



UNIVERSITÉ D'ARTOIS

Service des Affaires
Générales et Juridiques

Délibération du Conseil d'administration
n° 2026 - 038
Séance du 22 mai 2026

Lettre d'orientation budgétaire (budget 2027)

Condition d'acquisition du vote :

<i>Quorum =</i>	<i>moitié des membres en exercice présents ou représentés</i>
<i>Acquisition de la délibération =</i>	<i>majorité des membres présents ou représentés</i>

Nombre de membres en exercice : 34

Nombre de membres présents : 17

Nombre de membres représentés : 8

Nombre de vote pour : 25

Nombre de vote contre :

Nombre d'abstentions :

La lettre d'orientation budgétaire (budget 2027), telle que figurant dans le document annexé à la présente délibération, est approuvée.



LETTRE D'ORIENTATION BUDGETAIRE 2027

INTRODUCTION

La lettre d'orientation budgétaire (LOB) constitue une étape importante dans le processus de préparation du budget de l'établissement. Présentée en amont du budget initial, elle a pour objet de porter à la connaissance de la commission budgétaire les principaux éléments d'analyse de la situation financière de l'université et les orientations retenues pour la construction budgétaire de l'exercice à venir.

Elle s'appuie sur l'examen de l'exécution budgétaire récente ainsi que sur les perspectives d'évolution des ressources et des charges de l'établissement. Cette analyse permet d'apprécier les équilibres financiers à préserver, les contraintes qui s'imposent à l'établissement et les marges de manœuvre dont il dispose pour soutenir ses priorités stratégiques.

La lettre d'orientation budgétaire vise ainsi à éclairer les choix de gestion et à partager avec les administrateurs les principales hypothèses qui structureront l'élaboration du budget initial, dans un objectif de pilotage financier maîtrisé et de soutenabilité des équilibres budgétaires de l'établissement.

RAPPEL REGLEMENTAIRE

ARTICLE R719-64 DU CODE DE L'EDUCATION

Le budget est élaboré sous l'autorité du président ou du directeur de l'établissement conformément aux priorités et aux orientations définies par le conseil d'administration de l'établissement en cohérence avec les dispositions du contrat pluriannuel d'établissement.

À cette fin, un débat a lieu au conseil d'administration sur les orientations générales du budget de l'exercice ainsi que sur les engagements pluriannuels en cours et envisagés.

Sur proposition du président ou du directeur de l'établissement, le conseil d'administration arrête la procédure interne d'élaboration du budget, notamment les modalités d'association des différentes composantes, dans le respect des compétences attribuées à la commission de la recherche du conseil académique ou au conseil scientifique ou à l'organe en tenant lieu en matière de crédits de recherche, des dispositions de l'article L. 719-5 et de l'article L. 713-9 relatif aux instituts et écoles internes.

Lorsqu'en application de l'article L. 713-1 un contrat d'objectifs et de moyens est conclu entre l'université et un institut ou une école interne disposant d'un budget propre intégrés mentionnés aux articles L. 713-9 et L. 721-1, ce contrat porte au moins, pour l'ensemble des formations dispensées, sur les emplois alloués par l'établissement dans le cadre de son plafond d'emplois, les ressources de la

composante, les dépenses de fonctionnement générées par son activité, ses charges d'enseignement et sa participation aux charges communes de l'établissement.

ARTICLE D642-67

Un contrat d'objectifs et de moyens pluriannuel, modifiable chaque année par avenant en cohérence avec le dialogue de gestion et les grandes orientations budgétaires de l'établissement, est passé entre chaque établissement public d'enseignement supérieur et chacun de ses instituts universitaires de technologie. Il concourt notamment à la réalisation des programmes nationaux de la licence professionnelle « bachelor universitaire de technologie ».

Ce contrat porte notamment sur les éléments mentionnés à l'article R. 719-64. Il est joint, revêtu d'un avis du conseil de l'institut universitaire de technologie, à la demande d'accréditation prévue à l'article L. 613-1.

EXTRAIT DU REGLEMENT INTERIEUR DE L'UNIVERSITE

ARTICLE 29 - COMMISSION DU BUDGET

Elle est constituée des membres ayant voix délibérative du conseil d'administration.

Elle se réunit au moins une fois par an.

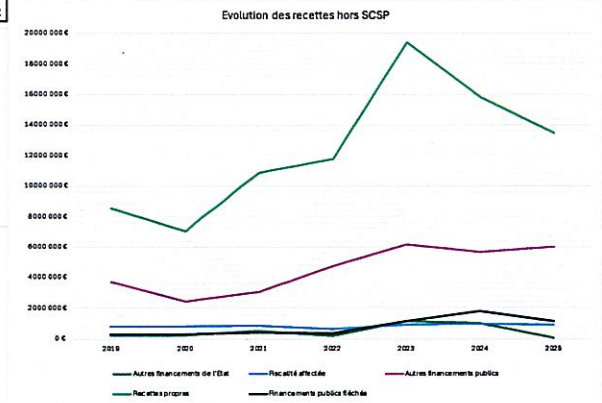
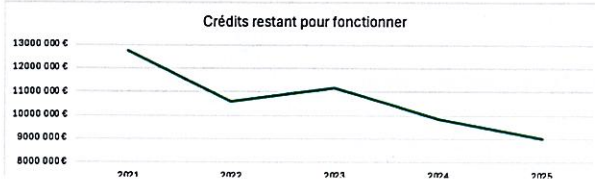
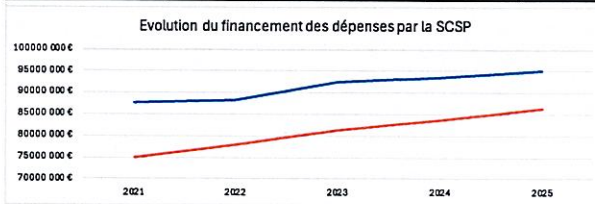
CONTEXTE

La préparation du budget 2027 s'inscrit dans un contexte persistant de contraintes financières et d'exigences renforcées de soutenabilité budgétaire, tout en maintenant l'ambition de garantir la qualité du service public de l'enseignement supérieur et de la recherche assuré par [l'Université d'Artois](#).

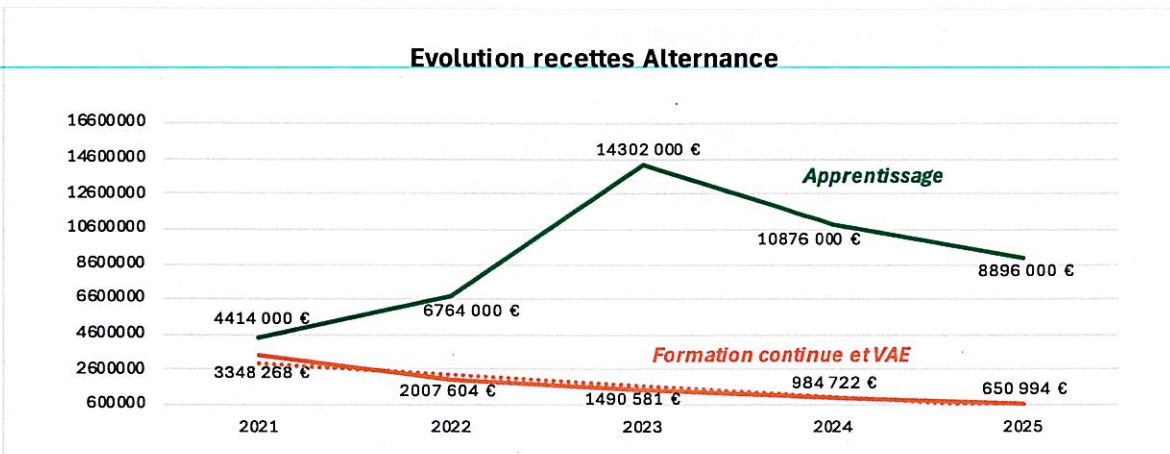
La situation des finances publiques de l'État, dans un contexte d'incertitudes politiques liées aux échéances électorales de 2027, laisse entrevoir des perspectives limitées d'évolution de la Subvention pour Charges de Service Public (SCSP). Par ailleurs, les réformes récentes du financement de l'alternance, notamment la révision des niveaux de prise en charge, ont déjà entraîné une diminution du nombre d'apprentis et des ressources associées ; cette évolution pourrait se prolonger, voire s'accroître à court terme. Enfin, les concours des collectivités territoriales, en particulier ceux de la Région, connaissent également une tendance à la contraction, notamment en ce qui concerne le financement de thèses et de projets de recherche.

Comme l'illustrent les tableaux et les courbes présentés ci-dessous, extraits du compte financier 2025 soumis au conseil d'administration du 13 mars 2026, la progression de notre subvention pour charges de service public (SCSP) s'accompagne d'une hausse encore plus marquée de nos charges, en particulier de la masse salariale. Cette dynamique conduit à une réduction progressive de notre capacité à financer le fonctionnement courant.

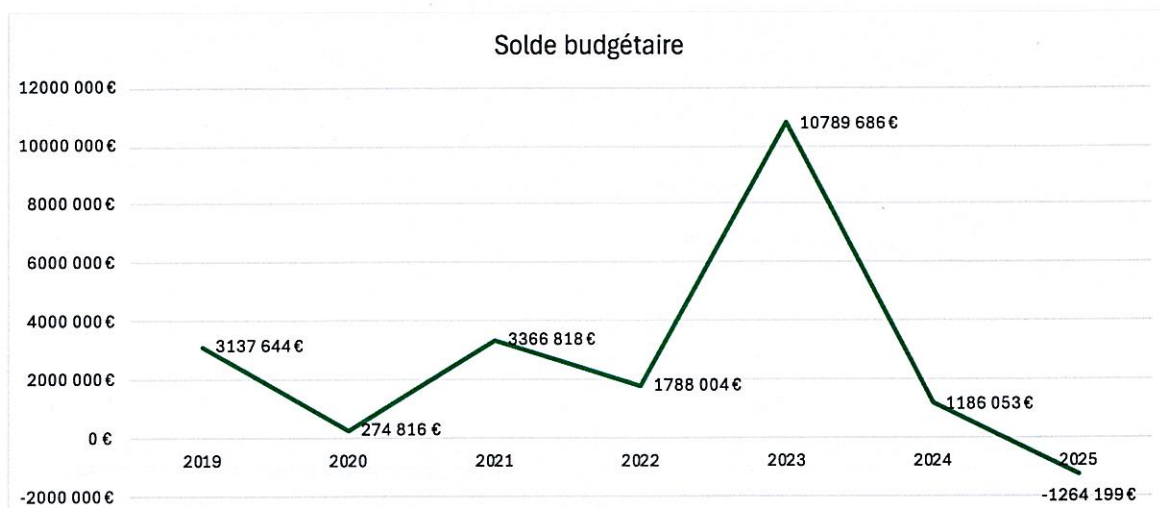
Année	SCSP					RECETTES ENCAISSEES						
	2021	2022	2023	2024	2025	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Subvention pour charges de service public	87 696 902 €	88 404 815 €	92 566 037 €	93 700 744 €	95 334 952 €	84 945 433 €	85 702 520 €	87 696 902 €	88 404 815 €	92 566 037 €	93 700 744 €	95 334 952 €
Masse salariale financée par la SCSP	74 923 862 €	77 829 193 €	81 358 725 €	83 823 265 €	86 329 520 €	221 759 €	285 918 €	538 987 €	175 194 €	1 146 439 €	1 047 950 €	59 733 €
Crédits restant pour fonctionner	12 773 040 €	10 575 622 €	11 207 312 €	9 877 479 €	9 005 432 €	Autres financements de l'Etat	807 245 €	838 401 €	840 570 €	639 319 €	912 083 €	955 344 €
						Fiscalité affectée	3 776 997 €	2 442 099 €	3 075 942 €	4 784 381 €	6 181 951 €	5 858 979 €
						Autres financements publics	8 956 291 €	7 039 491 €	10 897 770 €	11 750 829 €	19 403 148 €	15 824 487 €
						Recettes propres	328 318 €	328 318 €	419 116 €	331 896 €	1 189 338 €	1 802 342 €
						Financements publics fléchés	88 634 732 €	96 812 748 €	103 428 388 €	106 088 214 €	121 388 896 €	118 089 837 €
												117 022 438 €



Par ailleurs, nos ressources propres reposent principalement sur les recettes issues de l'apprentissage et de la formation continue, avec des évolutions contrastées. Si les recettes liées à l'apprentissage ont connu une croissance jusque l'an dernier (en 2023 un reliquat de 2022 avait été encaissé), elles sont désormais en recul, en lien avec une diminution du nombre d'apprentis, et ce malgré l'augmentation du nombre de formations ouvertes dans ce cadre. Cette tendance s'explique notamment par la baisse des aides accordées aux entreprises pour l'embauche d'apprentis.

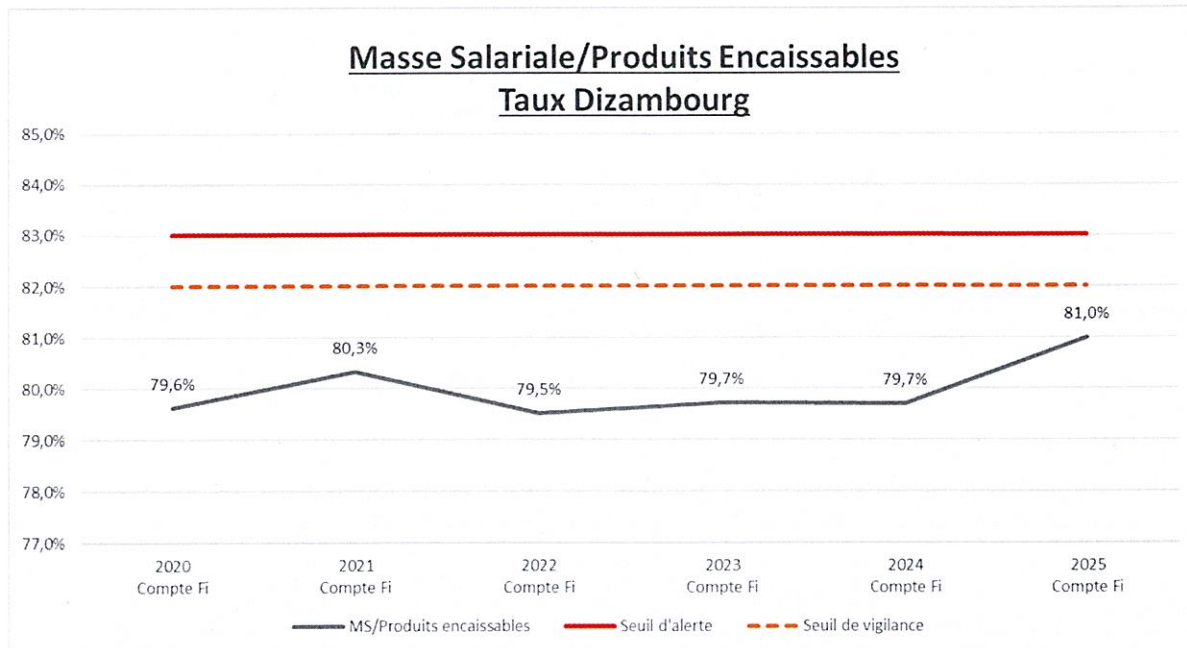


Sans entrer dans le détail exhaustif du compte financier, et au regard des éléments relatifs à nos recettes, il convient de s'attarder sur l'évolution de notre solde budgétaire, qui correspond à la différence entre l'ensemble des recettes et des dépenses sur un exercice. Pour la première fois en 2025, celui-ci apparaît négatif.



Enfin, si l'analyse de la soutenabilité budgétaire de l'établissement demeure à ce stade satisfaisante au regard des trois ratios réglementaires, l'évolution du ratio de Dizambourg appelle une vigilance accrue. Sa trajectoire redevient en effet orientée à la hausse, traduisant une pression croissante des dépenses de personnel sur nos ressources pérennes.

Pour mémoire, cet indicateur mesure la part des dépenses de personnel dans les ressources stables de l'établissement. En 2025, il franchit à nouveau le seuil des 80 %, niveau qui n'avait plus été atteint depuis 2021, pour s'établir à 81 %. Cette évolution constitue un signal d'alerte quant à la réduction progressive de nos marges de manœuvre budgétaires.



Dans ce contexte, la présente lettre d'orientation a pour objet de définir les axes stratégiques et les principes de construction budgétaire qui devront guider l'ensemble des composantes, services et directions dans l'élaboration de leurs propositions.

OBJECTIF DE SOUTENABILITE FINANCIERE ET MAITRISE DU RATIO DIZAMBOURG

Compte tenu de sa trajectoire financière, l'établissement doit exercer une vigilance renforcée sur l'évolution de sa masse salariale. Il se fixe en conséquence pour priorité la réduction progressive du ratio Dizambourg, condition nécessaire au rétablissement de marges d'autofinancement suffisantes pour soutenir ses projets structurants.

La diminution de ce ratio repose sur une stratégie équilibrée combinant, d'une part, la maîtrise de la progression des charges de personnel et, d'autre part, le développement des ressources propres de l'établissement. S'agissant de la masse salariale, une attention particulière sera portée au pilotage de la campagne d'emplois, à l'anticipation des effets de carrière et des mesures statutaires nationales, ainsi qu'à l'adéquation entre les recrutements et les priorités stratégiques de l'établissement. Cette démarche s'inscrit dans une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences visant à garantir la soutenabilité à moyen et long terme des effectifs.

Parallèlement, l'Université poursuivra ses efforts en matière de diversification et de sécurisation de ses recettes, notamment à travers le développement de la formation continue et de l'alternance, le renforcement des partenariats de recherche et des activités de valorisation, ainsi que l'optimisation de l'utilisation de ses moyens existants. Ces actions contribuent à accroître les produits encaissables et, par conséquent, à améliorer mécaniquement le ratio tout en préservant la qualité des missions de formation et de recherche.

L'objectif recherché n'est pas une réduction mécanique des effectifs, mais la restauration progressive de marges de manœuvre permettant à l'établissement de soutenir ses priorités stratégiques, d'investir dans ses infrastructures et de maintenir un haut niveau de qualité de service rendu aux étudiants, aux personnels et à ses partenaires.

MESURES VISANT A MAITRISE LA PROGRESSION DES CHARGES DE PERSONNEL

La maîtrise de la masse salariale constituant un levier déterminant de la soutenabilité financière de l'établissement, des mesures spécifiques seront déployées afin d'en limiter la progression tout en préservant le potentiel scientifique et pédagogique de l'Université. À ce titre :

- toute création ou transformation d'emploi devra être strictement justifiée au regard des *priorités stratégiques de l'établissement* et intégrer une analyse pluriannuelle ;
- les remplacements temporaires ne seront acceptés qu'en cas de vacance de poste (retraite, mutation, détachement, ...). Les suppléances en cas de maladie ou de maternité seront examinées au cas par cas ;
- une réduction du nombre d'emplois de type MAST/PAST devra être programmée. De premiers efforts ont été entrepris en réduisant le nombre d'emplois de MAST/PAST de 7 unités pour la rentrée 2026 ;
- une réflexion sur la mise en place d'un nouveau contrat de type enseignant associé dédié à l'alternance est engagée ;

- les conversions de primes en décharge ne seront plus calculées en fonction du montant horaire d'une heure équivalente TD mais proportionnellement au salaire brut indiciaire divisé par 384¹ ;
- la possibilité, alternative à un recrutement par concours, de transformation de contrats en CDI sera ouverte dans le cadre de la campagne d'emplois ;
- la requalification de postes de Professeur en postes de Maître de conférences peut être envisagée dans certaines situations, telles qu'une forte représentation de Professeurs au sein de la section, plusieurs départs sur une période courte, l'insuffisance du vivier de candidatures, ou autre ;
- la reconduction de certains postes dans des disciplines en déclin d'attractivité devra être discutée ;
- une réflexion est engagée sur une rationalisation du référentiel d'équivalences horaires et sur l'environnement pédagogique, notamment celui lié à l'alternance. À ce titre, des lignes directrices de gestion relatives aux services d'enseignement seront établies.

L'Université veillera toutefois, dans ses choix, à préserver l'intégrité de son potentiel scientifique. Dans cette perspective, la mise en œuvre d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, dont les premiers éléments ont d'ores et déjà été établis, apparaît d'autant plus indispensable que certaines disciplines seront confrontées à des départs à la retraite particulièrement importants dans les années à venir.

MESURES EN FAVEUR DE LA DIVERSIFICATION ET LA SECURISATION DES RECETTES

En complément des actions visant à maîtriser l'évolution de la masse salariale, des mesures seront engagées afin de diversifier et de sécuriser les recettes de l'établissement, condition essentielle au maintien de marges de manœuvre durables. À ce titre, quatre axes de développement sont envisagés.

DEVELOPPEMENT DE LA FORMATION CONTINUE ET DE L'ALTERNANCE

L'Université poursuivra ses efforts en matière d'alternance. L'apprentissage constitue une source de recettes propres à la fois dynamique et en lien direct avec les besoins socio-économiques du territoire. L'objectif est de minimiser au maximum les effets attendus de la baisse des subventions liées à l'apprentissage accordées aux entreprises.

Une attention particulière sera portée aux formations tout au long de la vie, à la lisibilité de cette offre, à la qualité des dispositifs d'accompagnement des publics adultes et à l'adaptation des modalités pédagogiques, afin de renforcer l'attractivité de ces formations et d'en sécuriser les financements. Le développement de la formation tout au long de la vie constitue l'un des leviers les plus immédiats pour générer de nouvelles ressources propres. Il permet de mobiliser de nouveaux publics (salariés, demandeurs d'emploi, entreprises) peu habitués à solliciter les services de l'Université et d'accéder à

¹ La moitié de l'activité d'un enseignant-chercheur étant statutairement consacrée à la recherche, le calcul du coût horaire d'une heure d'enseignement repose sur la prise en compte de cette répartition. Le salaire brut indiciaire est ainsi divisé par deux, puis par 192 heures correspondant au service statutaire d'enseignement, soit une division totale par 384.

Pour les enseignants du premier et du second degré, dont l'activité est entièrement dédiée à l'enseignement, le calcul du coût horaire s'effectue en rapportant directement le salaire brut indiciaire à leur service statutaire annuel, fixé à 384 heures.

de nouveaux financements via les opérateurs de compétences et les régions. Des formations en langues, en faits religieux, en droits, à l'Intelligence Artificielle, ... sont des formations où l'Université dispose de compétences reconnues et intéressantes pour les salariés et les entreprises.

RENFORCEMENT DE LA RECHERCHE PARTENARIALE ET DES CONTRATS AVEC LES ACTEURS SOCIO-ECONOMIQUES

L'établissement encouragera le développement de la recherche contractuelle avec les entreprises, les collectivités territoriales et les établissements publics. Ces collaborations permettent à la fois de soutenir l'activité scientifique des laboratoires et de générer des recettes complémentaires. L'Université veillera à structurer une offre de recherche lisible, à accompagner les équipes dans la réponse aux sollicitations externes et à sécuriser la contractualisation, afin de maximiser l'impact scientifique et financier de ces partenariats.

À cette fin, un nouveau service général de l'Université sera créé dédié à la plateforme Tech3E et dans le cadre du prolongement du projet MAIA et suivant les recommandations du HCERES, une réflexion autour de la création d'un institut d'Intelligence Artificielle est engagée.

MOBILISATION ET OPTIMISATION DU PATRIMOINE IMMOBILIER ET DES EQUIPEMENTS

L'Université veillera également à optimiser l'utilisation de son patrimoine immobilier et de ses plateformes technologiques, en favorisant leur mise à disposition dans des conditions maîtrisées pour des activités compatibles avec ses missions. La location d'espaces, l'accueil d'événements scientifiques ou professionnels et la valorisation de certaines infrastructures constituent autant de leviers permettant de générer des recettes complémentaires tout en renforçant l'ouverture de l'établissement sur son environnement.

Plus particulièrement, l'accueil d'événements professionnels ou l'exploitation de services annexes comme nos équipements sportifs sont certes des activités sans lien direct avec nos missions académiques mais peuvent constituer un levier de diversification de nos ressources.

En matière d'optimisation de notre patrimoine, au-delà des raccordements déjà engagés au réseau de chauffage urbain et des actions menées pour maîtriser les consommations énergétiques de nos bâtiments, une nouvelle étape sera franchie avec la réalisation d'ombrières photovoltaïques, notamment sur le parking de la FSA. Ces installations permettront à l'établissement de produire et de revendre de l'électricité, contribuant ainsi à la fois à la transition énergétique et à la génération de nouvelles ressources propres.

ACCROISSEMENT DE LA PARTICIPATION AUX FINANCEMENTS COMPETITIFS ET AUX PARTENARIATS INSTITUTIONNELS

L'établissement continuera à encourager la participation de ses équipes aux appels à projets nationaux et surtout européens, qui permettent de financer des activités de recherche et d'innovation tout en contribuant à la visibilité scientifique de l'Université. Un accompagnement renforcé des porteurs de projets sera maintenu (cf. aide financière et accompagnement accordés aux candidats ERC/IUF), afin d'améliorer le taux de succès et de sécuriser ces financements, dont la mobilisation constitue un facteur important de diversification des ressources.

L'ensemble de ces actions s'inscrit dans une stratégie globale visant à consolider le modèle économique de l'Université, à sécuriser ses recettes dans la durée et à préserver les marges de manœuvre nécessaires au financement de ses priorités stratégiques, tout en garantissant la cohérence avec ses missions de service public en matière de formation, de recherche et de diffusion des connaissances.

STRUCTURATION DES LEVIERS DE PILOTAGE ET DE GESTION AU SERVICE DE LA SOUTENABILITE FINANCIERE

Dans un contexte marqué par des contraintes budgétaires durables et par l'exigence croissante de transparence et de performance dans l'utilisation des fonds publics, l'Université doit poursuivre la structuration et la professionnalisation de ses leviers de pilotage et de gestion. Le renforcement des outils de suivi, la consolidation d'une culture de gestion partagée, la mise en œuvre d'une politique d'achats responsable et efficiente ainsi que la programmation pluriannuelle des investissements immobiliers constituent autant de facteurs déterminants pour sécuriser la trajectoire financière de l'établissement et garantir la soutenabilité de ses engagements à moyen et long terme.

RENFORCEMENT DES OUTILS DE PILOTAGE ET DE LA CULTURE DE GESTION

L'exercice 2027 devra marquer une nouvelle étape dans la consolidation des outils de pilotage financier et stratégique de l'Université. Dans un contexte de contrainte budgétaire et d'exigence accrue en matière de performance et de transparence, le renforcement de la qualité des données et des processus de suivi constitue un levier essentiel pour éclairer la prise de décision et sécuriser la trajectoire financière de l'établissement.

À ce titre, plusieurs évolutions sont attendues :

- une fiabilisation accrue des données budgétaires et analytiques, notamment au travers de la montée en puissance des outils de pilotage tels que le SID et le CIBC ;
- un renforcement du dialogue de gestion entre les services centraux et les composantes, afin de favoriser une meilleure compréhension partagée des contraintes et des marges de manœuvre ;
- une articulation plus étroite entre les objectifs stratégiques de l'établissement, les moyens alloués et les indicateurs de performance, en particulier dans le cadre du COMP 100 % missions.

Les responsables de composantes, laboratoires, services sont invités à s'appropriier pleinement ces outils et ces démarches, afin de contribuer à une gestion des ressources plus anticipée, plus lisible et davantage orientée vers l'atteinte des objectifs stratégiques de l'établissement.

Le dialogue de gestion fera, à ce titre, l'objet d'un approfondissement et d'une structuration progressive. Des contrats d'objectifs et de moyens seront établis avec chaque composante de formation, afin de formaliser les engagements réciproques en matière d'activité, de performance et de trajectoire financière. Cette logique contractuelle a vocation à être étendue à l'ensemble des entités de l'Université, y compris aux services centraux, généraux et communs.

Par ailleurs, les documents et supports préparatoires au dialogue de gestion seront enrichis afin d'orienter davantage ces échanges vers des enjeux stratégiques, prospectifs et pluriannuels, au-delà de la seule analyse de l'exécution budgétaire.

STRUCTURATION D'UNE POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLE ET EFFICIENTE

Dans un contexte de tension sur les ressources, l'Université d'Artois a engagé la consolidation d'une politique d'achats structurée, visant à améliorer l'efficacité de la dépense et à sécuriser les procédures. Des premiers groupes de travail ont été réunis en 2025 et 2026 sur plusieurs segments de dépenses — fournitures de bureau, objets promotionnels, épicerie, matériel d'impression et prestations de traiteur — afin de poser les bases de cette démarche. Ces travaux ont vocation à être étendus à d'autres catégories d'achats, dans la perspective de soumettre progressivement au Conseil d'administration des orientations formalisées.

Dans ce cadre, les propositions budgétaires devront intégrer les principes suivants :

- le recours prioritaire aux marchés mutualisés et aux dispositifs existants de rationalisation des achats ;
- l'anticipation des besoins afin de limiter le recours aux achats en urgence, souvent plus coûteux et moins sécurisés ;
- la prise en compte systématique des enjeux de responsabilité sociale et environnementale dans les choix d'achat.

La structuration de cette politique d'achats constitue un levier essentiel de maîtrise des coûts, de professionnalisation des pratiques et de sécurisation juridique des procédures de l'établissement.

PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DES INVESTISSEMENTS IMMOBILIERS

L'établissement poursuivra la mise en œuvre d'une programmation pluriannuelle de ses investissements immobiliers, fondée sur une priorisation explicite des besoins, sur la soutenabilité financière des opérations et sur leur cohérence avec le Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI), dont l'adoption est prévue d'ici la fin de l'année 2026.

Dans ce cadre, les projets d'investissement proposés devront :

- s'inscrire dans une trajectoire pluriannuelle réaliste et compatible avec les capacités financières de l'établissement ;
- intégrer une approche en coût complet, prenant en compte non seulement l'investissement initial, mais également les charges de maintenance et de fonctionnement induites ;
- contribuer à l'amélioration des conditions d'étude et de travail des usagers, tout en participant à la réduction de l'empreinte énergétique et environnementale du patrimoine universitaire.

Ces principes guideront l'ensemble des décisions d'investissement, afin d'assurer une gestion cohérente, durable et efficace du patrimoine immobilier de l'établissement.

PRINCIPES GENERAUX DE CONSTRUCTION BUDGETAIRE

Les propositions budgétaires devront s'appuyer sur des hypothèses prudentes, réalistes et dûment documentées, afin de garantir la transparence et la fiabilité des prévisions. Elles devront intégrer une analyse de soutenabilité pluriannuelle permettant d'apprécier les engagements induits sur les exercices futurs.

Dans ce cadre, les composantes veilleront à transmettre des tableaux de programmation pluriannuelle relatifs aux opérations de maintenance et aux investissements immobiliers, afin de permettre une vision consolidée des besoins et d'en assurer la cohérence avec la trajectoire financière de l'établissement et les orientations du SPSI.

Par ailleurs, l'élaboration des propositions budgétaires devra s'effectuer dans le respect strict des calendriers et des modalités qui seront précisés par la direction des affaires financières et de la commande publique, afin de garantir la cohérence, la rigueur et l'efficacité de l'ensemble du processus budgétaire.

CONCLUSION

Je sais pouvoir compter sur l'engagement, le professionnalisme et le sens des responsabilités de chacun pour faire de cet exercice budgétaire un véritable levier de consolidation financière et de développement stratégique de l'Université d'Artois. En conjuguant rigueur, vision et créativité, nous pourrons traduire ces orientations en actions concrètes, renforcer notre capacité d'innovation et améliorer durablement les conditions d'enseignement, de recherche et de vie étudiante, au service de l'excellence et de l'attractivité de notre établissement.

Je vous remercie par avance de votre implication.

Arras, le 07 Avril 2026

La Présidente,



Anne DAGUET-GAGEY