Université de Strasbourg

DÉLIBÉRATION
Conseil d'administration

Séance du 24 juin 2025

Délibération n°108-2026 Point 3.1

Point 3.1 de l'ordre du jour
Lettre d'orientation budgétaire 2027

EXPOSE DES MOTIFS :

Le code de l'éducation précise les modalités de préparation et de vote du budget (articles R719-64 à 72).

La lettre d'orientation budgétaire 2027 a pour objet de fixer les orientations générales et principes d'actions suivant lesquels sera élaboré le budget 2027.

La lettre d'orientation budgétaire, qui a fait l'objet d'un débat lors du Congrès de ce jour, s'attache à traduire, pour l'année budgétaire considérée, les axes stratégiques que l'établissement a définis comme prioritaires dans un contexte de stabilité de ressources.

Elle est soumise au vote des membres du CA lors du Congrès du 7 juillet 2026.

Rapporteur : M. Yann GAUDEAU, Vice-Président Finances

Délibération :
Le Conseil d'administration de l'Université de Strasbourg approuve la lettre d'orientation budgétaire 2027.

Résultat du vote :

Nombre de membres en exercice	37
Nombre de votants	34
Nombre de voix pour	24
Nombre de voix contre	3
Nombre d'abstentions	6
Ne participe pas au vote	1

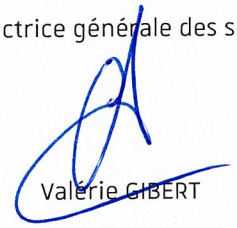
Destinataires :

- Monsieur le Recteur délégué pour l'enseignement supérieur et de la recherche
- Direction générale des services
- Direction des finances
- Agence comptable

La présente délibération du Conseil d'administration et ses éventuelles annexes sont publiées sur le site internet de l'Université de Strasbourg.

Fait à Strasbourg, le 8 juillet 2026

La Directrice générale des services



Valérie GIBERT

Université de Strasbourg

Lettre d'orientation budgétaire 2027

Congrès du 7 juillet 2026

Présentation 3

Un contexte économique national contraint et une situation locale toujours très fragile 5

Des projets structurants à déployer et un Idex renforçant la transversalité des actions stratégiques 9

Stratégie d'établissement et agilité financière 10

Le financement des missions de l'université en 2027 12

Pôle Formation et recherche.....13

Pôle Rayonnement dans les territoires.....13

Pôle Vie des campus.....15

Pôle Pilotage des ressources.....16

Résumé des hypothèses du budget 2027 à ce stade 17

Hypothèses de trajectoire budgétaire 18

Leviers d'économies et de financements 20

Présentation

La Lettre d'orientation budgétaire (LOB) revêt un **sens politique**, en formalisant les grands choix budgétaires de l'établissement et permet aussi à toutes les instances de mettre en perspective les enjeux financiers. Elle est déterminante parce que les financements de l'université sont en profonde mutation du fait de la multiplication des crédits fléchés d'une part et du financement à trouver d'autre part pour compenser de nombreux surcoûts.

La LOB marque le **début de l'exercice de définition du budget initial**, lequel sera décidé par le Conseil d'administration en décembre 2026. Elle ne préjuge pas des arbitrages qui devront être réalisés dès septembre 2026 pour construire le budget de l'établissement, une fois toutes les informations recueillies et les ressources et dépenses prévisibles stabilisées. Pour information et rappel, l'établissement n'a reçu la notification initiale de subvention pour charge de service public 2026, qu'au début du mois de juin 2026, ce qui ne facilite pas le travail de projection.

Cette lettre obéit aux **principes d'action pluriannuelle** que l'Université de Strasbourg décline à partir du document d'orientation stratégique 2030, de la mise en œuvre des schémas directeurs de l'établissement et la construction en cours du nouveau Contrat d'Objectif et de Performance (COMP), tenant lieu de contrat d'établissement. La LOB résulte aussi d'une **écriture collective** découlant de discussions sur les enjeux et les orientations commencées au sein du Conseil de présidence et poursuivies avec les élues et élus du Congrès dans deux réunions les 03 juin 2026 et 10 juin 2026. Cette lettre est enfin discutée par le Congrès, le 07 juillet 2026 et proposée ensuite au vote du Conseil d'administration. Elle est construite autour d'objectifs stratégiques et de leviers de transformation à partir d'une **évaluation sincère des ressources, une maîtrise des trajectoires** et une prise en compte des **points d'alerte** que l'on peut évaluer à ce jour.

La construction de la LOB soulignera dans un premier temps le contexte national contraint et une situation locale très fragile. Elle présentera ensuite certaines orientations stratégiques de l'Université de Strasbourg qui devront s'insérer dans le COMP en cours de construction, puis les priorités de financement des missions dans les grands pôles de l'université. Elle se terminera par un résumé des grandes hypothèses, ainsi que les leviers d'économies et de financement du budget 2027 identifiables à ce stade.

Un contexte économique national contraint et une situation locale toujours très fragile

En 2026, le contexte budgétaire de l'État et de l'enseignement supérieur public en France continue à évoluer en regard des défis colossaux liés à la maîtrise des dépenses publiques et à l'évolution des financements universitaires.

Le budget adopté définitivement en février 2026 a validé des crédits en hausse de 350 millions d'euros pour le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace par rapport à 2025 ainsi qu'une augmentation de 725 millions d'euros des crédits de la mission interministérielle recherche et enseignement supérieur (MIRES), qui s'élèvent à 31 milliards d'euros pour 2026. Cette « rallonge » partielle donnée à l'enseignement supérieur et à la recherche se traduit notamment par 150 millions d'euros de plus que dans le Projet de loi de finances initial pour les universités et les organismes nationaux de recherche permettant notamment de compenser à 100% la mise en œuvre de la protection sociale complémentaire (PSC) par les établissements. Cette enveloppe budgétaire permettra également de compenser le financement du compte d'affectation spéciale (CAS) Pensions à hauteur de 75% et jusqu'à 120% pour certains établissements en difficulté.

Ces mesures ont été suivies en parallèle par le lancement des Assises du financement des universités, le 9 février dernier et dont le rapport final a été présenté au Ministre en juin. Les **assises du financement** ont déjà mis en lumière un **effet ciseau de plus en plus marqué**, résultant d'une augmentation continue des missions confiées aux universités alors même que les moyens financiers stagnent ou diminuent. Plusieurs activités nouvelles — souvent stratégiques pour l'État et pour les territoires — ont généré une charge de travail supplémentaire **sans financement associé**, accentuant les tensions sur les équipes et sur la soutenabilité du modèle actuel. Dans ce contexte, l'élection présidentielle de **2027** constitue un **enjeu majeur** pour l'avenir du financement de l'enseignement supérieur et de la recherche en France : les orientations qui seront prises détermineront la capacité des universités à remplir leurs missions, à maintenir la qualité de leurs formations, à accueillir les étudiants et à préserver leur rôle central dans l'innovation et l'attractivité du pays. Les débats nationaux à venir seront donc déterminants pour clarifier le **modèle de financement** et assurer une trajectoire pérenne pour les établissements.

En parallèle, la dégradation de la situation mondiale avec, entre autres, le conflit au Moyen-Orient entraîne déjà des annulations de crédits pour les ministères dans un contexte budgétaire contraint. Le gouvernement a transmis deux décrets d'avance et d'annulation de crédits pour 2026, afin de répondre à ses objectifs de réduction des dépenses publiques et à faire face aux conséquences de la guerre au Moyen-Orient sur les prix de l'énergie. À ce titre, le gouvernement prévoit d'annuler 100,4 M€ de crédits de paiement sur la mission France 2030 en 2026, ainsi que 139,1 M€ d'autorisations d'engagement et 139,2 M€ de crédits de paiement sur la Mires (Mission interministérielle recherche et enseignement supérieur). Ces risques s'inscrivent dans une politique plus large de réduction des dépenses publiques et d'absence même de visibilité sur certains financements encore à ce stade pour 2026 (SATT, IHU, dernière tranche du premier COMP …). Ces possibles **réserves du budget** limiteront encore une fois fortement la capacité d'accompagnement du ministère pour les établissements en déficit, soit 90% des universités pour leur budget initial 2026 et plus de la moitié des 13 universités du réseau Udice ont présenté un résultat de fonctionnement déficitaire au compte de résultat 2025. La situation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche reste extrêmement fragilisée par l'augmentation des coûts fixes, notamment salariaux, énergétiques, bâtimentaires, numériques, de prestations de services.

Techniquement, la compensation du **Compte d'Affection Spéciale (CAS) Pensions**, l'évolution du **Glissement-Vieillesse-Technicité (GVT)**, l'impact de la compensation partielle des mesures dites Guerini, la PSC continuent à être des enjeux budgétaires majeurs pour les universités, nécessitant un **suivi attentif dans la répartition de la subvention pour charges de services publics** (SCSP) afin d'éviter une dégradation des capacités financières des établissements. La vigilance sur le soclage de ces mesures à long terme reste essentiel.

L'année 2026 est marquée par le lancement des **nouveaux COMP,** qui prennent la suite des contrats pluriannuels d'établissement, marquent une nouvelle étape dans la relation entre l'État et les établissements d'enseignement supérieur. Le COMP rénové portera sur **100% des missions de l'établissement et sur l'ensemble de son modèle économique**. Le dialogue contractuel est organisé avec chaque université en s'assurant que l'ensemble des missions est cohérent avec les orientations nationales, après avoir établi un diagnostic territorial, lequel est le résultat d'une concertation des acteurs locaux.
La durée des COMP doit être alignée en théorie sur la durée des mandats des présidents (4 ans en général, 5 ans pour certains établissements).

Le déploiement des COMP se fera en 2027 pour notre université et sera débattu dans les instances à la rentrée 2026 (signature fin 2026). L'incertitude politique de 2027 doit tout de même être pris en compte sur les déclinaisons opérationnelles de ces nouveaux COMP où à ce stade très peu, voire aucuns moyens sont proposés en face des contrats.

Par ailleurs, la **Loi de Programmation de la Recherche (LPR)**, adoptée pour la période 2021-2030, prévoyait plusieurs étapes budgétaires appelées "marches" afin d'assurer une montée en puissance progressive des financements dédiés à la recherche publique. Le contexte économique tendu fait que ces marches sont à minima non respectées voire même remises en cause en cours de trajectoire pour certaines mesures ou actions. L'établissement attend des précisions sur les conditions de recours aux CPJ en termes de masse salariale et de financement de l'environnement de la chaire, avant de poursuivre le recours à ces instruments de la LPR.

Enfin, le programme **France 2030**, qui vise entre autres à financer l'enseignement supérieur et la recherche en France pour participer aux grandes transitions du pays, connaît un arrêt net dans l'attribution de ses financements aux universités lié au même contexte financier national mais également de **la fin des financements attendus vers 2030**. Dans notre établissement, la grande majorité de **ces financements s'arrêteront fin 2028 ou en 2029**, ce qui suppose une réflexion et **la construction d'une modélisation sur les moyens de poursuivre ou non ces actions**.

Autre fait important, le **pilotage financier des universités** s'appuie désormais pour rappel sur le **nouveau décret financier de décembre 2024** relatif au budget et au régime financier des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). Ce régime financier a offert plus de souplesse dans la gestion financière pluriannuelle des établissements, avec des critères de soutenabilité budgétaire rénovés. Il a renforcé également le rôle de contrôleur budgétaire des rectorats de région académique. Enfin, il a simplifié le régime financier des EPSCP en étendant le champ d'application du décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique, tout en maintenant les spécificités des EPSCP liées au principe d'autonomie.

Pour rappel, les critères de soutenabilité introduits par ce nouveau décret sont calculables directement à partir des données du compte financer et les seuils applicables à ces critères sont définis par l'arrêté du 5 décembre 2024. Ils sont les suivants.

- La **trésorerie** doit être **supérieure à 30 jours** de crédits de paiement hors investissement au 31 décembre de l'exercice.
- Le **fonds de roulement** doit être **supérieur à 15 jours** de crédits de paiement hors investissement au 31 décembre de l'exercice.
- Les **charges de personnel** doivent être **inférieures à 83% des produits encaissables**.

Pour les exercices 2024 et 2025, l'Université de Strasbourg respecte ces nouveaux seuils de « sécurité ». (Voir le compte financier 2024 et 2025 pour plus de détails)

Critères de soutenabilité	Mode de calcul	**Unistra 2024**	**Unistra 2025**
Nombre de jours de trésorerie	Niveau de trésorerie / (Crédits de paiement hors investissement / 360	108	102
Nombre de jours de fonds de roulement	Niveau du fonds de roulement / (Crédits de paiement hors investissement / 360	86	78
Charges de personnel (ratio Dizambourg)	Charges de personnel / Produits encaissables	76.2%	76.1%

Ces seuils doivent être complétés par une analyse de la situation financière de l'établissement également basée sur d'autres indicateurs et ratios d'analyse de trajectoire financière. Seul le niveau de trésorerie et le niveau du fonds de roulement sont considérés parmi les nouveaux critères, sans pourtant tenir compte de leur composition, laquelle peut avoir des spécificités en lien avec l'activité de l'établissement. Dans le cas de l'Université de Strasbourg, la trésorerie est en grande partie gagée par le volume des avances perçues de la part des financeurs dans le cadre de contrats ou de projets ou la part des emprunts de l'Opération Campus qui n'a pas encore été consommée, puis par certains encaissements qui restent par ailleurs à reverser à des partenaires de projet, par des ressources dédiées à des mesures spécifiques comme les lignes fléchées de la SCSP ou les fonds CVEC.
Parallèlement, le mode de comptabilisation des emprunts Campus l'ayant artificiellement abondé (77 M€ sur un fonds de roulement de 118,9 M€ à la clôture), il se réduit chaque année au fur et à mesure des remboursements. Le **critère du nombre de jours de fonds de roulement serait de 28 si l'on retirait l'emprunt** et sans tenir des autres montants gagés comme les provisions ou les recettes fléchées.
Rappelons enfin, que depuis le **premier résultat de fonctionnement négatif de l'histoire de l'Unistra en 2023 d'environ -2 millions d'euros**, les **résultats de 2024 et 2025** se situaient **à près de -4.5 millions d'euros** chaque année pour **l'établissement principal**. L'établissement a voté un budget initial avec un déficit de fonctionnement évalué à 14,6 M€ avec les informations dont nous disposions en décembre 2025.

Ce budget initial ne prenait ni en compte la compensation possible du CAS Pension à 75%, ni la mise en œuvre de la protection sociale complémentaire (PSC). Ces derniers éléments, en attendant de construire plus finement le budget rectificatif pour fin 2026, permettent de réévaluer **le déficit prévisionnel 2026 à environ -11 millions d'euros (soit 1.8% du budget). « L'atterrissage » 2026 habituellement meilleur devra se situer sous la barre des -6 millions d'euros pour être soutenable en trajectoire.**

Des projets structurants à déployer et un Idex renforçant la transversalité des actions stratégiques

Stratégie d'établissement et agilité financière

L'accompagnement des étudiants doit rester en 2027 l'un des grands enjeux de l'établissement, garantissant un cursus épanouissant et adapté à leurs besoins. Il sera axé notamment sur le **bien-être et la santé étudiant, l'internationalisation, la professionnalisation des parcours, la formation à et par la recherche et l'engagement étudiant.**

La **diversité et l'excellence de toutes les recherches**, ainsi que l'**interdisciplinarité** seront valorisées afin de dynamiser la reconnaissance institutionnelle. Par ailleurs, la politique d'attractivité doit mobiliser tous les leviers actuels et futurs et continuera à être discutée dans les prochains mois dans les instances pour renforcer la politique scientifique.

La stratégie d'établissement de l'Université de Strasbourg pour le mandat actuel repose également sur une approche globale et ambitieuse visant à renforcer **son rayonnement et son attractivité**.

Elle s'appuie notamment sur la structuration de partenariats avec les ONR, les autorités locales et régionales, la société civile, les ONR et les partenaires du site Alsace. Ces partenariats doivent lui permettre d'accélérer **la durabilité de ses actions, l'adaptation au changement climatique et la protection de la santé environnementale**. Ces partenariats permettent également à l'université de s'inscrire dans un politique d'utilisation raisonnée de **l'intelligence artificielle**. Ces priorités sont notamment développées dans des deux projets transversaux de l'établissement : le **projets SENS§US (projet Excellence) et le projet ENACT (Cluster IA**).

L'établissement affirme aussi son engagement international en développant une stratégie de partenariat renforcée au niveau international, en investissant dans des **partenariats européens** tels qu'**EUCOR et EPICUR** et en consolidant son implantation territoriale à travers le **Pôle Universitaire d'Innovation Alsace (PUI-A)** pour la valorisation et le développement de l'innovation ainsi que le renforcement de la collaboration avec les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg (HUS). La **Mission relations à la société** continuera à jouer un rôle pivot en favorisant les interactions avec les acteurs socio-économiques et la société civile en faisant émerger des projets communs.

D'un **point de vue budgétaire et du pilotage**, cela implique l'intensification de plusieurs actions amorcées dès 2026 et qui seront aussi développée plus en détails dans le futur COMP :

- La mise en œuvre opérationnelle et financière des **schémas directeurs de l'établissement**, tous construits sur un mode collaboratif et finalisés grâce à des bonnes pratiques et les investissements du premier COMP. Ces points d'orientations seront également discutés, amendés et développés dans les **différentes étapes de construction du futur COMP à venir.**
- La mise en œuvre de l'ensemble de nos politiques et nos actions avec les **deux outils indispensables** que sont **l'autonomie et la souveraineté** pour une université intensive en recherche comme la nôtre (l'une des 24 membres de la LERU, la Ligue Européenne des Universités intensive en Recherche et de UDICE).
- **La maîtrise de ses trajectoires, qu'elles soient financières ou patrimoniales**, que ce soit du point des ressources humaines, de ses consommations énergétiques ou de sa politique numérique. Cela induit une réflexion continue sur les modes de consommation, leur **temporalité et la soutenabilité de l'ensemble de ses actions.**

- Le renforcement de **la souveraineté numérique et énergétique de l'Unistra**.
- Le renforcement des libertés et réflexion sur les enjeux éthiques de ses actions, dans les discussions sur la **charte éthique qui sera finalisée en 2027.**

L'université fonde aussi ses politiques et actions sur son expérience de **lauréate de tous les grands appels à projets de l'IdEX jusqu'à ceux de France 2030.** Les **excellentes évaluations à mi-parcours par les jurys internationaux** ont **conforté le caractère précurseur et vertueux des choix** opérés tant dans le contenu des différents livrables que dans la méthode d'élaboration et de mise en œuvre et intégrant autant que possible les contraintes **d'atterrissage des projets**.

En résonance, la **réforme d'une partie de l'IDEX votée en novembre 2025** incarne pour sa part la volonté de l'université de **concilier la lucidité face aux contraintes budgétaires et à l'incertitude politique actuelle** avec la **préservation de ses ambitions stratégiques**. Elle traduit pour rappel une démarche de pilotage éclairé, fondée sur une analyse rigoureuse des marges de manœuvre et des leviers d'action que l'établissement entend **mobiliser pour sécuriser et soutenir son développement**. Dans le contexte de cette partie revisitée de l'IDEX, et afin d'être le plus robuste possible, il faudra également s'attacher avec vigilance à :

- **Optimiser les différentes sources de financements** pour sécuriser la trajectoire globale de l'établissement, pouvant supposer de mobiliser les fonds des grands projets en priorité ou en substitution de ceux de l'IdEX
- **Travailler à la cohérence, à la priorisation** et à la soutenabilité humaine des grands projets
- **Construire les conditions d'atterrissage au service des missions et du fonctionnement de l'université**, au-delà donc des périmètres projets.

Dans le contexte particulièrement contraint de 2027, l'Université de Strasbourg fait le choix de mettre aussi l'accent sur **deux grandes ambitions prioritaires :**

- **Une campagne d'emploi 2027 plus ambitieuse que l'année dernière pour les personnels BIATSS et enseignants-chercheurs**
- **Une accélération des investissements immobiliers nécessaires à la mise en sécurité, l'entretien et la rénovation de notre patrimoine pour nos étudiants et nos personnels en lien avec les enjeux de développement durable et de responsabilité sociétale.**

Le financement des missions de l'université en 2027

Pôle Formation et recherche

La **politique formation** 2027 devra articuler soutenabilité budgétaire, qualité de l'expérience étudiante et capacité d'adaptation de l'établissement. Elle s'appuiera sur le renforcement de la professionnalisation, à travers la mise en œuvre d'un plan d'action spécifique, sur une **meilleure articulation entre formation et recherche**, notamment dans le continuum licence-master-doctorat, ainsi que sur la consolidation des dispositifs favorisant la réussite étudiante.

Ces orientations contribueront à renforcer la qualité et la lisibilité de nos parcours universitaires. Le **pilotage de l'offre de formation** sera également renforcé, avec une **attention particulière portée à la charge d'enseignement**, aux formations à faibles effectifs, aux situations de concurrence interne et au travail collectif nécessaire pour soutenir les disciplines rares. L'établissement devra par ailleurs anticiper les **effets de la baisse de l'apprentissage** et accompagner le **déploiement des réformes nationales**, en particulier dans les formations de santé et dans la formation des enseignants. Les deux dernières années des grands projets devront être mises à profit pour consolider les actions les plus structurantes et préparer, le cas échéant, leur pérennisation. En parallèle, l'université accompagnera le passage à PEGASE et les transformations liées à l'intelligence artificielle, notamment dans le cadre du projet ENACT.
Le soutien à la vie étudiante reposera sur la mise en œuvre du **Schéma directeur de la vie étudiant d'établissement**, avec une priorité donnée **au bien être**, à l'expression et à la pratique culturelles ainsi qu'au renforcement de la communication à destination des étudiants. Par ailleurs, les crédits CVEC seront mobilisés en premier lieu sur des **dépenses d'investissement visant l'amélioration des lieux de vie**, notamment via les appels à projets ouverts sur le Portail Formation.

En **matière de recherche**, l'établissement lancera en partenariat avec ses partenaires privilégiés (CNRS, Inserm), dans le cadre du réseau CORTECS, la réflexion sur les besoins en équipement pour les prochaines années pour anticiper le prochain CPER. Toujours en partenariat avec le CNRS et l'Inserm, l'établissement réfléchira à structurer **une politique pérenne et réaliste d'investissement dans le soutien administratif aux unités de recherche**. En lien étroit avec les conseils et les directions des unités, une trajectoire pour une politique d'attractivité sera construite. En matière de science ouverte, les efforts porteront sur la structuration de la gestion des données de la recherche et l'utilisation de l'IA en lien avec le service « Aide pour la gestion des données de la recherche (ADELE) ». L'université maintiendra au plus haut le nombre de contrats doctoraux et continuera à valoriser le doctorat.

Pôle Rayonnement dans les territoires

L'objectif est de poursuivre l'effort de structuration et de développement **des relations avec la société**, en s'appuyant sur la **mission relations à la société** qui permet une synergie entre les services. Cet effort se poursuit par plusieurs stratégies, qui concernent l'innovation, la culture et les sciences en société. **Sur le plan de la culture**, il s'agira d'accroître le rayonnement du théâtre universitaire de **La Pokop,** en collaboration avec le Crous, pour en faire un pôle essentiel de la vie culturelle. Sur le plan des relations avec la société, de valoriser l'expertise acquise, grâce au pôle OPUS, en science participative, pour qu'elle nourrisse à la fois les enseignements et la recherche à l'échelle de l'université. Une attention spécifique sera portée aux actions art-science, via le CréaLab, dans le but de rendre visibles et sensibles les recherches menées à l'université. En ce qui concerne la médiation, il s'agira d'élargir notre champ d'action, pour atteindre tout le territoire alsacien, en collaboration avec l'UHA, via le projet Tactus. Un intérêt particulier sera porté aux collections de l'université, en vue de préparer **la réouverture future des musées de minéralogie et de paléontologie.** Seront enfin posés les **premiers jalons d'un parcours mémoriel,** à partir

du Palais Universitaire, pour que le passé de notre université, et **notamment celui de la Reichsuniversität**, puisse être connu et appréhendé par tous (personnels, étudiants, citoyens).

Dans le **domaine de l'innovation et des relations avec le monde socio-économique**, l'Université de Strasbourg capitalise sur une politique de synergie et d'interactions globales déployée depuis de nombreuses années dans tous les domaines : l'innovation avec le PUI-A, l'entreprenariat étudiant avec Pépite ETENA, la formation continue en entreprise, l'implication dans la vie de l'université avec les fondations et le service Alumni, l'insertion étudiante avec les forums, l'espace avenir et le pôle Relations avec le monde socio-économique (RMSE).
L'**institut de l'Innovation et de l'entrepreneuriat** de l'Université de Strasbourg permettra de renforcer et de faire rayonner l'expertise de l'université de Strasbourg dans ces domaines. Le projet Interreg KTUR2, avec 12 universités du Rhin Supérieur et coordonné par l'Université de Strasbourg, donne une dimension trinationale aux efforts de développement de notre stratégie d'innovation.

La mission Relations à la société offre depuis 2026 un guichet de soutien unique pour l'organisation d'événements valorisant l'attractivité et le rayonnement de notre université dans tous les domaines en interaction avec la société (relations avec le monde socio-économique, innovation, diffusion de la culture scientifique, créativité artistique, valorisation du patrimoine scientifique, etc.).

La stratégie **« Santé et Territoire »** s'organise autour de 3 grands défis que sont la création d'un Pôle Santé de référence avec l'ensemble des acteurs, la promotion des innovations technologiques (numérique et IA) tout en renforçant l'accompagnement « humain » des étudiantes et des étudiants et des enseignants et enseignantes et l'affirmation de la responsabilité sociétale dans le territoire universitaire alsacien. Plus spécifiquement, on peut citer les objectifs suivants :

- Assurer la mise en place et la pérennisation des projets ENACT et SENS pour affirmer notre engagement dans la thématique « IA et Santé », incluant le renforcement du centre de simulation UNISIMES et la dynamique de l'IHU de Strasbourg.
- Assurer le lancement du **programme de santé publique et d'innovation sociale** avec l'appui du projet Sens§us en incluant la plateforme « Alsace Exposome » à l'IPHC

Le développement européen et la priorisation des actions à l'international s'inscriront dans une volonté d'ancrer de manière plus forte et visible notre université dans l'Europe de l'Enseignement supérieur en cohérence avec les objectifs portés par l'Union européenne. L'université s'engage à faciliter l'accès aux mobilités dans le respect des principes d'inclusion, de développement durable et responsable (DDRS), et de promotion des valeurs humanistes de la coopération académique. En s'appuyant sur les outils et les moyens des projets structurants de l'établissement et en s'engageant de manière plus institutionnelle dans nos partenariats stratégiques (EPICUR, EUCOR…), l'université optimisera ses moyens au service d'une stratégie européenne et internationale engagée, inclusive et solidaire. L'université poursuivra un travail avec ses partenaires pour pérenniser les financements du réseau transfrontalier EUCOR.
L'internationalisation des cursus constitue un axe structurant de cette politique et une démarche de diversification de l'expérience de formation internationale sera engagée en s'appuyant sur les actions en cours dont le partage des programmes de formation courts, en présentiel ou en format hybride, à destination des étudiants et des personnels. Ces modalités innovantes testées dans le contexte d'EPICUR seront proposées aux composantes qui s'engageront dans la durée par la transformation de leur offre de formation.

L'engagement pour le franco-allemand, la coopération transfrontalière et le multilinguisme seront des actions prioritaires.
La visibilité internationale des activités de recherche de l'université sera un sujet de mobilisation et une attention particulière sera portée en étroite collaboration avec les unités de recherche sur les partenariats prioritaires. Engagée dans plusieurs projets européens, l'Université de Strasbourg poursuivra ses actions de renforcement de capacités auprès d'universités de pays tels que l'Ukraine et soutiendra autant que possible étudiants et enseignants-chercheurs empêchés.

Pôle Vie des campus

L'Université de Strasbourg poursuit une politique ambitieuse en faveur de la **qualité de vie, de l'inclusion et de la transition socio-écologique,** en cohérence avec les orientations définies dans ses différents schémas directeurs et plans d'action. Ces engagements visent à promouvoir l'égalité, la diversité et la lutte contre toutes les formes de discriminations, à améliorer les conditions d'études et de travail de l'ensemble de la communauté universitaire et à accompagner la transformation socio-écologique de l'établissement.

L'université poursuivra notamment ses actions en faveur de la biodiversité et ses efforts de **réduction de l'empreinte carbone** de ses activités et renforcera la structuration de la formation et de la recherche sur les enjeux de durabilité. **L'enjeu d'adaptation au changement climatique** (contexte notamment de canicule) sera adressé dans **un plan d'actions**.

La politique de solidarité et d'inclusion sera renforcée par le déploiement du **nouveau Schéma directeur Handicap** et la **consolidation de la Mission handicap** afin d'améliorer les conditions d'accueil et de réduire les délais de prise en charge des étudiantes et étudiants en situation de handicap. L'établissement poursuivra également ses actions en faveur de l'**égalité entre les femmes et les hommes, de la diversité et de l'inclusion**, à travers le financement d'actions de prévention et de sensibilisation, et le déploiement de formations ainsi que le développement d'outils de pilotage permettant d'évaluer les progrès accomplis. Une attention particulière continuera d'être portée vers les publics vulnérables à travers des actions d'accompagnement et le DU RELIER.

La **qualité de vie et des conditions d'étude et de travail** demeurera un axe prioritaire de l'action de l'université. En s'appuyant sur les enseignements du premier baromètre social, un plan d'action structuré sera élaboré afin de répondre aux attentes des personnels et de renforcer l'attractivité de l'établissement. La participation de l'Université de Strasbourg au programme national « Campus promoteurs de santé » offre à l'Université de Strasbourg une opportunité d'accélérer et de rendre plus visible sa politique de santé durable, en structurant et développant des actions promotrices de santé cohérentes, concrètes et accessibles à l'ensemble de sa communauté universitaire - étudiants et personnels. Parmi ces actions, un plan de lutte contre la sédentarité et la promotion de l'activité physique et sportive témoigne de la volonté de l'université de construire un environnement universitaire toujours plus sain et favorable au bien-être de toutes et tous.

Enfin, ces ambitions s'appuieront sur une **politique immobilière volontariste**, intégrant les problématiques d'adaptation au changement climatique (poursuite de la sobriété énergétique avec la réduction des consommations d'énergie : régulation du chauffage en fonction des occupations de salles, optimisation des usages de sorbonnes) et la **mise en sécurité du patrimoine** (avec l'objectif de levée de plusieurs avis défavorables des ERP) , l'amélioration de la qualité environnementale des campus ainsi que la **réalisation de projets structurants** pour la formation, la recherche, la culture et la vie étudiante. L'ensemble de ces travaux sont menés de front avec la volonté de densifier l'usage des locaux et de **regrouper au maximum**

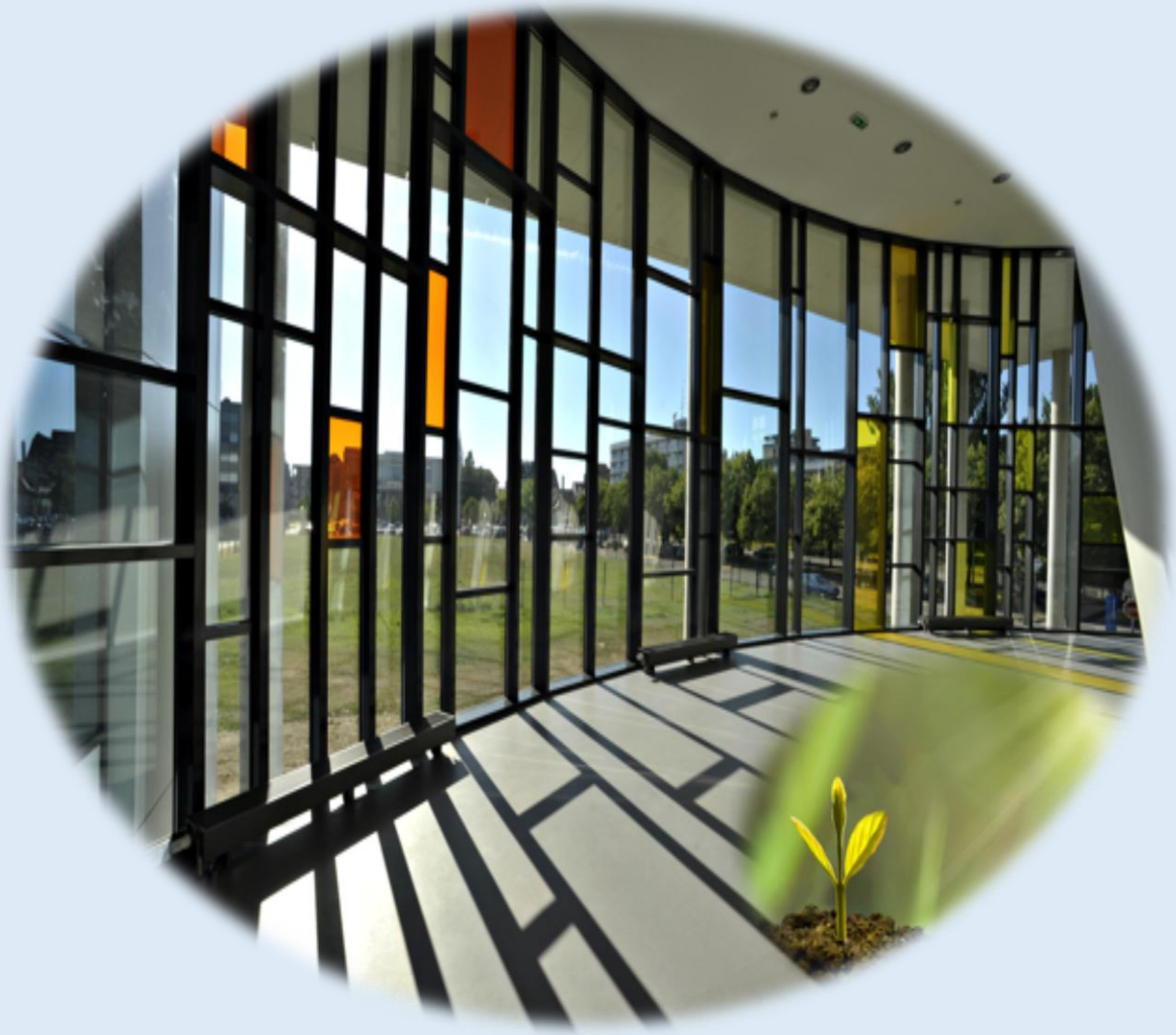
les enseignements dans un lieu rendant ainsi l'ensemble cohérent et permettant l'amélioration des conditions de vie et de travail des étudiants et enseignants-chercheurs.

Pôle Pilotage des ressources

En 2027, dans la continuité de la mise en œuvre du **schéma directeur des ressources humaines**, l'établissement cherchera à renforcer l'attractivité de ses emplois. Cette campagne de recrutement f**acilitera le recrutement des bénéficiaires de l'obligation d'emploi** et devra **répondre aux mieux aux besoins exprimés par les composantes, les laboratoires et les services**. Nous poursuivrons **l'accompagnement de tous les personnels en début de carrière, mais aussi lors de phases plus spécifiques en lien avec leurs projets personnels** ; nous renforcerons les dispositifs d'accompagnement à l'acquisition de nouvelles compétences et à la réalisation de projets de recherche ou pédagogiques.

En s'appuyant sur des éléments de **cartographie des compétences**, l'université accompagnera les services, les composantes et les laboratoires afin que tous les personnels évoluent au sein d'équipes qui valorisent les métiers et les savoir-faire. Afin d'être en mesure de répondre aux besoins scientifiques et pédagogiques de l'Unistra lors de la prochaine décennie, nous chercherons à **anticiper les évolutions des missions et départs à la retraite tout en développant de nouveaux dispositifs d'attractivité**.

Le **numérique** devra constituer un levier de résilience, de simplification et de maîtrise collective. L'université consolidera sa stratégie d'hébergement dans son datacentre labellisé, afin de garantir un hébergement maîtrisé des données et des services critiques, dans une logique de souveraineté, de sécurité et de sobriété. Cette **maîtrise des infrastructures** devra aussi permettre de contenir certains coûts récurrents et de dégager des marges pour **investir dans l'intelligence artificielle**. L'IA fera l'objet de lignes directrices partagées, articulant innovation, protection des données, transparence des usages et participation de la communauté universitaire aux choix structurants. Dans un contexte de **menace cyber accrue**, l'établissement renforcera également ses dispositifs de continuité et de reprise d'activité, afin d'assurer la continuité des missions essentielles en cas d'incident majeur. Enfin, la simplification organisationnelle restera une priorité : la **dématérialisation des démarches à fort volume,** des circuits de validation et des signatures électroniques sera poursuivie et ajustée dans une logique d'amélioration continue, afin de contribuer à réduire les charges administratives, améliorer la lisibilité des procédures et renforcer la qualité du service rendu.



Résumé des hypothèses du budget 2027 à ce stade

Hypothèses de trajectoire budgétaire

Après trois années de résultat de fonctionnement négatifs de 2023 à 2025, le résultat de 2026 sera très probablement encore déficitaire et la capacité d'autofinancement (CAF) de l'établissement va continuer à rester insuffisante comme l'illustre la figure 1.

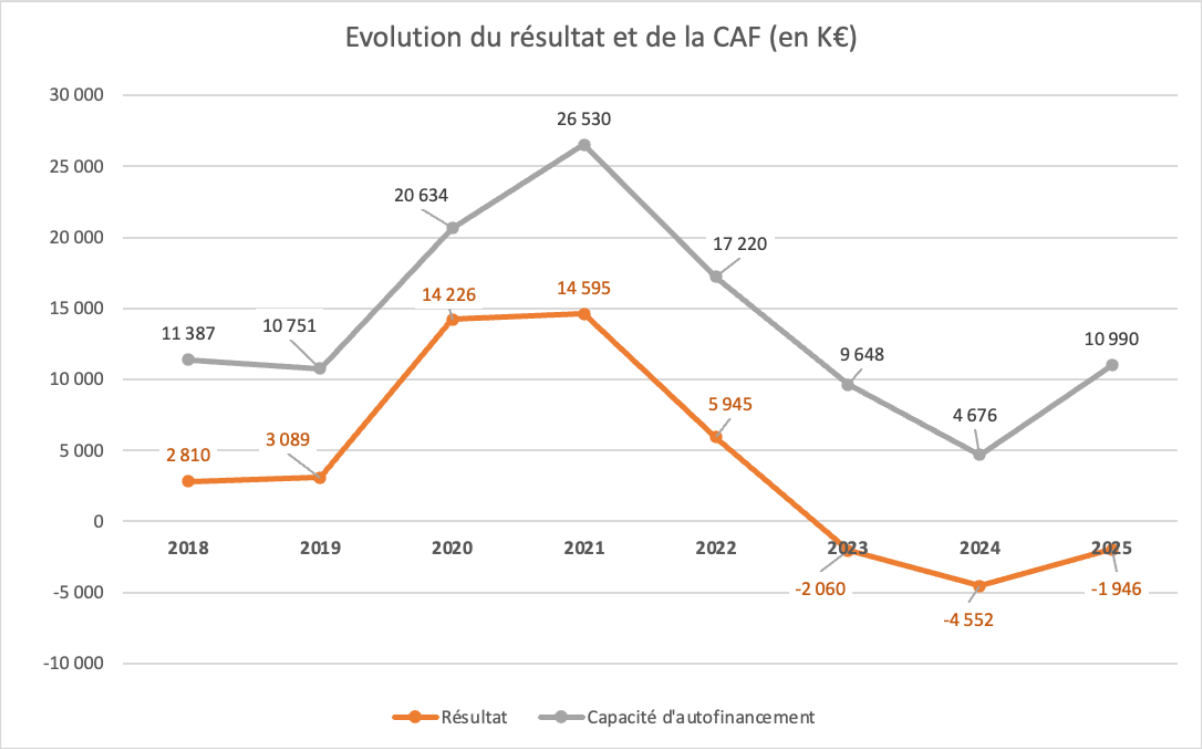


Figure 1 : Évolution du résultat et de la CAF

Les incertitudes et **les premières coupes budgétaires sur le budget 2027** nous conduisent à des **hypothèses très incertaines** pour la construction du prochain budget. L'atterrissage financier de 2026 sera donc encore une fois déterminant pour pouvoir continuer à mobiliser le fonds de roulement (FDR) nécessaire à l'équilibrage du budget (ou au financement des dépenses) de l'établissement, en particulier de masse salariale et de fluides. On rappelle que l'établissement avait **un déficit de masse salariale sur budget central de 11.8 millions au compte financier 2025**. En effet, l'analyse de la composition du FDR montre que **sa part libre d'emploi est négative** au compte financier 2025. Le besoin de financement du budget 2026 **mobilise déjà une part du montant gagé pour les provisions**, les provisions pour passifs sociaux présentant le moins de risque de décaissement pour l'établissement. **La part du FDR libre d'emploi déjà négatif risque donc d'atteindre ou se rapprocher la part gagée sur les provisions.**

La figure 2 illustre cette tendance très préoccupante à la réduction de la part du fonds de roulement hors emprunt. La **mobilisation du FDR hors emprunt** devra rester **raisonnable** dans la **construction du budget initial 2027 pour être soutenable à court terme** pour l'établissement.

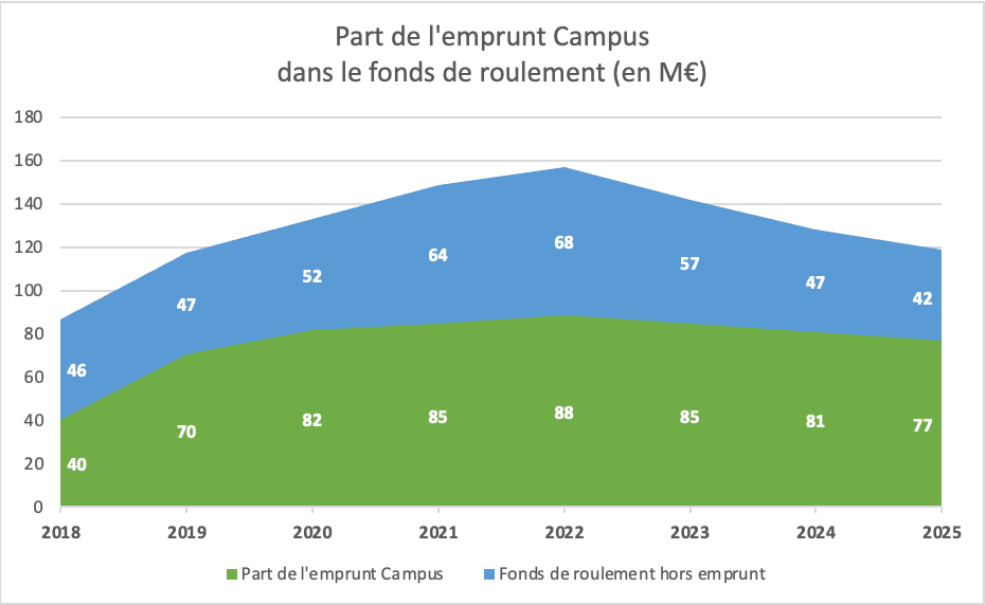


Figure 2 : Part de l'emprunt campus dans le fonds de roulement de 2017 à 2025

Sans d'autres mesures d'économies proposés par la suite, les indicateurs financiers risquent donc de continuer à **se dégrader trop rapidement en 2027** pour s'approcher des seuils critiques du décret pour l'établissement.

L'objectif prioritaire d'orientation reste toujours de faire les meilleurs choix budgétaires afin **d'éviter un jour des mesures très compliquées de type « Conditions de retour à l'équilibre » (CRE) ou « Plan de Retour à l'équilibre Financier » (PREF). De tels plans pourraient stopper nette notre dynamise actuel mais également nous contraindre à arrêter immédiatement certaines missions de l'université**, **voire à faire une campagne d'emplois extrêmement réduite.**

Par ailleurs, la figure 3 illustre par ailleurs l'augmentation significative de la part des financements externes (ressources propres, grands projets) dans l'évolution de la masse salariale. Cette tendance doit dès à présent nous inciter **à préparer l'atterrissage à venir** dans les prochaines années, **en dimensionnant les nouvelles missions** qui seront jugées prioritaires dans la stratégie de l'établissement, **avec un plan de sécurisation réaliste, partagée et soutenable des personnels sur ces missions dans une logique globale d'établissement**.

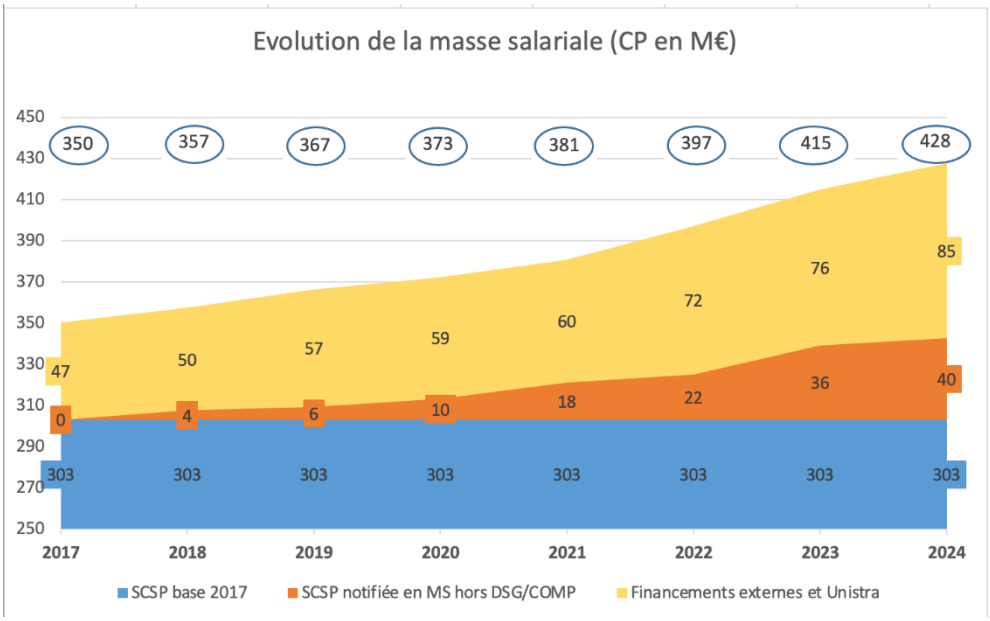


Figure 3 : évolution de la masse salariale de l'établissement 2017 à 2024 : part de SCSP notifié en plus et part des financements externes (ressources propres, grands projets, IDEX)

Depuis trois ans, l'Université de Strasbourg présente un déficit de fonctionnement maîtrisé (entre 2 et 4.5M) pour un budget initial de plus de 620 M en crédits de paiement en 2026. Elle conserve en moyenne une **CAF** raisonnable, mais néanmoins très **insuffisante au regard des grands enjeux** à venir, **notamment en termes d'investissements immobiliers (GER, mise en sécurité, transition énergétique**).

Pour **rester autonome**, dans un contexte de budget contraint de l'État et d'un risque de ralentissement des ressources propres, l'objectif est de **continuer de maintenir le déficit en dessous de 1 % du budget.** Pour ce faire, et sur les années à venir, l'Unistra s'engage donc dans le renforcement de son autonomie par la **maîtrise de ses trajectoires RH, finances, patrimoniale**. Nous continuerons également à avoir une **mobilisation très active de la trésorerie** « disponible », tout en envisageant **une reconstitution du fonds de roulement disponible à nouveau positive à partir de 2029.**

Leviers d'économies et de financements

L'ensemble des éléments présentés et des difficultés **conduisent à un besoin important d'économies** que doit réaliser l'établissement et une adaptation de sa stratégie budgétaire pour assurer le financement de ses services transverses aux fins de soutenir les activités de formation et de recherche et des projets structurants, au service de la réalisation de ses missions de service public.

Les leviers à mettre en œuvre à ce stade sont les suivants :

- Une limitation de l'inscription des ressources en N2 et la mutualisation des dépenses au central. La mise en place de participations raisonnables, incitatives et équitables pour les dépenses collectives sera maintenue.
- Sur les frais d'environnement de la recherche, la stabilisation et la mise en œuvre des nouveaux taux votés en 2025
- La valorisation de la masse salariale éligible dans les projets pour contribuer aux dépenses communes de l'établissement tout en restant incitatif pour le dépôt notamment des projets européens.
- Une politique de partage équitable des reliquats des projets financés par des tiers
- Une politique de solde des projets avec une durée dépassée et avec un reliquat restant inférieur à un petit montant Une politique de versement des crédits aux partenaires (ONR, fondations …) dans le cadre de projets partenariaux qui suit la capacité et le niveau réel de dépenses des projets
- Une optimisation des financements avec un ordre de priorité clair, efficace et assumé de mobilisation des différents leviers de financement par la présidence.
- Une programmation active et une optimisation des actions des projets France 2030 financés et confirmés après les différentes évaluations à mi-parcours
- Une gestion maîtrisée de la soutenabilité de l'offre de formation avec des critères pertinents partagés.
- Une réduction des dépenses de fonctionnement dans les unités et dans les composantes, notamment sur les frais de réception avec un mécanisme de participation solidaire des structures.

- Le renforcement de la logique de mutualisation des plateformes de haut niveau en recherche.
- Une poursuite de la réduction de la consommation de fluides via les rénovations énergétiques des bâtiments et du maintien de la politique de sobriété
- Rationalisation de l'occupation des bâtiments
- Une réduction du taux de renouvellement des équipements numériques.
- Politique d'achat plus sobre (impression, numérique …)
- Une meilleure valorisation dans le montage des projets de l'utilisation de nos équipements de calcul scientifique.
- La proposition de compétences mutualisées dès que possible notamment sur les nouveaux postes à créer.
- Une juste tarification de nos prestations (DU, formation continue, prestations de recherche, location immobilière…) avec un travail sur le tarif des DU qui sera lancé à la rentrée 2026
- Une petite hausse de la valorisation des heures complémentaires autofinancés qui ne sont pas financées par la SCSP
- Une stabilisation de certaines ressources propres avec les effets par exemple du projet ASDESR/FRI2A en formation continue ou sur la réussite sur les projets européens.
- Une mobilisation des fondations de l'Université de Strasbourg pour soutenir les projets de l'université.
- Le maintien d'un lobbying important pour nos dotations publiques et pour que l'état assume ses décisions nationales, afin de remplir nos missions de service public.

Frédérique Berrod
Présidente