

PLAN DE SOUTENABILITÉ DES ACTIVITÉS

GROUPE DE TRAVAIL

Compte rendu de la réunion n°6 :

Date : 3 avril 2026

1. Introduction

La sixième et dernière réunion du groupe de travail consacré au plan de soutenabilité des activités s'est tenue le vendredi 3 avril 2026 en salle du conseil.

Cette séance a pour objectif de clore un cycle de travail engagé depuis plusieurs semaines et de disposer d'éléments consolidés pour préparer la trajectoire de retour à l'équilibre financier de l'établissement pour les années 2027 à 2029. Les membres du groupe de travail peuvent s'appuyer sur les travaux précédents permettant de partager un état des lieux précis et d'identifier les leviers d'action.

En ouverture, la présidence rappelle que ces travaux sont très attendus pour partager avec la communauté notre situation et très utiles dans le cadre des échanges sur le sujet avec le rectorat. Ils consolident les « Conditions de retour à l'équilibre » (CRE), permettent l'élaboration du probable « Plan de Retour à l'équilibre Financier » (PREF), et préparent nos futurs dialogues budgétaires et campagnes d'emploi.

2. La trajectoire financière cible

La présidente rappelle l'objectif incontournable, partagé par l'ensemble des membres depuis le début des travaux, de respecter, au plus tard pour l'année 2029, les trois indicateurs financiers imposés réglementairement¹ :

- **La trésorerie** qui doit être supérieure à 30 jours : le niveau de liquidités disponibles pour faire face aux dépenses à court terme.
- **Le fonds de roulement** qui doit être supérieur à 15 jours : la réserve financière mobilisable pour couvrir une partie du fonctionnement et sécuriser l'activité.
- **Le ratio Dizambourg**, qui doit être inférieur à 85 % : la rigidité de la masse salariale mesurant le poids des charges de personnel rapporté aux produits encaissables de l'université.

Pour rappel, le simulateur présenté en séance précédente, élaboré par la direction des affaires financières, permet de définir une trajectoire sur les trois prochaines années en se positionnant sur plusieurs paramètres clés :

- L'évolution estimée de nos recettes (SCSP et ressources propres) sur trois ans ;
- L'hypothèse d'évolution souhaitée de notre masse salariale sur trois ans ;
- L'hypothèse d'évolution souhaitée de nos dépenses de fonctionnement sur trois ans ;
- L'hypothèse d'évolution souhaitée de notre investissement sur trois ans.

Une fois ces paramètres complétés, le simulateur indique le nouveau résultat et la situation chaque année par rapport à chaque indicateur à respecter. Il a également été souligné le renforcement de la capacité de pilotage pluriannuel de l'établissement, notamment grâce à l'élaboration de projections plus fines et à la perspective d'un suivi régulier par tableau de bord. Le rectorat examinera non seulement le respect des trois indicateurs, mais aussi la robustesse de la trajectoire proposée.

¹ Arrêté du 5 décembre 2024 relatif aux seuils de soutenabilité budgétaire des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel du ministère chargé de l'enseignement supérieur

Pour cette séance, ce simulateur vise à mesurer l'effet comparé de trois scénarios pluriannuels qui seront partagés dans le cadre des travaux du jour. Pour ces trois scénarios proposés, les recettes ont été projetées sur la base d'une hausse de 2 %, considérée comme réaliste. Les membres du groupe de travail soulignent à nouveau la nécessité de développer les ressources propres. Cela passe notamment par le soutien de la dynamique engagée dans le cadre de notre « Maison des Projets ».

Il a notamment été indiqué que le cadrage retenu repose sur d'une contraction d'environ 10 % de la dotation horaire globale, comme prévu dans le cadre de la nouvelle offre de formation. Les scénarios tiennent aussi compte de la campagne d'emploi 2026 avec son impact sur les données financières en 2027.

Les échanges confirment qu'un retour à l'équilibre financier ne peut être envisagé qu'au prix d'un effort pluriannuel structuré sur les exercices 2027, 2028 et 2029.

Enfin, plusieurs interventions insistent sur le fait que la tension la plus forte doit porter sur 2027, avant un redressement progressif les années suivantes. Sans cet effort dès 2027, le respect des indicateurs financiers n'est pas possible. Les incidences humaines et organisationnelles de cette trajectoire occupent une place importante dans la discussion. Il est en particulier partagé qu'un taux trop bas de remplacement des BIATSS bloquerait complètement certaines activités et qu'un ajustement au plus près des besoins en formation et en recherche doit être opéré pour les enseignant-es et enseignant-e s-chercheur-e s.

L'effort de la première année concernant les enseignements doit être notamment accompagné d'un effort RH ponctuel pour éviter de mettre en tension les équipes. Les trois scénarios proposés respectent les conclusions de la réunion précédente préconisant la nécessité de se redonner des marges de manœuvre sur le fonctionnement et l'investissement en concentrant les efforts sur la masse salariale. Il s'agit de garder une capacité de choix dans un système de contraintes fortes.

3.1 Scénario 1

SCÉNARIO 1

	2027	2028	2029
Scenario 1			
EC	0%	66%	100%
Biatss	0%	83%	100%
Economies réalisés	5,35	7,95	2,73
		dont 2 M€ Diminution HC	

Personnel		Economies à réaliser		Taux scénario historique	Fonctionnement		Investissement		Total variation des dépenses		
	+1% en €					+1% en €		+1% en €			
-0,530%	-0,94 M€	1,76 M€	5,35 M€	2,5%	5,50%	2,46 M€	0,45 M€	2,00%	0,19 M€	0,10 M€	1,72 M€
-2,530%	-4,44 M€	1,76 M€	7,95 M€	2,0%	4,00%	1,89 M€	0,47 M€	15,00%	1,48 M€	0,10 M€	-1,07 M€
-0,100%	-0,17 M€	1,71 M€	2,74 M€	1,5%	13,10%	6,42 M€	0,49 M€	20,00%	2,27 M€	0,11 M€	8,52 M€

	BUDGET INITIAL		SCÉNARIO DYNAMIQUE		
	2026	2027	2028	2029	
FDR	1 816 200	1 894 642	7 575 493	8 989 157	
FDR en jours	3	3	13	15	
Trésorerie	16 008 804	16 087 246	21 768 097	23 181 761	
Trésorerie en jours	28	28	38	39	
Ratio Dizambourg	85,50%	83,10%	79,30%	77,69%	

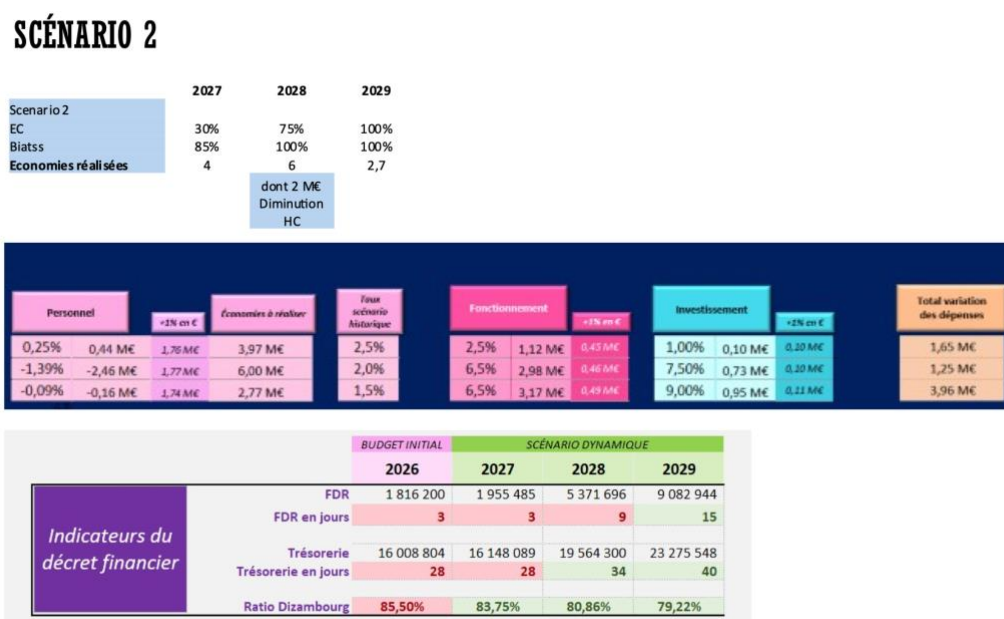


Le scénario 1 correspond au scénario le plus restrictif en matière d'emploi. Il repose sur une campagne d'emploi à 0 % en 2027 pour les enseignant-e s-chercheur-e s comme pour les BIATSS, sans recours aux ATER, avant une remontée à 66 % pour les enseignant-e s-chercheur-e s et 83 % pour les BIATSS en 2028, puis à 100 % pour les deux catégories en 2029.

Les économies associées à ce scénario sont présentées à hauteur de 5,35 M€ en 2027, 7,95 M€ en 2028 et 2,73 M€ en 2029. Ce scénario illustre donc l'effet d'un effort très concentré dès la première année, ce qui permet de dégager rapidement des marges sur le fonctionnement.

Toutefois, ce scénario est jugé principalement démonstratif. Plusieurs intervenants soulignent qu'il était en particulier difficilement soutenable, et qu'il ne constituait pas une base réaliste de mise en œuvre opérationnelle, même s'il permet d'objectiver le niveau maximal d'effort théoriquement mobilisable. Malgré l'effort conséquent en 2027, il ne permet pas d'éviter le PREF et l'indicateur du fonds de roulement n'est toujours pas respecté en 2028.

3.2 Scénario 2



Le scénario 2 a été présenté comme une option plus progressive. Il prévoit, pour les enseignant-e s-chercheur-e s, un taux de remplacement de 30 % en 2027, 75 % en 2028 et 100 % en 2029, tandis que les BIATSS seraient remplacés à 85 % en 2027 puis à 100 % dès 2028 et 2029.

Les économies attendues dans ce cadre s'élèvent à 4 M€ en 2027, 6 M€ en 2028 et 2,7 M€ en 2029. Les échanges ont également précisé que ce scénario pouvait se décliner en plusieurs variantes, notamment selon la part des ATER, avec des hypothèses allant d'un tiers des remplacements à des solutions mixtes entre titulaires et ATER.

Ce scénario présente l'avantage de ménager davantage les équilibres internes et de conserver une plus grande souplesse pour tenir compte des spécificités disciplinaires et des besoins des composantes. En revanche, plusieurs participants ont estimé qu'il demeurerait trop intense dès la première année au regard des activités à assurer et qu'il risquait de mettre en difficulté les équipes devant ajuster dès 2027 les charges de travail en lien avec le potentiel des équipes. Un lissage de la contraction des emplois est donc préféré.

3.3 Scénario 3

SCÉNARIO 3

	2027	2028	2029
Scénario 3			
EC	50%	50%	100%
BIATSS	85%	85%	100%
Economies réalisées	3,7	6	3,4

dont 2 M€ Diminution HC

Personnel			Economies à réaliser		Taux scénario historique		Fonctionnement			Investissement			Total variation des dépenses
		+1% en €							+1% en €			+1% en €	
0,40%	0,71 M€	1,76 M€	3,71 M€	2,5%	2,00%	0,89 M€	0,45 M€	2,00%	0,19 M€	0,10 M€	1,79 M€		
-1,40%	-2,48 M€	1,77 M€	6,02 M€	2,0%	5,00%	2,28 M€	0,46 M€	5,00%	0,49 M€	0,10 M€	0,29 M€		
-0,50%	-0,87 M€	1,75 M€	3,49 M€	1,5%	10,00%	4,79 M€	0,48 M€	15,70%	1,63 M€	0,10 M€	5,54 M€		

	BUDGET INITIAL		SCÉNARIO DYNAMIQUE		
	2026	2027	2028	2029	
FDR	1 816 200	1 817 435	6 054 619	9 006 757	
FDR en jours	3	3	11	15	
Trésorerie	16 008 804	16 010 039	20 247 223	23 199 362	
Trésorerie en jours	28	28	35	39	
Ratio Dizambourg	85,50%	83,88%	80,97%	79,01%	



Le scénario 3 repose sur un taux de remplacement des enseignant·e·s-chercheur·e·s de 50 % en 2027, 50 % en 2028 et 100 % en 2029, tandis que les BIATSS seraient remplacés à 85 % en 2027, 85 % en 2028 puis 100 % en 2029.

Les économies associées à ce scénario sont estimées à 3,7 M€ en 2027, 6 M€ en 2028 et 3,4 M€ en 2029. Ce profil d'économies, plus lissé dans le temps, a été perçu comme permettant de concilier un effort réel sur la masse salariale avec une meilleure soutenabilité institutionnelle et humaine.

Au cours des débats, le scénario 3 est celui qui a progressivement recueilli le plus d'adhésion. Il a été qualifié de plus équilibré et de plus adapté pour notre établissement. En particulier, il permettra de mieux prendre en compte l'intégration de la prochaine offre de formation et plus globalement la soutenabilité de nos activités. L'ensemble des membres du groupe de travail a relevé qu'il constituait, à ce stade, la base de travail la plus pertinente pour préparer la prochaine campagne d'emploi, poursuivre les échanges avec le rectorat, puis présenter une orientation au conseil d'administration de juin, tout en conservant des variantes adaptées à nos réalités sur les prochaines années.

4. Conclusion

L'ensemble des membres ont remercié les équipes pour la qualité des informations et des outils mis à leur disposition lors de chaque réunion, en particulier la direction des affaires financières, la direction des ressources humaines et la direction de l'évaluation, des études et de la prospective.

Les travaux du groupe ont permis de comparer, lors de cette séance, trois scénarios présentant des niveaux d'effort et des rythmes d'ajustement différenciés.

Le scénario 1 met en évidence l'ampleur maximale de l'effort dès la première année mais apparaît difficilement soutenable.

Le scénario 2 propose une voie plus progressive mais jugée parfois trop intense la première année.

Le scénario 3 s'impose comme l'option la plus équilibrée pour consolider redressement financier, soutenabilité opérationnelle et capacité d'adaptation.

La Présidente a demandé si les membres du groupe de travail préféreraient rentrer plus précisément dans le détail de la mise en œuvre du scénario 3 ou s'ils souhaitaient que cela se fasse dans le cadre des échanges avec les composantes. Un consensus s'est rapidement dégagé pour que les détails de la mise en œuvre du

scénario soient opérés au plus près des réalités de chaque composante. Par exemple, des composantes seront plus impactées que d'autres sur le nombre de départs à la retraite. En fonction des priorités, une composante peut aussi préférer privilégier différents types de recrutement (titulaire ou contractuel).

La réunion a également permis de clarifier le calendrier de travail. La campagne d'emploi, le dialogue budgétaire et le PREF seront engagés prochainement sur ces bases. Les conclusions de ces travaux constituent un socle précieux dans le cadre des échanges avec le rectorat et dans la perspective d'une présentation au conseil d'administration en juin avec les arbitrages à conduire lors de la préparation du budget initial 2027.

Au terme de ce cycle, le groupe a souligné qu'une issue est désormais identifiable à l'horizon 2029, ce qui marque une évolution importante par rapport aux mois précédents. Cette perspective reste toutefois conditionnée à la capacité de l'établissement à maintenir un pilotage pluriannuel fin, à assumer des choix politiques explicites et à retenir les solutions les moins préjudiciables pour la continuité de ses activités. Il est également rappelé que cette perspective est aussi conditionnée à la fin de la politique du ministère consistant à ne pas compenser aux universités les dépenses de masse salariale qui résultent de ses propres décisions.