres du groupe constatent que les leviers identifiés produisent, pris isolément, des effets limités au regard de la dynamique structurelle des dépenses. La question de l'activité globale de l'établissement est posée : à périmètre constant, l'équilibre apparaît difficilement atteignable.

Pour la prochaine réunion, il est convenu :

- d'apporter des éléments chiffrés complémentaires (notamment sur la DGH par composante et les effets de la nouvelle ODF) ;
- d'examiner plus finement certains postes budgétaires ;
- d'approfondir les analyses relatives aux exonérations, à l'alternance, aux heures complémentaires et à la gestion des effectifs étudiants.