

DELIBERATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UNIVERSITE DE LIMOGES

Vu le Code de l'éducation,
Vu les articles 175, 176 et 177 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique
Vu les statuts de l'Université de Limoges,

Délibération enregistrée sous le numéro : 801/2026/DAF
Conseil d'Administration du 05 juin 2026

Sujet : Lettre de cadrage budgétaire 2027

La lettre de cadrage budgétaire de l'établissement constitue avant tout le premier niveau de déclinaison de la stratégie de l'université. L'objectif est de présenter à la communauté universitaire les principales orientations stratégiques que souhaite déployer la gouvernance en s'appuyant sur un pilotage budgétaire rigoureux et une prévision la plus fine possible de la trajectoire d'évolution des principaux postes de dépenses et de recettes. C'est en cela un élément primordial au service d'une information et d'un débat éclairés auprès de l'ensemble de la communauté universitaire.

Dans un contexte économique, politique et géopolitique de plus en plus incertain, l'établissement doit s'inscrire dans un pilotage financier et RH pluriannuel afin d'identifier les marges de manœuvres permettant de mettre en place les actions identifiées par la gouvernance tout en veillant à préserver la soutenabilité financière de l'établissement sur les prochaines années. Il importe d'éviter un recours excessif au fonds de roulement qui affaiblirait la capacité d'investissement. L'effort collectif devra donc viser une gestion rigoureuse et l'adaptation des pratiques pour préserver les équilibres financiers tout en soutenant l'ambition académique de l'université. Piloter et sécuriser la situation budgétaire et financière conditionnent la capacité de l'université de Limoges à préserver la qualité de ses missions académiques et à poursuivre le développement de ses activités, en cohérence avec les orientations stratégiques.

La lettre de cadrage budgétaire répond également à des obligations réglementaires. Elle permet à l'établissement de préparer le budget initial en éclairant les membres du conseil d'administration sur les enjeux des décisions soumises à leur approbation. La préparation du budget s'appuie également sur une méthodologie rigoureuse d'analyse des données financières et RH passées de l'établissement ainsi que sur une contextualisation des enjeux actuels et futurs qui précisent le cadre de réflexion dans lequel des choix budgétaires seront arrêtés. La lettre de cadrage budgétaire présente ainsi la synthèse de cette analyse historique et du contexte actuel.

Les hypothèses suivantes ont été retenues :

- Une stagnation des recettes liées à la subvention pour charges de service public (SCSP) et une stabilité des recettes propres ;
- Des dépenses de masse salariale en hausse (glissement vieillesse technicité, hausse de 1% des charges sociales et du CAS pension) non ou en partie compensées ;

Le budget initial 2027 constitue le premier acte budgétaire d'une stratégie pluriannuelle que l'université de Limoges déploie dans les prochaines années. Il traduit les grandes priorités politiques qu'elle s'est fixée en termes de :

- **La recherche et l'innovation**
- **L'ouverture internationale**
- **La transformation de l'offre de formation**
- **La réussite et la vie étudiante**
- **Le développement durable et la responsabilité sociétale**
- **La stratégie financière**
- **La stratégie immobilière**
- **Les pratiques de gouvernance et de gestion**

La lettre de cadrage budgétaire 2027 est annexée à la présente délibération.

Membres en exercice : 36
Nombre de présents ou représentés : 26
Abstention (s) : 0
Suffrages exprimés : 26
Pour : 18
Contre : 8

Fait à Limoges, le 05 juin 2026

Le Président de l'Université

Vincent JOLIVET

**Publié au recueil des actes administratifs du mois de juin 2026.
Transmis au rectorat de l'académie de Limoges le 08 juin 2026.**

Modalités de recours : *En application de l'article R 421-1 du code de justice administrative, le Tribunal Administratif de Limoges peut être saisi par voie de recours formé contre les actes réglementaires dans les deux mois à partir du jour de leur publication et de leur transmission au Recteur*

Délibération publiée sur le site de l'Université de Limoges



**Université
de Limoges**

Direction générale des services

Affaire suivie par le DGSA – directeur des achats et des finances : Adil RKIBI

Mail : adil.rkibi@unilim.fr

Tél : 05 55 14 91 65

Hôtel de l'Université

33 rue François Mitterrand

BP 23204 - 87032 Limoges cedex 01

Lettre de cadrage budgétaire

Conseil d'Administration
du 05 juin 2026

Table des matières

Préambule.....	3
I. Synthèse de la situation financière de l'établissement	5
1. Compte financier 2025 et prévisions 2026	5
a. Recettes encaissées (RE) et dépenses décaissées	5
b. Process recettes et recouvrement	6
c. Zoom sur les dépenses énergétiques	6
2. Analyse des dépenses de personnel	7
a. Évolution du volume d'emplois.....	7
b. Évolution de la masse salariale.....	8
c. Évolution du glissement vieillesse technicité.....	9
3. Analyse des indicateurs financiers	9
II. Préparation du budget 2027 :.....	11
Éléments de contexte et principales orientations politiques.....	11
1. Contexte et hypothèses de construction du budget 2027	11
a. Évolution des recettes	11
b. Évolution des dépenses de masse salariale	11
2. Principales orientations du projet politique en 2027	12
a. Axes stratégiques prioritaires	12
d. Allocation des moyens et modèle économique.....	16
e. Politique d'achat.....	16
Annexe 1 : Rappel réglementaire.....	17
Annexe 2 : Calendrier budgétaire	18



La **lettre de cadrage budgétaire de l'établissement** constitue avant tout le premier niveau de déclinaison de la stratégie de l'université. L'objectif est de présenter à la communauté universitaire les principales orientations stratégiques que souhaite déployer la gouvernance en s'appuyant sur un pilotage budgétaire rigoureux et une prévision la plus fine possible de la trajectoire d'évolution des principaux postes de dépenses et de recettes. C'est en cela un élément primordial au service d'une information et d'un débat éclairés auprès de l'ensemble de la communauté universitaire.

Dans un contexte économique, politique et géopolitique de plus en plus incertain, l'établissement doit s'inscrire dans un pilotage financier et RH pluriannuel afin d'identifier les marges de manœuvres permettant de mettre en place les actions identifiées par la gouvernance tout en veillant à préserver la soutenabilité financière de l'établissement sur les prochaines années. Il importe d'éviter un recours excessif au fonds de roulement qui affaiblirait la capacité d'investissement. L'effort collectif devra donc viser une gestion rigoureuse et l'adaptation des pratiques pour préserver les équilibres financiers tout en soutenant l'ambition académique de l'université. Piloter et sécuriser la situation budgétaire et financière conditionnent la capacité de l'université de Limoges à préserver la qualité de ses missions académiques et à poursuivre le développement de ses activités, en cohérence avec les orientations stratégiques.

La lettre de cadrage budgétaire répond également à des obligations réglementaires. Elle permet à l'établissement de préparer le budget initial en éclairant les membres du conseil d'administration sur les enjeux des décisions soumises à leur approbation. La préparation du budget s'appuie également sur une méthodologie rigoureuse d'analyse des données financières et RH passées de l'établissement ainsi que sur une contextualisation des enjeux actuels et futurs qui précisent le cadre de réflexion dans lequel des choix budgétaires seront arrêtés. La lettre de cadrage budgétaire présente ainsi la synthèse de cette analyse historique et du contexte actuel.

Les hypothèses suivantes ont été retenues :

- Une stagnation des recettes liées à la subvention pour charges de service public (SCSP) et une stabilité des recettes propres ;
- Des dépenses de masse salariale en hausse (glissement vieillesse technicité, hausse de 1% des charges sociales et du CAS pension) non ou en partie compensées ;

Le budget initial 2027 constitue le premier acte budgétaire d'une stratégie pluriannuelle que l'université de Limoges déploie dans les prochaines années. Il traduit les grandes priorités politiques qu'elle s'est fixée.

La première de ces priorités est de **consolider la recherche et l'innovation**, en soutenant les laboratoires, les instituts de recherche et les personnels, en renforçant la valorisation ainsi que le dialogue science-société.

L'**ouverture internationale** se poursuit, tant par les partenariats stratégiques que par l'internationalisation des formations.

La **transformation de l'offre de formation** s'engage dans un contexte d'évolution démographique et de recomposition des profils étudiants. Cela suppose d'achever la structuration du Service d'Appui aux Pilotages (SAP) pour éclairer les arbitrages, de renforcer l'accompagnement pédagogique des enseignants face à la diversité des publics et aux nouveaux outils numériques, et de disposer d'un service de communication, de production audiovisuelle et de ressources numériques à la hauteur de cette ambition.

La **réussite et la vie étudiante** constituent un autre axe majeur. La politique de **lutte contre les précarités étudiantes** (alimentaire, sociale, sanitaire, numérique) se renforce, la **pratique sportive et physique** est mobilisée comme levier de santé, de bien-être et de lutte contre l'isolement, et les **études préalables à la création d'une Maison de l'Étudiant** sont engagées, conçue comme un guichet unique de services et levier d'attractivité dans un contexte de déprise démographique. L'année 2027 devrait par ailleurs voir la **finalisation du dossier de financement de la rénovation complète des équipements sportifs**, projet structurant pour lequel l'Université espère pouvoir compter sur un appui fort des collectivités locales.

Le **développement durable et la responsabilité sociétale** constituent une condition essentielle de l'attractivité, de la responsabilité et de la pérennité de l'établissement. Cet engagement se concrétise par le déploiement du schéma directeur DDRS adopté en décembre 2024, l'installation du Conseil des transitions, la mise en œuvre d'une stratégie de mobilité durable, la poursuite de la trajectoire de sobriété énergétique, ainsi qu'une politique active de lutte contre les violences sexistes et sexuelles et contre toutes les formes de discrimination.

L'atteinte de ces ambitions suppose de **préserver et de reconstituer des marges de manœuvre budgétaires**, aujourd'hui réduites par la trajectoire de la masse salariale et la rigidification croissante du plafond d'emplois État.

L'enjeu est double : éviter que l'établissement ne bascule en contrat de retour à l'équilibre (CRE) ou en plan de retour à l'équilibre financier (PREF), et retrouver la capacité d'investir dans ses ressources humaines. C'est à cette condition que peut être engagée une politique de **revalorisation salariale, de fidélisation et d'attractivité, particulièrement à destination des personnels BIATSS**, dont les compétences sont indispensables à la mise en œuvre du projet d'établissement. Cet effort est collectif. Il s'appuie sur trois leviers étroitement articulés : **le pilotage du schéma d'emplois et de la masse salariale, l'organisation du temps de travail, et la structuration des services**, dans une logique de mutualisation, de clarification des missions et de soutenabilité pluriannuelle.

Anticiper et préparer l'avenir immobilier de l'établissement constitue un enjeu déterminant. L'Université **achève les études et schémas directeurs en cours** (SDIA, SPSI, schéma directeur Énergie) et **co-construit avec la communauté universitaire et les partenaires territoriaux une vision bâimentaire pluriannuelle** au regard des évolutions futures. Cette anticipation est la condition pour saisir les financements complémentaires qui se présenteront et pour préconfigurer les prochains contrats de plan État-Région.

Les **pratiques de gouvernance et de gestion** continuent enfin de se moderniser, au service de l'attractivité de l'établissement. Dans cette dynamique, **l'innovation et l'expérimentation, tant administratives que pédagogiques**, sont encouragées comme leviers de transformation.

Différents groupes de réflexion mis en place en 2025 et 2026 (attractivité, gouvernance de la CVEC, mobilités durables, internationalisation des formations, accompagnement des étudiants à besoins spécifiques...) ainsi que les commissions de l'établissement (Commission finance, Commission Analyse et Prospective...) accompagnent la réflexion et la mise en œuvre de ces orientations. Ils rassemblent l'équipe de gouvernance et des élus des différents conseils (CA, CFVU, CR, CSAE et CSI) représentant les catégories de personnels et les usagers.

Ces orientations constituent la stratégie que l'université de Limoges met en œuvre dans les prochaines années. Elles formeront le socle du Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance 2026-2030 à venir.

I. Synthèse de la situation financière de l'établissement

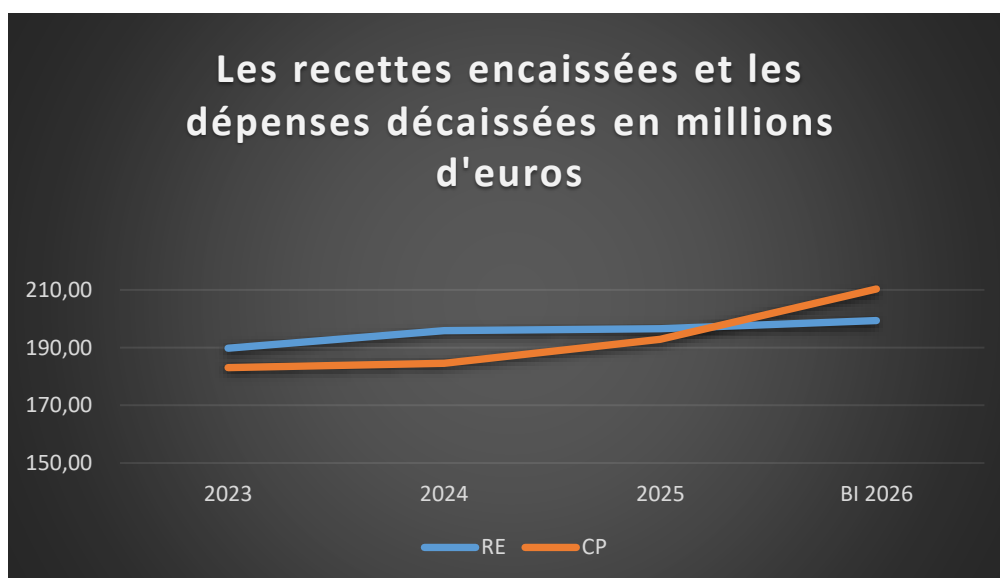
La hausse continue des recettes encaissées a permis à l'université de Limoges d'avoir une situation financière assainie à partir de 2023 et de respecter les ratios de suivi financier. Cette situation s'est trouvée toutefois compromise par le dépassement dès 2024 du plafond d'emplois, la compensation partielle sociale complémentaire (PSC) et du CAS pension en 2026. Cette situation a un impact négatif sur la maîtrise de l'évolution de la masse salariale de l'université.

1. Compte financier 2025 et prévisions 2026

Le compte financier de l'exercice 2025 approuvé en conseil d'administration du 16 mars 2026 et le premier budget rectificatif 2025 (BR1) approuvé en conseil d'administration du 5 juin 2026, affichent les éléments suivants.

a. Recettes encaissées (RE) et dépenses décaissées¹

En millions d'euros	2023	2024	2025	BI 2026
RE	189,79	196,07	196,59	199,38
CP	183,06	184,61	192,83	210,32
SOLDE	6,73	11,46	3,76	-10,94



Le niveau des recettes encaissées marque une progression significative, comme le montre le tableau ci-dessus. Une partie des recettes encaissées est gagée, et conditionnée à l'exécution des projets inhérents. Cette tendance s'inversera par la stabilisation, voire une baisse des recettes encaissées et par l'augmentation des décaissements sur projets.

Le solde budgétaire négatif signifie essentiellement que l'établissement a enregistré des avances sur projet et n'a pas décaissé la totalité des dépenses engagées sur l'exercice. Des décaissements sont à prévoir dans les années à venir. Ces décaissements correspondent aux engagements pris auprès des financeurs ayant versé des avances (investissements, contrats de recherche, FEDER, CPER, PIA).

¹ Les crédits de paiement (CP) constituent la limite supérieure des dépenses pouvant être payées pendant l'exercice

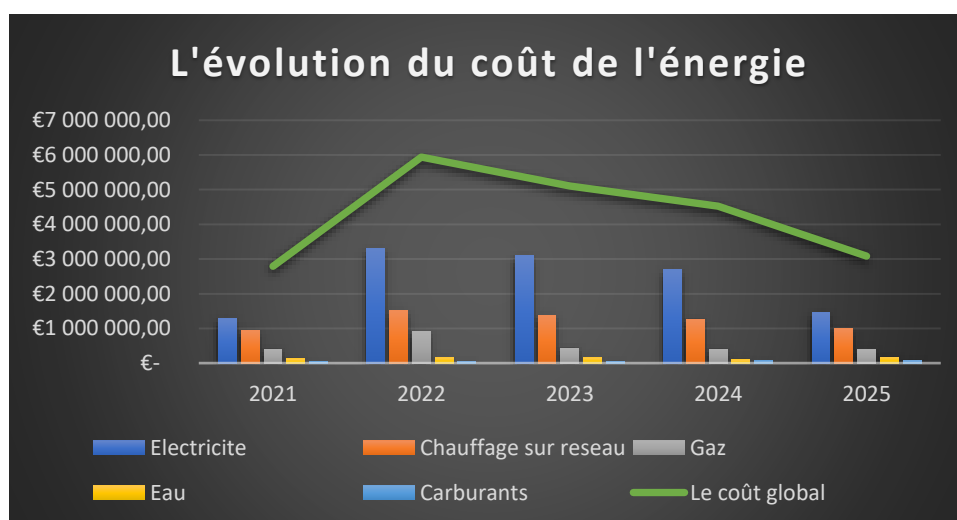
b. Process recettes et recouvrement

Evolution des recettes	Réalisé 2023	Réalisé 2024	Réalisé 2025
Subvention pour charges service public	141,07M€	140,01M€	142,68M€
Droits d'inscription	3,75M€	3,97M€	3,18M€
Formation continue diplômes propres VAE	2,96M€	2,67M€	2,21M€
Taxe d'apprentissage	0,52M€	1,15M€	1,49M€
Contrats prestations recherche hors ANR	0,59M€	0,30M€	0,59M€
Valorisation	0,16M€	0,10M€	0,26M€
ANR investissements d'avenir	1,93M€	2,79M€	2,15M€
ANR hors investissements d'avenir	2,05M€	1,83M€	3,63M€
Subvention exploit & financ actif Région	7,54M€	9,50M€	10,12M€
Subvention exploit & financ actif UE	2,47M€	13,82M€	4,45M€
Subvention exploit & financ actif Autres	8,10M€	5,94M€	8,13M€
Fondations fonds propres réserves dons	0,0M€	0,0M€	0,0M€
Autres recettes	18,64M€	13,99M€	17,71M€
TOTAL	189,79M€	196,07M€	196,59M€

Depuis 2021, un important effort pour recouvrer l'ensemble des recettes a été réalisé avec la mise en place du pôle recettes et conventions au sein de la direction des achats et des finances. Le recouvrement des recettes devra continuer à faire l'objet d'une attention toute particulière. Ainsi les titres de recettes doivent-ils être réalisés à l'issue de la prestation ou au moment du bilan financier des dépenses.

c. Zoom sur les dépenses énergétiques

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Electricité</i>	1 278 951,25 €	3 298 876,89 €	3 090 028,01 €	2 692 900,41 €	1 450 840,76 €
<i>Chauffage</i>	939 576,32 €	1 510 844,69 €	1 376 727,61 €	1 261 008,63 €	991 026,10 €
<i>Gaz</i>	405 506,12 €	912 352,44 €	434 065,39 €	406 221,17 €	389 743,89 €
<i>Eau</i>	126 074,18 €	158 081,77 €	154 204,13 €	99 713,27 €	169 535,35 €
<i>Carburants</i>	41 814,95 €	59 080,43 €	51 898,67 €	68 804,87 €	82 976,67 €
<i>Le coût global</i>	2 791 922,82 €	5 939 236,22 €	5 106 923,81 €	4 528 648,35 €	3 084 122,77 €



Depuis 2024, le coût de l'énergie et des fluides marque une diminution continue en passant de 5 M€ en 2023 à 3,1 M€ en 2025. Cette diminution s'explique par la mise en place du plan de sobriété énergétique et par la diminution du prix de l'énergie. Toutefois, la crise géopolitique actuelle, la menace d'une reprise de l'inflation et les difficultés liées au transport du gaz devraient impacter le prix du gaz en **2026** et par conséquent le budget de l'énergie. Pour le budget 2026, cette ligne de dépense devra donc être réévaluée par rapport à la situation de 2025 et son montant est estimé à **5,8 M€**, retrouvant ainsi son niveau pour l'année 2022.

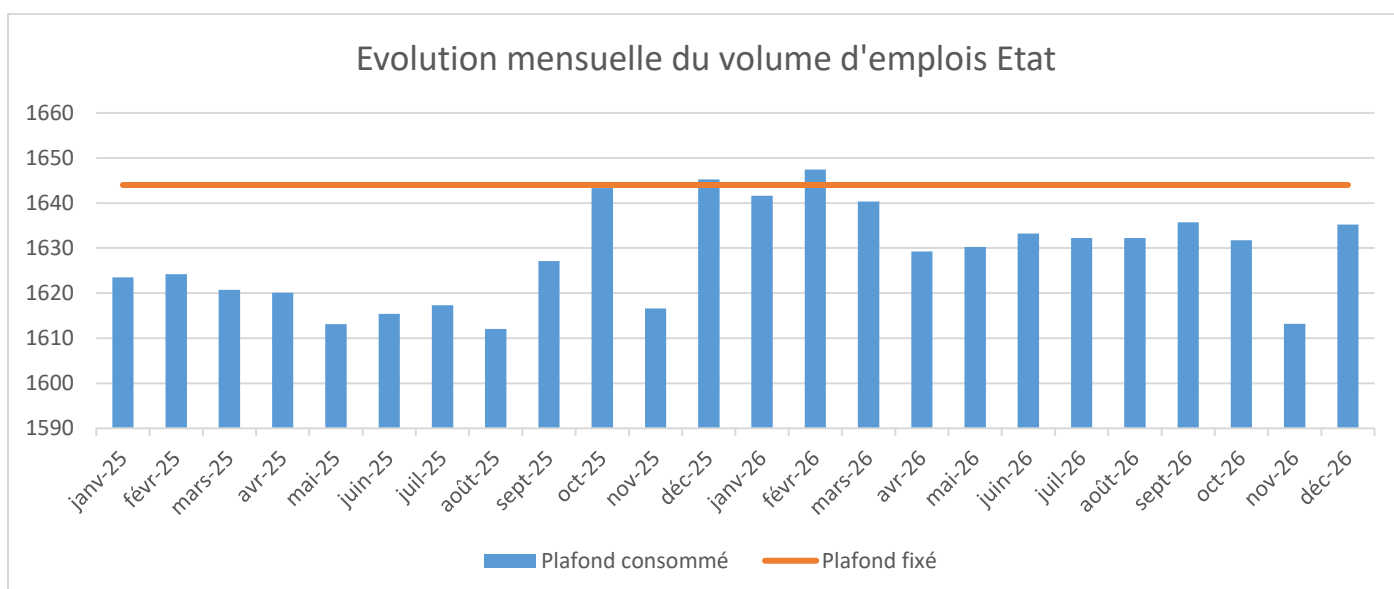
2. Analyse des dépenses de personnel

La trajectoire des dépenses de masse salariale est orientée à la hausse, avec une accélération à compter de 2021, étroitement liée à l'augmentation du nombre d'ETPT. A cet effet, le volume actuel d'emplois Etat conduit à une rigidification croissante de la masse salariale.

Les dépenses de masse salariale de l'établissement dépassent les crédits de la subvention pour charge de service public (SCSP) dédiées aux dépenses de personnels ; ainsi, en 2025, le montant de la masse salariale s'élevait à 137,92M€ pour une subvention allouée par l'Etat à cette dépense de seulement 131 M€. L'équilibre est alors réalisé en utilisant le fonds de roulement. En 2026, cette masse salariale sur emplois état devrait représenter près de 109% de la SCSP totale (contre 105% en 2025) ce qui réduit les marges de manœuvre budgétaire de l'établissement.

a. Évolution du volume d'emplois

Le volume d'emplois est le reflet de décisions passées et il se caractérise par une forte inertie. Suite à l'observation d'un dépassement du plafond d'emplois en mai 2025 puis en septembre de la même année, un suivi mensuel du volume d'emplois Etat en 2025 a été mis en place dès le premier dépassement. Il a permis d'améliorer le pilotage des ETPT et d'être ainsi en capacité d'identifier d'éventuels nouveaux dépassements et de prendre des mesures correctrices. Cela a permis de rectifier des erreurs d'imputations et de transférer des emplois initialement sur la SCSP (sur P1) sur des ressources propres de l'établissement (P2). Le graphique ci-dessous présente l'évolution des ETPT suite à ces ajustements. Pour l'exercice 2025, le volume d'emplois Etat est ainsi légèrement inférieur au plafond d'emplois malgré les pics observés en octobre et en décembre. Le volume d'emplois Etat de l'établissement s'est ainsi retrouvé sous le plafond d'emplois Etat pour l'année 2025 et pour 2026.



En décembre 2026, le volume d'emplois Etat cible attendu est de 1 635 ETP. La marge sur le volume d'emplois Etat (par rapport au plafond d'emplois Etat) serait alors de moins de 0,6%.

Consommation de plafond

	2022	2023	2024	2025	BI 2026
<i>Plafond 1 en ETPT</i>	1605,95	1588,18	1634,48	1623,23	1639,66
<i>Plafond 2 en ETPT</i>	223,51	214,94	201,68	247,56	251,51
<i>Total effectif</i>	1829,46	1803,12	1836,16	1870,79	1891,17
<i>Plafond fixé par l'Etat</i>	1639	1643	1645	1644	1645
<i>Taux d'exécution</i>	97,98%	96,66%	99,36%	98,74%	99,68%

*ETPT : équivalent temps plein travaillé

*Plafond 1 : plafond pris en charge par l'Etat dans le cadre de la subvention pour charges de service public (SCSP)

*Plafond 2 : plafond financé sur ressources propres

b. Évolution de la masse salariale

En millions	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Prévision 2026
Ms globale en CP	127,66	129,14	134,39	139,70	143,62	151,07	156,22
Ms Etat en CP	119,14	120,52	125,01	129,95	134,32	137,92	144,96
SCSP globale	127,20	130,10	132,95	141,07	140,01	141,62	143,36
SCSP crédits de MS	116,08	117,11	119,96	126,25	128,93	130,98	132,64
MS globale/SCSP	100%	99%	101%	99%	103%	107%	109%
Taux de rigidité MS/RE	84%	69%	74%	74%	73%	73%	73%
Poids de MS Etat / SCSP MS	103%	103%	104%	103%	104%	105%	109%

MS : masse salariale - RE : recettes encaissées - CP : crédits de paiement - SCSP : subvention pour charges de service public

Entre 2024 et 2025, la masse salariale globale s'est accrue de 7,4 M€, avec un accroissement de 3,6 M€ sur plafond 1.

Cette hausse s'explique principalement par deux types d'effets

Des effets exogènes :

- Revalorisation du CAS Pension : +2,2 M€
- Le déroulement de carrière des agents de l'Université : + 0,9 M€
- Les heures complémentaires et vacations : +227 k€
- L'application du RIPEC : + 474 k€

Et des éléments endogènes liées à la politique d'emplois en 2024 (schéma d'emplois et campagne d'emplois votée en décembre 2024) :

- Effet de la campagne d'emplois de l'année 2025 : 578,78 k€ (2025) et 1,27M pour 2026 en année pleine ;
- Schéma d'emploi conjoncturel : + 456.43 k€
- Revalorisation de l'IFSE 2025 : + 49,79 k€

Il faut noter que la masse salariale représente plus de 105% de la SCSP en 2025. Le taux de rigidité reste inférieur à 83%, en raison de l'augmentation des recettes encaissées et cela, malgré une augmentation de la masse salariale en 2025.

c. Évolution du glissement vieillesse technicité

Evolution du GVT solde de l'établissement	2021	2022	2023	2024	2025	Prévision 2026
Personnels statutaires	732 833,00 €	726 393,00 €	650 884,00 €	1 077 480,00 €	893 456,00 €	1 227 835,00 €
Personnels contractuels	190 006,62 €	99 994,27 €	431 143,48 €	187 770,90 €	41 168,90 €	272 165,00 €
Total annuel	922 839,62 €	826 387,27 €	1 082 027,48 €	1 265 250,90 €	934 624,90 €	1 500 000,00 €

Le glissement vieillesse technicité (GVT) structurel de l'établissement n'a cessé d'augmenter en raison notamment des réformes successives qui continuent de produire leurs effets et qui se traduisent par le report de l'âge de retraite pour les agents de l'université, en particulier les BIATSS. Depuis l'arrêt de de sa compensation en 2020, il représente un total de 5 M€ sur la période de janvier 2020 à décembre 2025.

3. Analyse des indicateurs financiers

Pour rappel, les trois indicateurs clés pour les universités concernent la maîtrise de la masse salariale (ratio Dizambourg) avec un ratio inférieur à 83% par rapport aux recettes encaissées, le niveau de fonds de roulement qui doit être supérieur à 15 jours et le niveau de trésorerie qui doit être supérieur à 30 jours.

Le tableau ci-dessous présente les évolutions des principaux indicateurs de l'université de Limoges en termes d'équilibre financier depuis 2023.

Situation patrimoniale	2023	2024	2025	BI 2026
En millions d'euros				
Résultat net	1,31 €	1,20 €	0,75 €	-4,11 €
Capacité d'autofinancement	6,22 €	6,28 €	6,12 €	0,89 €
Fonds de roulement	23,10 €	19,47 €	18,33 €	14,37 €
Besoin en fonds de roulement	-7,77 €	-19,93 €	25,48 €	-18,10 €
Trésorerie	30,87 €	39,40 €	43,81 €	32,47 €
Comptabilité budgétaire				
	2023	2024	2025	2026
Recettes encaissées	189,79 €	196,07 €	196,59 €	199,38 €
Dépenses de personnel	139,94 €	143,82 €	148,19 €	156,22 €
Dépenses de fonctionnement	30,89 €	29,46 €	31,76 €	39,53 €
Dépenses d'investissement	12,23 €	11,33 €	12,89 €	14,57 €
Solde budgétaire	6,73 €	11,46 €	3,75 €	-10,94 €

La capacité d'autofinancement : La capacité d'autofinancement en 2025 diminue de 3% pour s'établir à 6,12 M€. Cette diminution est due à la baisse du résultat, à l'évolution des amortissements constatés sur l'exercice et la reprise des quotes-parts de subvention au résultat.

Le fonds de roulement baisse en 2025 pour s'établir à 18,33 M€. Il représente désormais 37 jours de charges hors CP d'investissements.

Le BFR est fortement négatif en 2025. Il représente le solde entre les créances que l'établissement détient sur ses partenaires et les dettes vis-à-vis de ces mêmes partenaires. Une valeur négative signifie que les dettes l'emportent sur les créances. En s'établissant à - 25,48 M€, le BFR de l'établissement s'explique principalement par le niveau des avances reçues pour la mise en œuvre des projets.

La trésorerie de l'université par rapport aux prévisions de + 3,46% et en augmentation (4,41 M€) par rapport à l'exercice 2024. Elle s'établit à 43,81 M€, en raison de l'importance du besoin en fonds de roulement. Elle représente plus de 87,65 jours de charges hors Crédits de Paiement d'Investissement. En revanche, la trésorerie propre, qui correspond à la trésorerie réellement disponible s'élève à 19,73 M€ (soit 34 jours de charges décaissables). Le nombre de jour de trésorerie se réduit de 4 jours par rapport à 2024.

Ainsi, fin 2025, l'université de Limoges a respecté les seuils des trois indicateurs financiers clés. Toutefois, pour chaque indicateur, l'écart par rapport au niveau seuil tend à se réduire, ce qui limite et contraint de fait les possibilités d'action de l'université.

Cette dégradation progressive des indicateurs de soutenabilité financière de l'établissement au cours des dernières années nécessite donc la mise en place d'un pilotage financier et RH pluriannuel afin de pouvoir mieux anticiper l'évolution de ces indicateurs et de mettre en place des actions correctives afin de préserver des marges de manœuvre budgétaire et d'éviter que l'établissement ne se trouve confrontée à la mise en place d'un contrat de retour à l'équilibre (CRE) ou d'un plan de retour à l'équilibre financier (PREF).

II. Préparation du budget 2027 : Éléments de contexte et principales orientations politiques

1. Contexte et hypothèses de construction du budget 2027

Le contexte économique, au regard des contextes politiques et géopolitiques, demeure marqué par de fortes incertitudes. La fragilité de la croissance annoncée (1,2 % en 2027 selon la Banque de France et le gouvernement) s'accompagne d'une inflation potentielle plus importante, liées aux aléas internationaux. De nombreuses incertitudes pèsent également sur la politique de subvention de l'apprentissage par l'Etat, impactant potentiellement les ressources propres, ainsi que sur le montant des crédits à l'enseignement supérieur, à la recherche et à l'innovation (clause de revoyure de la LPR). La situation géopolitique et réglementaire actuelle et, quant à elle, pourrait affecter l'internationalisation des formations ainsi que le développement des coopérations internationales.

a. Évolution des recettes

Compte tenu des informations disponibles, l'hypothèse retenue concernant l'évolution de la SCSP est celle d'une stabilité sur l'année 2026 et l'année 2027. Aucune information n'est à ce jour disponible sur la déclinaison financière du COMP à 100% des missions des universités.

Compte de l'incertitude actuelle, l'hypothèse d'une stabilité des recettes propres a également été retenue. En effet, un risque pèse sur l'évolution des recettes de la formation continue. D'autre part, la diminution de la prise en charge de l'apprentissage, effective depuis le 1^{er} juillet, pourrait avoir un impact négatif dès 2027. Si le nombre d'apprentis semble pouvoir être stabilisé, le niveau de prise en charge individuelle devrait en moyenne légèrement diminuer.

b. Évolution des dépenses de masse salariale

L'évolution de la masse salariale dépend de deux facteurs. Le volume d'emploi et le coût d'un emploi. Compte tenu de la situation actuelle de l'université de Limoges par rapport au plafond d'emplois Etat, l'hypothèse d'une stabilité du volume d'emplois est attendue en 2027. Trois hypothèses sont faites sur de remplacement des postes vacants avec la compensation par l'Etat de la hausse du CAS pension.

Masse salariale		2025	2026	2027					
				Remplacement 1/2		Remplacement 3/4		Remplacement 100%	
				Hyp 1 CAS pension : Compensation à 75%	Hyp CAS pension : Compensation à 100%	Hyp 1 CAS pension : Compensation à 75%	Hyp CAS pension : Compensation à 100%	Hyp 1 CAS pension : Compensation à 75%	Hyp CAS pension : Compensation à 100%
P1	EC	71 335 288,73	75 611 251,03	77 510 677,88	77 510 677,88	77 638 109,28	77 638 109,28	77 765 540,68	77 765 540,68
	ESAS	18 983 447,14	20 180 963,00	20 687 928,06	20 687 928,06	20 721 940,04	20 721 940,04	20 755 952,02	20 755 952,02
	BIATSS	41 123 391,43	42 741 578,09	43 815 287,35	43 815 287,35	43 887 321,86	43 887 321,86	43 959 356,36	43 959 356,36
	AUTRES	6 430 228,37	6 426 574,88	6 588 016,58	6 588 016,58	6 598 847,60	6 598 847,60	6 609 678,63	6 609 678,63
	dont GVT		1 178 367,77	1 207 969,50	1 207 969,50	1 209 955,46	1 209 955,46	1 211 941,42	1 211 941,42
	Dont 1% de charges sociales	15 254 156,41							
	Dont 4 % de CAS pension	42 411 971,33	44 596 986,33	45 717 305,22	45 717 305,22	45 717 305,22	45 717 305,22	45 717 305,22	45 717 305,22
	Total P1	137 872 355,67	144 960 367,00	148 601 909,87	148 601 909,87	148 846 218,78	148 846 218,78	149 090 527,69	149 090 527,69
P2	EC	3 652 301,84	4 080 929,84	4 426 782,96	4 426 782,96	4 426 782,96	4 426 782,96	4 426 782,96	4 426 782,96
	ESAS	1 198 661,14	1 842 115,44	1 998 232,16	1 998 232,16	1 998 232,16	1 998 232,16	1 998 232,16	1 998 232,16
	BIATSS	5 189 975,04	5 186 293,72	5 625 824,89	5 625 824,89	5 625 824,89	5 625 824,89	5 625 824,89	5 625 824,89
	Dont GVT		213 178,05	231 244,60	231 244,60	231 244,60	231 244,60	231 244,60	231 244,60
	Dont 1% de charges sociale	2 836 730,90							
	Total P2	10 040 938,02	11 109 339,00	12 050 840,01	12 050 840,01	12 050 840,01	12 050 840,01	12 050 840,01	12 050 840,01
	Autres (prestations sociales)	273 358,00	149 000,00	149 000,00	149 000,00	149 000,00	149 000,00	149 000,00	149 000,00
	Total MS globale	148 186 651,69	156 218 706,00	160 801 749,88	160 801 749,88	161 046 058,79	161 046 058,79	161 290 367,70	161 290 367,70
	Recettes encaissées	196 591 687,92 €	196 263 935,67 €	196 423 640,09	196 591 687,92	196 423 640,09	196 591 687,92	196 423 640,07	196 591 687,92
	Ratio Dizambourg	75%	79,60%	81,86%	81,79%	81,99%	81,92%	82,11%	82,04%

Quelle que soit l'hypothèse de compensation retenue, l'université de Limoges devrait se rapprocher fortement du seuil réglementaire concernant le taux de rigidité de la masse salariale. L'impact sur la trésorerie pourrait être de 6 à 7M€ selon les hypothèses.

La préparation du budget 2027 s'inscrit dans un contexte contraint et incertain. L'Université devra concilier le renforcement de ses priorités stratégiques avec l'exigence de soutenabilité budgétaire.

2. Principales orientations du projet politique en 2027

Les axes stratégiques prioritaires pour 2027 s'inscrivent dans le prolongement des orientations 2026.

a. Axes stratégiques prioritaires

Les orientations politiques pour 2027 s'articulent autour des axes suivants :

Recherche et innovation

- Consolider le soutien aux laboratoires et aux instituts de recherche
- Renforcer l'attractivité et la fidélisation des personnels de recherche
- Développer la valorisation, l'innovation et le dialogue science-société

International

- Accroître les partenariats stratégiques à fort potentiel
- Favoriser l'internationalisation des formations
- Diffuser une véritable culture de l'international au sein de l'UL

Formation, vie étudiante et vie de campus

- Améliorer la réussite et l'insertion professionnelle des étudiants
- Adapter et diversifier l'offre de formation, en intégrant l'évolution des méthodes pédagogiques et en développant la formation tout au long de la vie, afin de répondre aux besoins du territoire, et aux évolutions nationales
- Développer l'engagement étudiant
- Renforcer la vie de campus et le sentiment d'appartenance, par une politique culturelle et sportive, favorisant l'inclusion et la participation des étudiants et des personnels à la communauté universitaire

Développement durable et responsabilité sociétale (DDRS)

- Renforcer les actions de transition écologique et de sobriété énergétique
- Orienter la politique d'achat au regard des enjeux climatiques
- Promouvoir une université inclusive, attentive à la santé et au bien-être, engagée contre les violences et les discriminations

Gouvernance et actions transversales

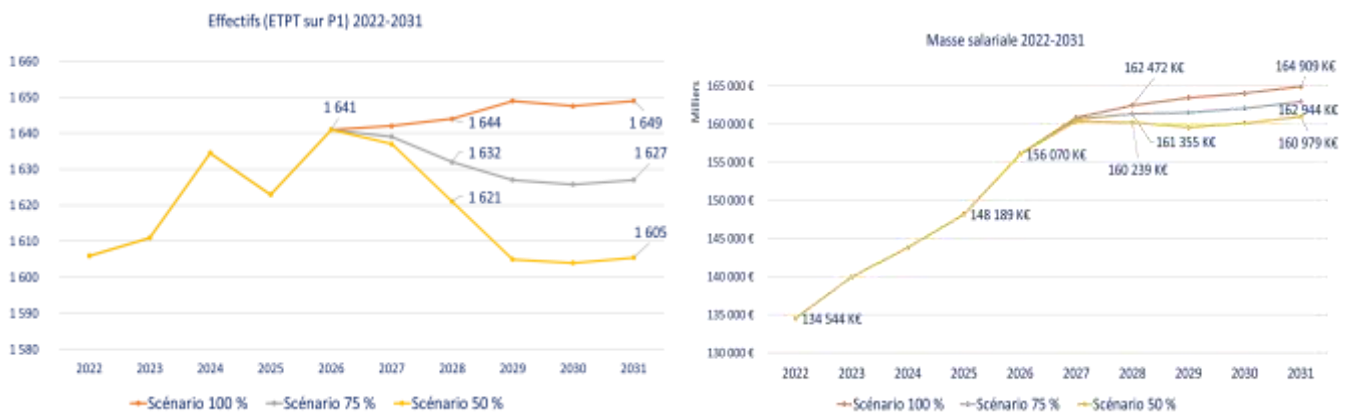
- Faire de la politique indemnitaire un levier de fidélisation et d'attractivité
- Accompagner l'évolution des pratiques administratives et pédagogiques en favorisant l'expérimentation de nouveaux usages numériques
- Affirmer l'image et la marque de l'Université, ouverte et attachée aux libertés académiques
- Préparer les grands projets immobiliers dans une logique de planification et d'aménagement à long terme

b. Stratégie et politique d'emplois

La stratégie d'emplois – qu'il s'agisse des campagnes de recrutement, du schéma d'emplois (structurelle) ou des remplacements (conjoncturelle) – demeure le principal levier de maîtrise de la masse salariale.

En 2026, un travail a été engagé de pilotage pluriannuel des ETPT et de la masse salariale. Des analyses de projection des départs en retraite pour la période 2026-2031 ont également été effectuées afin de disposer de premiers éléments de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les graphiques ci-dessous présentent une projection de l'évolution des effectifs et de la masse salariale sur la période 2026-2031 en retenant trois hypothèses possible de taux de remplacement des départs en retraite (cf. Présentation de la volumétrie de la campagne d'emplois 2027).



Etant données l'ensemble des contraintes et des incertitudes présentées, ce travail de projection conduit l'établissement à envisager, sur les prochaines années, des campagnes d'emplois avec des volumes de remplacement proches de 80% des départs anticipés.

Le maintien du potentiel d'enseignants et d'enseignants-chercheurs constitue une priorité : sur la période 2026-2032, 123 enseignants et enseignants-chercheurs seront en droit de faire valoir leur droit à la retraite. Pour préserver ce potentiel recherche, il est nécessaire de définir un schéma pluriannuel des emplois et favoriser le transfert des compétences sur les axes stratégiques identifiés.

C'est pour répondre à cet objectif que les campagnes d'emplois (ESAS, BIATSS et enseignants-chercheurs) s'appuient désormais sur les périmètres thématiques, associant à la fois composantes de formation et instituts de recherche :

- Biologie, chimie du vivant, santé
- Droit, économie, gestion
- Sciences et ingénierie
- Sciences humaines et sociales

Pour le personnel BIATSS, le nombre de personne en droit de faire valoir leur droit à la retraite s'élève à 129 sur la période 2026-2031. Une analyse devra permettre de mieux caractériser les modes de travail et d'identifier des marges d'amélioration organisationnelles. Afin de pallier les difficultés de remplacement et les tensions sur le manque de compétences que cela peut engendrer, des actions collectives pourront être mises en place telles que des équipes mobiles d'appui ou des centres de services partagés (à l'image de l'initiative de la direction des achats et des finances). Enfin, l'attractivité des emplois, notamment à travers l'évolution du régime indemnitaire, constitue un enjeu majeur. La réussite de ces orientations suppose de dégager les marges de manœuvre nécessaires.

Un groupe de réflexion associant des représentants des élus des différents conseils et commissions de l'établissement (CA, CFVU, CR, CSAE) commencera ses travaux dans les prochaines semaines et aura pour

mission de proposer différents scénarios pour une évolution soutenable de la politique indemnitaire de l'ensemble des personnels, et ce, dans un double objectif de fidélisation et d'attractivité.

A partir de 2027, la stratégie relative aux schémas d'emplois conjoncturels sera revue au regard de la mise en place progressive d'une GPEEC.

c. Réflexion pluriannuelle sur l'immobilier et l'aménagement des campus

Le patrimoine immobilier de l'Université constitue une préoccupation majeure et constante pour l'établissement. Il détermine directement les conditions de travail et d'étude des usagers — personnels comme étudiants — et représente le deuxième poste budgétaire de l'Université après la masse salariale.

Dans le cadre des engagements pris en 2025, l'établissement a engagé en 2026 l'élaboration d'un Schéma Directeur Immobilier et d'Aménagement (SDIA 2026-2041) ainsi que d'un Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI 2026-2031). Ces deux documents constituent des outils stratégiques de pilotage et d'aide à la décision pour la politique immobilière de l'Université.

À ce stade de l'évolution du SDIA, plusieurs diagnostics ont été réalisés :

- un diagnostic occupationnel (locaux, espaces extérieurs, stationnements) ;
- un diagnostic technique et environnemental (vétusté, performance énergétique, conformité réglementaire, etc.) ;
- un diagnostic des moyens humains ;
- un diagnostic financier.

Ces travaux ont permis d'identifier, sur la base d'indicateurs objectivés (effectifs, surfaces, consommations énergétiques, etc.), les atouts et les fragilités de chacun des bâtiments de nos campus universitaires.

Une attention particulière est actuellement portée au site Maurois de l'IUT du Limousin, qui regroupe des bâtiments anciens, construits en 1968. Ce site cumule plusieurs difficultés structurelles et fonctionnelles, générant à la fois des coûts d'intervention importants pour l'établissement et des conditions d'usage dégradées pour les usagers.

Sur la base de ces diagnostics, plusieurs scénarios seront étudiés en matière de rénovation, de densification, d'abandon, de regroupement et d'aménagement des sites. L'objectif principal demeure l'amélioration des conditions de travail et d'étude des usagers, tout en répondant aux recommandations réglementaires formulées par le ministère chargé de l'enseignement supérieur et par la Direction de l'Immobilier de l'État (DIE).

Parallèlement, trois opérations inscrites au CPER 2021-2027 ont fortement mobilisé l'établissement en 2026.

- Sur le site Marcland, l'opération CPER OmégaHealth a franchi une étape structurante avec le lancement officiel des travaux et la pose de la première pierre durant l'été 2026. La livraison de la construction est prévue pour octobre 2027.
- Sur le campus Robert Badinter à Brive, le projet de reconfiguration de l'aile Jules Vallès a connu une avancée majeure avec la première phase du concours de la maîtrise d'œuvre en janvier 2026, la seconde en juillet 2026. Les travaux devraient se dérouler entre juillet 2027 et le début de l'année 2029.
- Enfin, le projet d'extension de l'école d'ingénieurs ENSIL-ENSCI, resté en attente depuis plusieurs années, a été réactivé grâce à une remobilisation des co-financeurs et au dépôt d'un dossier d'expertise auprès du rectorat de région académique. Ce projet demeure toutefois fragile et nécessitera une mobilisation soutenue de l'établissement afin de respecter l'échéance de signature des marchés de travaux fixée au 31 décembre 2027.

La réflexion menée en 2025 a permis d'identifier des scénarios pour les travaux de rénovation des équipements sportifs sur le site de la Borie et le budget est en cours de finalisation. Une partie des reliquats de la CVEC seront mobilisés et des discussions sont en cours avec les collectivités territoriales pour la finalisation du budget.

Une réflexion a également été engagée avec les élus étudiants pour le projet de Maison de l'étudiant.

La mise en œuvre d'une stratégie immobilière ambitieuse suppose également le renforcement de la fonction immobilière de l'établissement. À cet effet, la gouvernance s'est renforcée en décembre 2025 d'une vice-présidence en charge des projets structurants, incluant dans son portefeuille la stratégie immobilière et le portage du SPSI et du SDIA. L'année 2026 a marqué une première étape de structuration et de professionnalisation avec la création de la Direction de l'Immobilier, de l'Environnement et de la Logistique (DIEL). La création de la DIEL s'inscrit dans l'optique de mutualisation, de modernisation des outils, de professionnalisation de la filière et de valorisation des compétences, qui permettront, in fine, d'inscrire l'immobilier, la maintenance et l'entretien dans une approche stratégique intégrée dans la stratégie globale de l'université de Limoges.

La DIEL est désormais la garante de la préparation et de l'exécution de la politique en matière d'immobilier, de maintenance, de performance énergétique, de pilotage des données immobilières, d'accessibilité et de mise en sécurité des bâtiments de l'établissement

Cette réorganisation se poursuivra jusqu'à la fin de l'année 2026, et au-delà, avec une double ambition :

- Améliorer l'articulation entre la fonction immobilière au niveau central et les composantes de l'Université ;
- Doter l'établissement d'une direction capable de porter efficacement des projets immobiliers d'envergure.

Elle sera structurée de la manière suivante :

- Un service grands projets structurants (CPER, SPSI, SDIA) : Il participe à la politique et à la stratégie immobilière par la préparation de schémas directeurs immobiliers en construction, maintenance et sécurité, le suivi du Contrat de plan État-Région (CPER) et conduire les études de projets de construction et d'aménagement.
- Un service de maintenance : est chargé de piloter la maintenance et l'exploitation du bâti et des espaces extérieurs en matière d'opérations de construction/réhabilitation et de conduire les travaux afférents à la performance énergétique.
- Un service logistique : il assure le nettoyage des locaux, l'accueil des usagers.

Dans le cadre du SPSI, l'Université présentera à l'automne 2026 les opérations prioritaires qui seront conduites sur la période 2026-2031. Des opérations de construction, de rénovation, de regroupement et de densification des sites seront engagées afin d'adapter le patrimoine immobilier aux besoins de l'établissement.

Les actions engagées en faveur de la maîtrise de la performance énergétique seront également poursuivies. Près de 300 compteurs individuels ont déjà été installés et les dispositifs de télérelève des données énergétiques seront pleinement opérationnels à la fin de l'année 2026. Les premiers résultats permettront d'identifier les bâtiments les plus énergivores et de prioriser les interventions.

Pour le budget 2027, le budget relatif aux fluides sera maintenu à hauteur de 5,8 M€, compte tenu des éléments déjà évoquées en page 6. Pour rappel, en 2025 ces mêmes dépenses s'élevaient à 3,08 M€.

Enfin, les travaux relatifs à la sécurité et à l'accessibilité des bâtiments universitaires, engagés en 2026, se poursuivront en 2027 afin de garantir la conformité réglementaire et l'amélioration des conditions d'accueil des usagers.

d. Allocation des moyens et modèle économique

L'ensemble des moyens alloués aux composantes et services devra tenir compte de la situation budgétaire de l'université et du contexte de l'ESR. En 2026, l'UL engagera **une évolution de la répartition des moyens alloués aux composantes de formation et aux services**. Cette démarche vise à améliorer le pilotage budgétaire, mais en cherchant une allocation plus efficiente.

La dotation des laboratoires de recherche et des instituts sera à minima stabilisée, afin de leur permettre de cibler des actions en direction des jeunes talents, notamment par des supports de post-doctorat. L'action visera aussi la communication tournée vers tous les partenaires de la recherche (ONR, entreprises, collectivités, etc.) pour faire mieux connaître les signatures.

Concernant l'apprentissage et la formation continue, un nouveau modèle économique est en cours de finalisation.

e. Politique d'achat

La politique d'achat constituera un autre levier majeur de pilotage et de maîtrise des dépenses. Elle devra concilier 3 impératifs :

- Optimiser l'impact écologique et économique de la commande publique, en application de la loi « climat et résilience » avec comme objectif :
 - 100 % de marchés doivent comprendre au moins une considération environnementale et 30 % de marchés doivent comprendre au moins une considération sociale ;
 - L'objectif des économies d'achat sur les nouveaux marchés est fixé à 2%.
- Aligner la politique d'achat sur les engagements DD&RS de l'UL
- Rationaliser les achats :
 - Le principe est de recenser, idéalement au moment de la préparation du budget initial, avec chaque service et composante les besoins en équipements/services ou travaux afin de regrouper au niveau de l'Etablissement ces besoins par famille de produits et ainsi optimiser/rationaliser les consultations ;
 - Création d'accords-cadres « travaux » répondant aux travaux d'entretien courants dans les composantes et services ;
 - Développer et amplifier les adhésions aux contrats cadres de la DAE/ PFRA Nouvelle-Aquitaine / Marchés nationaux /Groupement de commande spécifiques / Ugap ...

« Le budget initial est préparé par l'ordonnateur et adopté par l'organe délibérant. Acte prévisionnel, il peut être modifié ou complété en cours d'exécution en suivant la procédure prévue pour les budgets rectificatifs.

Le budget est accompagné d'une note de présentation établie par l'ordonnateur, destinée à éclairer les membres de l'organe délibérant sur la nature et les enjeux des décisions soumises à leur approbation.

Le budget initial doit être adopté par l'organe délibérant dans des délais permettant qu'il soit exécutoire au 1er janvier de l'exercice auquel il se rapporte (article 176 du décret GBCP)

Aux termes de l'article 176 du décret GBCP, sauf dérogation prévue par arrêté du ministre chargé du budget, le budget une fois voté est soumis pour approbation aux autorités de tutelle.

Les autorités de tutelles disposent d'un délai d'un mois pour approuver le budget, ce délai pouvant être ramené à quinze jours par le texte institutif de l'organisme. A l'expiration de ce délai, si aucune décision expresse n'a été notifiée par les autorités de tutelle, le budget est réputé approuvé. Compte tenu de ce délai d'approbation, le vote de l'organe délibérant et la réception par les tutelles doivent intervenir au plus tard le 1er décembre de l'exercice précédant celui auquel le budget se rapporte

Le dossier de présentation du budget initial comprend les tableaux suivants :

- Tableau 1 : autorisations d'emplois (pour vote de l'organe délibérant) ;
- Tableau 2 : autorisations budgétaires (pour vote de l'organe délibérant) ;
- Tableau 3 : dépenses par destination (obligatoire) et recettes par origine (facultatif) ;
- Tableau 4 : équilibre financier (pour vote de l'organe délibérant) ;
- Tableau 5 : opérations pour compte de tiers (le cas échéant) ;
- Tableau 6 : situation patrimoniale (pour vote de l'organe délibérant) ;
- Tableau 7 : plan de trésorerie (obligatoire) ;
- Tableau 8 : opérations sur recettes fléchées (le cas échéant) ;
- Tableau 9 : opérations pluriannuelles – prévision (le cas échéant) ;
- Tableau 10 : tableau de synthèse budgétaire et comptable (obligatoire).

Les tableaux 1, 2, 4 et 6 sont soumis au vote de l'organe délibérant ; les tableaux 3, 5, 7, 8, 9 et 10 sont obligatoirement présentés à l'organe délibérant pour son information, afin d'éclairer et de justifier les tableaux soumis au vote. » Recueil des règles budgétaires des organismes

Annexe 2 : Calendrier budgétaire

Budget Initial 2027	
Fin juillet	- Arbitrage des dotations du BI - Envoi des notifications du BI
31 Août	- Envoi des maquettes aux composantes et services
9 Octobre	- Retour des maquettes (date butoir)
Du 12 au 23 Octobre	- Validation et saisie des maquettes - Travail de synthèse des maquettes
Du 26 Oct. au 3 Décembre	- Réalisation des tableaux réglementaires - Rapport l'ordonnateur
4 Décembre	- Envoi des documents au Rectorat
7 au 11 Décembre	- Présentation BI au Rectorat
11 Décembre	- Intégration des commentaires du rectorat
10 Décembre	- Envoi du BI 2027 aux membres du CA
17 Décembre	- Vote du BI

Limoges, le 1er juin 2026,
Le Président de l'université de Limoges
Vincent JOLIVET