

DÉLIBÉRATION

Conseil d'administration

Séance du 24 juin 2025

Délibération
n°83-2025
Point 2

Point 2 de l'ordre du jour

Lettre d'orientation budgétaire 2026

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 2026 a pour objet de fixer les orientations générales et principes d'actions suivant lesquels sera élaboré le budget 2026.

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 24 juin 2025.

Rapporteur : M. Yann GAUDEAU, Vice-Président Finances

Délibération :

Le Conseil d'administration de l'Université de Strasbourg approuve la lettre d'orientation budgétaire 2026.

Résultat du vote :

Nombre de membres en exercice	37
Nombre de votants	36
Nombre de voix pour	25
Nombre de voix contre	9
Nombre d'abstentions	2
Ne participe pas au vote	0

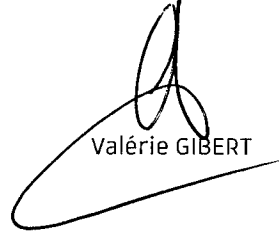
Destinataires :

- 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 24 juin 2025

La Directrice générale des services



Valérie GIBERT

Université

de Strasbourg



Lettre d'orientation budgétaire 2026

Congrès du 24 juin 2025

Présentation	3
Un contexte économique national contraint et une situation locale très fragile.....	5
De nouveaux projets structurants à déployer et le lancement d'un travail collectif et progressif de refonte de l'IDEX pérenne.....	8
Stratégie d'établissement	9
Agilité financière et refonte de l'IDEX.....	9
Les priorités de financement des missions de l'université.....	11
Formation et recherche	12
Rayonnement de l'université	13
Vie des campus	14
Pilotage des ressources	15
Résumé des hypothèses du budget 2026 à ce stade	16
Hypothèses de trajectoire budgétaire	17
Leviers d'économies et de financements	19



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. Dans le contexte de **nouveaux élus, d'une nouvelle présidente et d'une nouvelle équipe politique**, la **LOB** est cette année **revisitée en partie** et a vocation à décliner la mise en œuvre d'un nouveau projet politique.

La LOB marque le **début de l'exercice de définition du budget initial**, lequel sera décidé par le Conseil d'administration en décembre 2025. Elle ne préjuge pas des arbitrages qui devront être réalisés dès septembre 2025 pour construire le budget de l'établissement, une fois toutes les informations recueillies et les ressources et dépenses prévisibles stabilisées. Pour rappel, l'établissement a reçu la pré-notification pour le budget 2025 uniquement mi-mai 2025, ce qui ne facilite pas l'exercice de prévision budgétaire pour 2026.

Elle demeure 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 02 juin 2025 et 4 juin 2025. Cette lettre est enfin discutée par le Congrès le 24 juin 2025 et proposée ensuite au vote du Conseil d'administration.

Cette lettre obéit aux **principes d'action pluriannuelle** que l'Université de Strasbourg décline à partir du document d'orientation stratégique 2030, du programme des nouveaux élus et de la mise en œuvre des schémas directeurs de l'établissement. La LOB est ainsi 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 les grands projets structurants financés que l'établissement doit déployer et les principes de réforme de l'IdEX que la nouvelle gouvernance propose, puis les priorités de financement des missions de l'université. Elle se terminera par un résumé des grandes hypothèses, et les leviers d'économies et de financement du budget 2026 identifiables à ce stade.



Un contexte économique national contraint
et une situation locale très fragile

En 2026, le contexte budgétaire de l'État et de l'enseignement supérieur public en France reflèteront des défis croissants liés à la maîtrise des dépenses publiques et à l'évolution des financements universitaires. Pour information, l'année précédente, le budget de l'enseignement supérieur s'élevait à **26,7 milliards d'euros**, avec une hausse modérée de **200 millions d'euros** dédiée aux universités, compensant très partiellement les surcoûts de masse salariale identifiés l'an dernier. De plus, le **ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche** a annoncé une **annulation de crédits** fin avril 2025, dans un contexte budgétaire contraint. Cette mesure s'inscrit dans une politique plus large de réduction des dépenses publiques, avec un effort global de **40 milliards d'euros d'économies** prévu par le gouvernement pour 2026. Ces **réserves budgétaires annulées** limitent fortement la capacité d'accompagnement du ministère pour les établissements en déficit, soit 80% des universités pour leur budget initial 2025 et la moitié des 13 universités du réseau Udice ont présenté un résultat de fonctionnement déficitaire au compte de résultat 2024. La situation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche est en outre fragilisée par l'augmentation des coûts fixes, notamment salariaux, énergétiques, bâtimentaires, numériques, de prestations de services.

Techniquement, la compensation du **Compte d'Affectation Spéciale (CAS) Pensions**, l'évolution du **Glissement-Vieillesse-Technicité (GVT)** et l'impact de la compensation partielle des mesures dites Guerini 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. Seule la **compensation intégrale du CAS Pensions, a été actée dans les premières notifications du budget 2025 des établissements**. La vigilance sur le soclage de cette mesure à long terme reste de mise.

De plus le gouvernement envisage de transformer les **Contrats d'objectifs, de moyens et de performances (COMP)** pour l'ensemble des universités avec une première expérimentation en 2026 dans certaines académies mais la nôtre n'en fait pas partie. Pour rappel, ces contrats conditionnent les financements à l'atteinte d'objectifs chiffrés et sont censés contribuer à un alignement des priorités de politiques publiques. Dans ce projet, ces COMP seraient aussi territorialisés, ce qui renforcerait l'importance d'une stratégie conjointe avec les collectivités, le CHU et les ONR et ils se substitueraient aux contrats des établissements avec pour vocation d'englober l'ensemble de la SCSP. Cette situation porte préjudice à l'Université de Strasbourg puisque le budget 2026 de l'Université de Strasbourg devra être établi sans nouveau COMP. Cela constitue près de 3 millions en moyenne en moins de SCSP en année pleine sur la base des anciens COMP (qui se montaient à 0.8% max de la SCSP) qui auraient pu notamment venir en appui de nos schémas directeurs.

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 seront à minima non respectées voire même remises en cause en cours de trajectoire pour certaines mesures ou actions.

Enfin, le programme **France 2030**, qui vise entre autre à financer l'enseignement supérieur et la recherche en France pour participer aux grandes transitions du pays, connaît un fort ralentissement 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 l'établissement, la grande majorité de ces financements s'arrêteront fin 2028, ce qui suppose une réflexion sur les moyens de poursuivre ou non nos actions.

Il faut relever aussi que l'année 2024 a été marquée par la publication en décembre du **nouveau décret financier** relatif au budget et au régime financier des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). Ce nouveau régime financier entend offrir plus de souplesse dans la gestion financière pluriannuelle des établissements, avec des critères de soutenabilité budgétaire rénovés. Il renforce également le rôle de contrôleur budgétaire des rectorats de région académique.

Enfin, il simplifie 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. Les critères de soutenabilité introduits par ce nouveau décret sont calculables directement à partir des données du compte financier 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 l'exercice 2024, l'Université de Strasbourg respecte largement ces nouveaux seuils de « sécurité ». (Voir le compte financier 2024 pour plus de détails)

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

Ils doivent cependant 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 fonds de roulement est important mais faiblement libre d'emploi. Le mode de comptabilisation des emprunts Campus l'ayant artificiellement abondé (80,8 M€ sur un fonds de roulement de 128,1 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 32 si l'on ne tenait pas compte de l'emprunt** et moins encore si l'on considérait les autres montants gagés comme les provisions ou les recettes fléchées.

Il faut noter enfin, qu'après le **premier résultat de fonctionnement négatif de l'histoire de l'Unistra en 2023 d'environ -2 millions d'euros**, le **résultat de 2024** se situait à **près de -4.5 millions d'euros** et que l'université a voté **un budget initial prévisionnel déficitaire à près de -15 millions d'euros**. Ce budget initial ne prenait pas en compte la compensation finalement accordée du CAS pension de 5.5 M € mais prenait en compte la dernière tranche du COMP à 1.8 millions qui ne devrait être versée qu'en 2026. Ces derniers éléments, attendant de construire plus finement le budget rectificatif pour septembre 2025, permettent de réévaluer **le déficit prévisionnel 2025 à près de -11.3 millions d'euros (soit 2% du budget)**.



De nouveaux projets structurants à
déployer et le lancement d'un travail
collectif et progressif de refonte
de l'IDEX pérenne

Stratégie d'établissement

La stratégie d'établissement de l'Université de Strasbourg pour ce nouveau mandat reposera sur une approche globale et ambitieuse visant à renforcer son rayonnement et son attractivité. Elle doit s'appuyer notamment sur la structuration des partenariats stratégiques, avec la société civile, les ONR et les partenaires du site Alsace, tout en accélérant sur deux enjeux stratégiques : les sciences de la durabilité et l'intelligence artificielle à travers les projets SENSUS (projet Excellence) et ENACT (Cluster IA).

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 mobilisera tous les acteurs concernés et sera discutée dans les prochains mois avec les élus du conseil académique pour renforcer la politique scientifique.

L'accompagnement des étudiants sera au cœur des priorités, garantissant un cursus épanouissant et adapté à leurs besoins. Il sera axé en priorité sur l'internationalisation, la professionnalisation des parcours et l'engagement étudiant. L'établissement affirmera également son engagement international en investissant dans des partenariats européens tels qu'EUCOR et EPICUR, tout 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 nouvelle Mission relations à la société jouera également un rôle clé en favorisant les interactions avec les acteurs socio-économiques et la société civile en faisant émerger des projets communs.

Enfin, la mise en œuvre de tous les schémas directeurs et l'élaboration d'une charte éthique permettront de concrétiser les valeurs fondamentales de l'université, qui s'engage résolument en faveur de l'égalité, de la lutte contre les discriminations, du DRS et du bien-être de ses membres.

Agilité financière et refonte de l'IDEX

Face à une situation budgétaire difficile et incertaine et conformément aux engagements politiques de ce nouveau mandat, une meilleure articulation de toutes les sources de financement, en priorité avec ceux de l'IdEx pérenne, doit être trouvée et sécurisée au service de la stratégie, des projets et du fonctionnement de l'université.

De sa période probatoire en 2012 à sa pérennisation en 2016, l'IdEx a constitué l'élément central de la stratégie de l'établissement. Au fil des années, l'État a multiplié le lancement d'appels à projets dans le cadre du Programme Investissement d'Avenir puis de France 2030, qui se cumulent aux dynamiques d'Horizon Europe. De très nombreux projets portés par l'Université de Strasbourg ont été lauréats et sont désormais autant d'éléments contribuant à la stratégie de l'établissement.

Toutefois, ces grands projets aux champs d'actions parfois proches coexistent avec l'IdEx plus qu'ils ne se potentialisent entre eux. En effet, ni le fonctionnement, ni les modalités d'allocation, ni la programmation de l'IdEx n'ont été revus à l'aune de cette évolution du paysage de l'ESR.

En parallèle, les taux de consommation de la plupart de ces grands projets dits stratégiques ou structurants restent insuffisants, induisant un risque de perte financière pour l'établissement à court et moyen terme, alors que les schémas directeurs (DRS, RH, numérique, qualité et amélioration continue etc) à valeur structurante et prioritaire pour l'établissement doivent être mieux accompagnés.

Pour répondre à cet enjeu d'optimisation financière et programmatique, de nature à sécuriser la mise en œuvre des projets et des priorités, de maximiser les synergies entre tous les fonds, de dégager des marges de manœuvre et d'allouer les moyens au plus près des enjeux stratégiques, une réforme progressive de l'IdEx constitue une priorité collective et sera mise en débat au sein des instances délibératives et consultatives dès la rentrée 2025 autour de quelques principes directeurs :

- Limiter les appels à projet internes à l'université pour promouvoir les financements pluriannuels reposant sur la confiance dans les unités de recherche et les composantes.
- 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 cadre de cette réforme, la logique de fonctionnement en 5 leviers d'intervention IdEx, à l'œuvre depuis 2012, est en cours de révision pour garantir une transversalité nouvelle et conforme aux enjeux d'articulation et d'optimisation visés.



Les priorités de financement des missions
de l'université

Formation et recherche

Avec un recul d'un an sur le fonctionnement de l'**offre de formation** mise en place à la rentrée 2024, il est crucial d'évaluer sa soutenabilité globale par composante et pour l'ensemble de l'établissement. La définition précise du concept de soutenabilité, accompagnée d'indicateurs pertinents, sera discutée pour piloter de manière cohérente l'ensemble de notre offre. La réduction globale, concertée et commune de l'enveloppe des heures complémentaires permettra d'optimiser les moyens et d'envisager plus sereinement la transformation ou l'innovation de formations. Des marges sont possibles, notamment sur le nombre d'enseignements ou de formations à faibles effectifs mais également sur la structuration globale de l'offre de formation et ce à différents niveaux : composante, inter-composantes, université, territoire.

Les composantes seront accompagnées pour anticiper les baisses éventuelles de recettes d'apprentissage en transformant leurs formations et/ou en explorant de nouvelles sources de financement. L'adossement renforcé des formations aux besoins du tissu économique local et national à travers des partenariats avec les branches professionnelles constituera un autre levier pour garantir la pertinence de l'offre.

Les réformes récentes concernant la formation initiale des enseignants et les études de santé seront intégrées dans l'offre de formation, afin d'en garantir l'adaptation aux nouveaux cadres réglementaires. L'internationalisation des formations sera poursuivie, en lien avec les stratégies de l'établissement, notamment dans le cadre d'EUCOR et d'EPICUR, de mobilités étudiantes, d'enseignement en langue étrangère et d'accueil d'étudiants internationaux, afin de renforcer l'attractivité de l'université à l'échelle européenne. Enfin, l'université devra également accompagner l'essor et la maîtrise de l'intelligence artificielle, notamment via le projet ENACT. Il s'agira de faire évoluer les compétences disciplinaires et transversales à intégrer dans les formations ainsi que les pratiques pédagogiques, tout en veillant à un usage éthique et responsable de l'IA.

En 2026, l'université poursuivra la mise en œuvre des priorités fixées par le **Schéma Directeur de la Vie Étudiante 2024-2028**. Dans le contexte budgétaire contraint, elle réaffirme son engagement à offrir un cadre de vie et d'études de qualité. Le soutien aux associations étudiantes et la reconnaissance de l'engagement étudiant dans les parcours demeurent des priorités. Les crédits CVEC continueront à être mobilisés de manière ciblée pour répondre aux besoins concrets en matière de santé, de solidarité, de culture, de sport et de vie associative. La dimension internationale restera un axe fort, avec la consolidation des coopérations européennes et internationales. Les dispositifs de tutorat dans les composantes seront développés et accompagnés, afin de favoriser la réussite et le lien entre promotions. Enfin, la mise en œuvre du congé menstruel pour les étudiantes, portée par une logique de santé et d'inclusion, sera entreprise.

En matière de **recherche**, l'établissement poursuivra le déploiement des plateformes de recherche de pointe, dans le cadre du réseau CORTECS, avec pour objectif de les doter de l'ensemble des ressources indispensables, équipements, fonctionnement et ressources humaines. En partenariat avec ses partenaires privilégiés (CNRS, Inserm), il définira une politique pérenne d'investissement dans le soutien administratif aux unités de recherche et renforcera les collaborations avec les HUS. Les financements des unités seront sécurisés, tant en repensant, en commission recherche, l'équilibre entre les dotations récurrentes et les appels à projets qu'en redéfinissant les critères pour l'attribution des moyens. 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 particulièrement 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) ». Pour servir une recherche innovante et renouvelée, l'université maintiendra au plus haut le nombre de contrats doctoraux et continuera à valoriser le doctorat, notamment à travers les partenariats internationaux. Enfin, elle sera particulièrement vigilante dans la mise en œuvre de la nouvelle structuration de l'IGBMC.

Rayonnement de l'université

L'objectif est de poursuivre l'effort de structuration et de développement **des relations avec la société**, en s'appuyant sur la nouvelle 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. Ces stratégies visent dans le domaine de la culture et des sciences en société à la consolidation des recherches participatives (accompagnées par le pôle OPUS), la valorisation des collections de l'université (en particulier des collections de paléontologie et de minéralogie par le Jardin des Sciences) et la consolidation des projets visant le rayonnement culturel de l'université (notamment les résidences d'artistes, encadrées par le SUAC ; les résidences d'écrivains via le prix Louise Weiss). Il s'agira de structurer la politique culturelle de l'université en coordonnant les actions de médiation, d'intermédiation et de communication dans le but de resserrer les liens entre l'université et le territoire en déployant le projet Tactus, d'accompagner les projets de science en société, de poursuivre l'archivage des documents relatifs à la Reichsuniversität Straßburg dans le but de créer des formes et des lieux de mémoire et de valoriser et structurer les sciences humaines et sociales, en lien avec le projet ReligiS.

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, six priorités seront développées à partir d'indicateurs de priorité, de faisabilité et de soutenabilité budgétaire et humaine.

- Reconstruire les campus « Médecine » et « Pharmacie ».
- 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.
- Assurer la création de l'institut de santé publique et d'innovation sociale incluant la finalisation de la plateforme « Alsace Exposome » à l'IPHC.
- Renforcer l'attractivité des carrières HU et attirer des talents à Strasbourg pour assurer la continuité de l'excellence de la recherche en santé strasbourgeoise.
- Assurer la bonne organisation de la 1^{ère} année de santé en réfléchissant à un projet territorial avec l'UHA et renforcer l'universitarisation des métiers de la santé avec le recrutement de MCF paramédicaux.
- Créer une dynamique d'interface avec le grand public pour une science participative en santé pour faire évoluer la culture de la prévention.

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 s'inspirera des meilleures pratiques pour optimiser ses moyens au service d'une stratégie européenne et internationale engagée, inclusive et solidaire.

L'internationalisation des cursus constitue un axe structurant de cette politique, avec la consolidation et le développement de formations diplômantes internationales. Une démarche de diversification de l'expérience de formation internationale sera engagée en s'appuyant sur les actions en cours et sur les partenariats qui permettront de créer et de partager des programmes de formation courts, en présentiel ou en format hybride, à destination des étudiants et des personnels. Des 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. Une attention particulière sera également portée au réseau transfrontalier EUCOR qui est menacé par une réduction du soutien financier de l'Etat et des collectivités territoriales françaises.

Vie des campus

Les engagements pris par l'établissement dans le cadre **du schéma directeur DDRS** se verront concrétisés dans différentes actions déclinées selon les cinq axes identifiés : stratégie et gouvernance ; formation et sensibilisation ; recherche et innovation ; fonctionnement et durabilité ; inclusion, engagement et qualité de vie. Ces différentes actions concernent et s'adressent à l'ensemble de la communauté universitaire, personnels, étudiantes et étudiants. L'établissement continuera ses efforts dans la réduction des émissions de GES de ses activités et 2026 verra se matérialiser le plan d'écogestion des espaces verts. La recherche et la formation dans le domaine de la durabilité seront structurées par la création de l'Institut de la durabilité dans le cadre du projet SensSus.

La politique de solidarités sociales et d'inclusion de notre université sera renforcée par la consolidation de la Mission handicap pour améliorer et réduire les délais de prise en charge des étudiants et étudiantes en situation de handicap à leur arrivée, ainsi que par des politiques d'accompagnement spécifiques pour les publics fragiles.

Dans le cadre de ses **engagements en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre toutes les formes de discriminations**, l'établissement affirme sa volonté de consacrer des moyens budgétaires dédiés à une politique ambitieuse et pérenne. Cette politique de valorisation de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion couvre l'ensemble des membres de la communauté universitaire : personnels, étudiantes et étudiants. Elle vise à faire progresser la parité, à garantir un traitement équitable tout au long de la carrière et du parcours de formation, et à agir efficacement contre les violences sexistes et sexuelles, le harcèlement et les comportements discriminatoires. En 2026, des actions concrètes continueront à être déployées autour de la prévention des violences, de l'équité de carrière, de la formation et de la sensibilisation. Le financement de dispositifs de soutien (accompagnement des victimes via la cellule d'écoute et d'accompagnement élargie aux questions de racisme et d'antisémitisme ainsi qu'aux violences psychologiques, mentorat, formations ciblées, accompagnement à la parentalité, etc.), d'outils de pilotage (indicateurs, bilans de situation comparée, cartographies) et de projets innovants contribuera à bâtir une université plus inclusive, exemplaire et solidaire.

La **qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)** constitue un des 4 axes du SDRH. La création d'une vice-présidence dédiée traduit la volonté de la nouvelle équipe de présidence à affirmer et renforcer sa politique en matière QVCT. En s'appuyant sur les résultats du premier baromètre social réalisé en 2024, l'objectif est de structurer un plan d'action réfléchi dans un dialogue social étroit et dans une démarche transversale et participative. L'affirmation de sa politique QVCT au travers d'un plan d'action ambitieux constitue pour l'université un levier puissant pour valoriser son image de marque en la positionnant comme une université responsable avec la volonté affirmée de concilier la réalisation des missions de service public avec l'évolution des aspirations des personnels (notamment en termes de progression de carrière, d'équilibre vie professionnelle / vie privée ou encore du sens accordé au travail).

En terme de politique immobilière, l'année 2026 sera marquée par une ambition renforcée en matière de transition écologique et d'amélioration de la qualité de vie sur nos campus. L'amélioration de la qualité écologique et l'apaisement des usages dans nos parcs et espaces extérieurs demeurent une priorité, afin de garantir des lieux d'étude et de travail à la fois accueillants, sûrs et résilients face aux défis climatiques.

L'université poursuivra la rénovation énergétique de ses bâtiments dans une logique de durabilité. Le confort thermique, la performance environnementale et la mise en sécurité seront renforcés sur l'ensemble du parc immobilier.

La gestion des salles d'enseignement sera optimisée grâce à l'outil ADE, permettant une utilisation plus efficiente des espaces et des équipements pédagogiques.

Plusieurs projets immobiliers majeurs verront le jour en 2026. Ces projets structurants traduisent une volonté de doter l'université d'outils de formation et de recherche à la hauteur de ses ambitions scientifiques et sociétales. Le nouveau centre sportif universitaire ouvrira ses portes fin 2025. Le musée de zoologie sera inauguré, enrichissant ainsi l'offre culturelle et scientifique. Par ailleurs, l'opération de rénovation du bâtiment de géologie sera menée à son terme afin de répondre aux besoins en espaces de formation et de renforcer le pôle muséal.

Enfin, trois chantiers d'envergure seront lancés : les études pour la reconstruction du campus de médecine, du bâtiment recherche de la faculté de pharmacie, ainsi que celle concernant la restructuration et réhabilitation de la salle de dentisterie numérique de la faculté de chirurgie dentaire.

Par ailleurs, des scénarios de financement seront étudiés afin de permettre la réalisation d'opérations actuellement phasées, comme celle de l'Institut de Botanique.

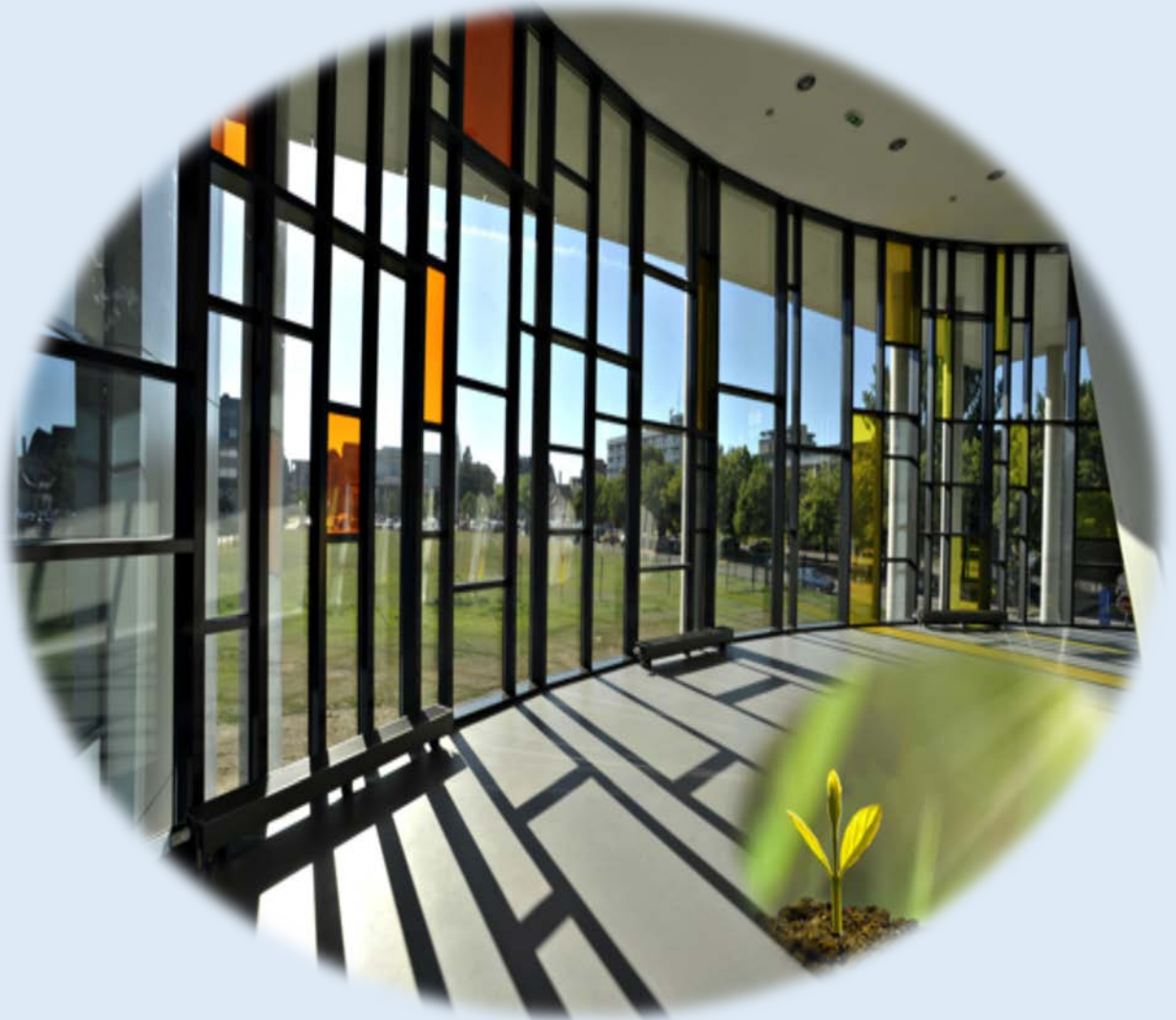
Pilotage des ressources

En 2026, dans le cadre de la mise en œuvre du **schéma directeur des ressources humaines**, l'établissement cherchera à renforcer l'attractivité de ses emplois lors d'une campagne de recrutement qu'il souhaite aussi ambitieuse que possible. L'accompagnement de tous les personnels en début de carrière, période déterminante, mais aussi lors de phases plus spécifiques qui correspondent aux souhaits de chacun, restera prioritaire. Tout d'abord en renforçant les dispositifs d'accompagnement à l'acquisition de nouvelles compétences et à la réalisation de projets de recherche ou pédagogiques, mais aussi en restant à l'écoute des attentes de tous. 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.

L'université poursuivra une **politique numérique** articulée à une logique de simplification des processus, dans un objectif d'efficacité, de soutenabilité et de qualité de service. La stratégie d'hébergement dans le datacenter, portée par une logique de mutualisation et de rationalisation, doit permettre de libérer des marges pour accompagner l'investissement progressif dans l'intelligence artificielle. Ces projets feront l'objet d'un cadrage responsable, intégrant une gouvernance dédiée et une participation active de la communauté, dans une logique de démocratie technique. En parallèle, la simplification organisationnelle sera amplifiée via la dématérialisation des processus à fort volume et la diffusion des circuits de validation numériques. L'enjeu est de réduire les charges administratives pour recentrer les énergies sur les cœurs de missions. Ces transformations s'inscrivent dans le cadre du Schéma Directeur du Numérique.

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'entrepreneuriat 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).

La mission Relations à la société offrira dès 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).



Résumé des hypothèses du budget 2026
à ce stade

Hypothèses de trajectoire budgétaire

Après deux années de résultat de fonctionnement négatifs en 2023 et 2024, le résultat de 2025 sera très probablement encore déficitaire et la capacité d'autofinancement (CAF) de l'établissement va continuer à baisser comme l'illustre la figure 1.

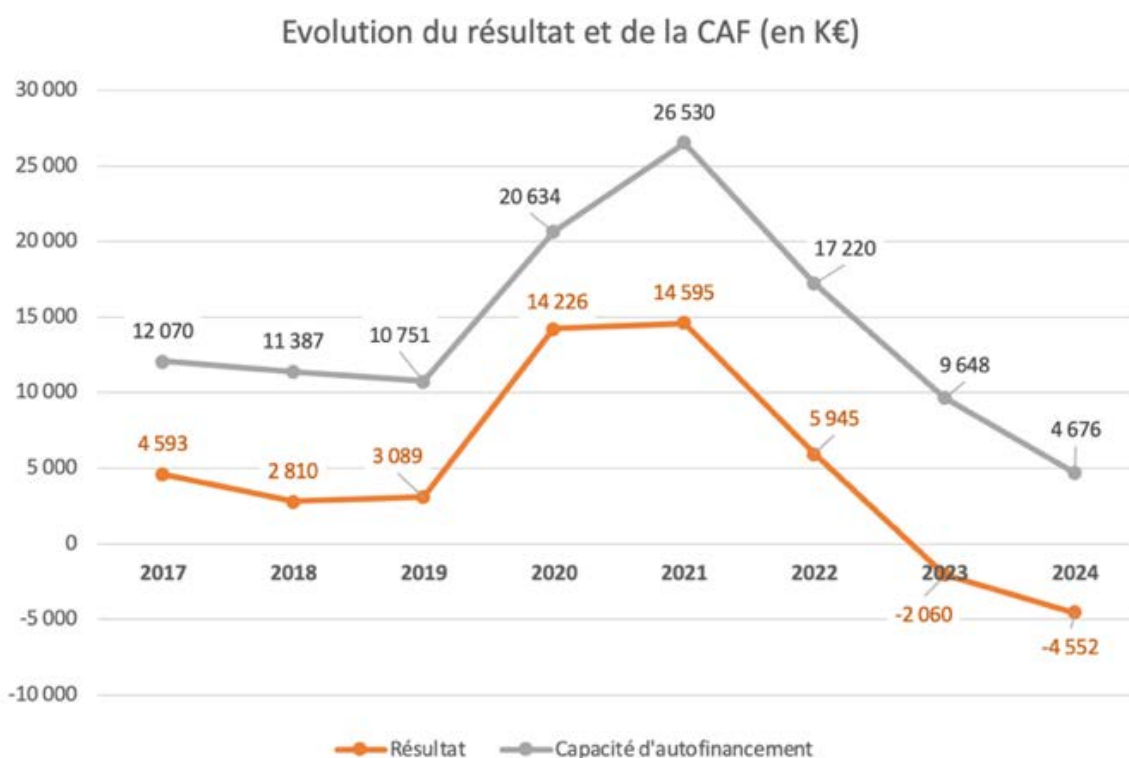


Figure 1 : Évolution du résultat et de la CAF

Les incertitudes et **le risque important de coupe budgétaire supplémentaire sur le budget 2026** nous conduisent à des **hypothèses très incertaines** pour la construction du prochain budget. L'atterrissage financier de 2025 sera donc 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. En effet, l'analyse de la composition du FDR montre que **sa part libre d'emploi est négative** au compte financier 2024. Le besoin de financement du budget 2025 **mobilise déjà une part du montant gagné 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 la part gagnée 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 être nécessairement **moins forte** dans la **construction du budget initial 2026 pour être soutenable à court terme** pour l'établissement.

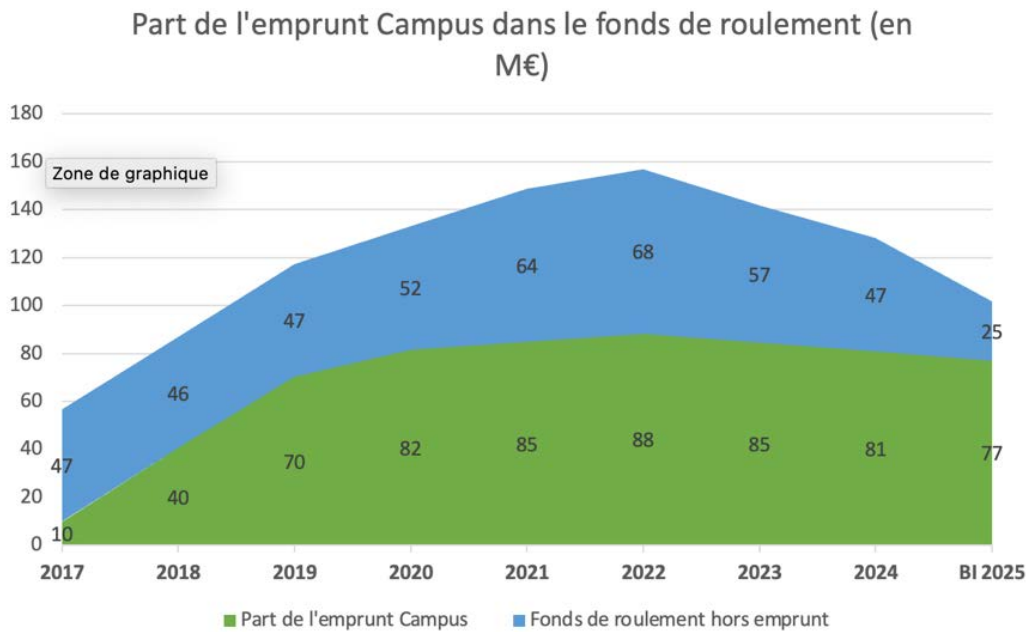


Figure 2 : Part de l'emprunt campus dans le fonds de roulement de 2017 à 2025

Sans mesure importante d'économies, les indicateurs financiers risquent donc de continuer à se dégrader en 2026 pour s'approcher des seuils critiques du décret pour l'établissement.

L'objectif prioritaire d'orientation reste de faire les meilleurs choix budgétaires afin **d'éviter que les ressources humaines ne deviennent une variable d'ajustement**, notamment en ce qui concerne la masse salariale.

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 et soutenable des personnels sur ces missions dans une logique globale d'établissement**.

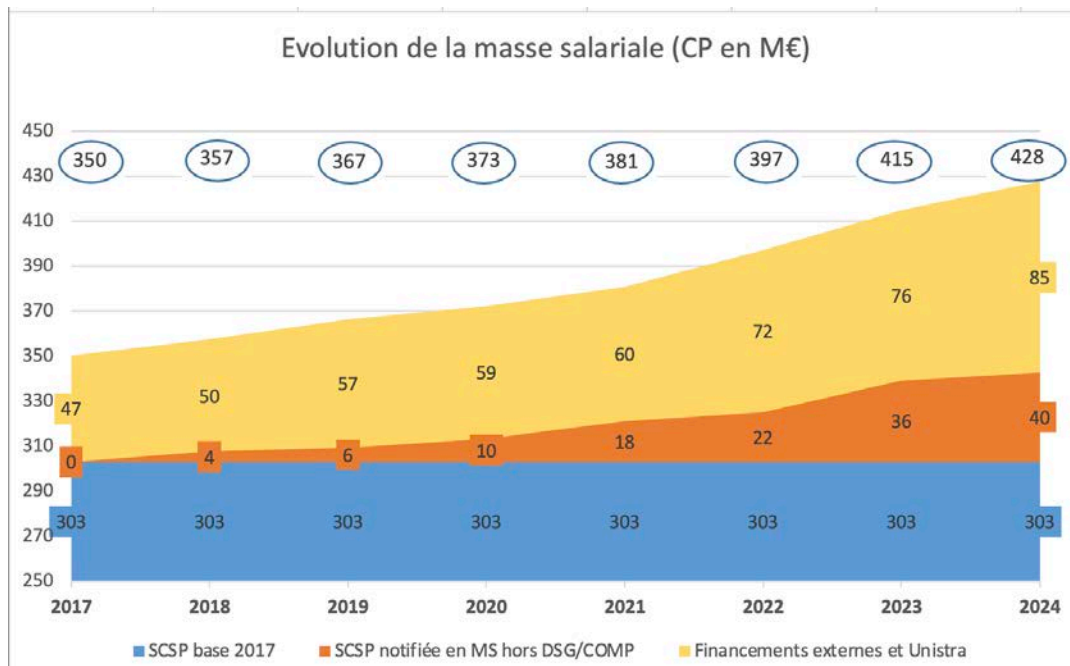


Figure 3 : évolution de la masse salariale de l'établissement 2017 à 2024 : part de SCSP notifié en plus et part des financements externes (ressources propres, grands projets, IDEX)

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 possibles 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 et équitables pour les dépenses collectives sera maintenue.
- Sur les frais de gestion/contribution de la recherche, un alignement sur les taux des ONR va se mettre en place pour le budget 2026.
- La valorisation de la masse salariale éligible dans les projets pour contribuer aux dépenses communes de l'établissement sera mise en place tout en restant incitatif pour le dépôt notamment des projets européens.
- Une optimisation des financements avec un ordre de priorité clair et efficace de mobilisation des différents leviers de financement.
- 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.
- 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
- Une réduction du taux de renouvellement des équipements numériques.
- 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 (formation continue, prestations de recherche, location immobilière...).
- Une augmentation 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 pour remplir nos missions de service public.



Frédérique Berrod
Présidente

