

Document d'orientations budgétaires 2027

Poursuivre le déploiement de la stratégie collective tout en consolidant les projets lancés

Une perspective pluriannuelle rythmée par la temporalité des projets

Les années 2025 et 2026 ont vu de nombreux projets nouveaux se mettre en œuvre, sous l'impulsion d'orientations stratégiques préalables, notamment depuis le renouvellement de la gouvernance de la ComUE mi-2024. L'élément principalement déterminant pour la ComUE, en 2026, est le déploiement de la stratégie scientifique de site avec la poursuite du lancement des instituts thématiques et des réseaux de coordination disciplinaire qui la compose. En soutien à ces objets et leurs pilotes scientifiques, des ressources humaines et financières sont mises à disposition, notamment par le recrutement d'agents administratifs et la mise en place d'un fond d'amorçage, alimenté par les établissements et la ComUE.

En lien avec cette stratégie, l'ensemble des services de la ComUE travaille à un ajustement de leur feuille de route de façon à venir soutenir pleinement le déploiement des différents objets, en articulant leurs priorités annuelles et pluriannuelles selon les disciplines et thématiques identifiées par les établissements.

L'année 2026 sera également une année pleine pour de nouveaux projets ayant fait leur début en 2025, et notamment : le 102 - centre de santé mentale étudiant - dont le bilan à un an a démontré son utilité et sa capacité à répondre aux besoins des étudiants, la I-Factory, reconnue pour sa capacité à matérialiser l'interface entre acteurs académiques et socio-économiques et l'évolution du Pôle Universitaire d'Innovation, qui doit permettre le déploiement de la stratégie d'innovation du site universitaire en lien notamment avec un nouvel institut Carnot.

Enfin, le déploiement de services à forte plus-value auprès des établissements se poursuit en 2026, en particulier avec une réflexion menée sur la médecine professionnelle, mais également sur les enjeux numériques liés à l'intelligence artificielle, ou encore sur l'appui aux établissements pour réaliser leurs schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI).

La ComUE porte des projets et actions sur une temporalité pluriannuelle nécessitant de porter une attention particulière aux impacts budgétaires d'orientations et d'initiatives prises au cours des dernières années, notamment pour des projets dont le modèle économique repose sur des financements ponctuels et/ou nécessitant des arbitrages quant à l'utilisation de la SCSP. Le budget 2027 sera donc nécessairement un budget qui devra permettre la poursuite du déploiement des axes stratégiques de la ComUE tout en assurant leur stabilité dans le temps, notamment sur le volet des ressources humaines et d'un point de vue budgétaire et financier.

Un contexte budgétaire équilibré mais nécessitant une vigilance particulière

Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, et en particulier les membres de la ComUE, sont soumis à un contexte budgétaire contraint, incertain, notamment lié à un manque de visibilité sur l'évolution de la subvention pour charge de service public (SCSP), le calendrier de la mise en œuvre des contrats d'objectif et de moyens (COMP) et l'évolution des charges des établissements (ressources humaines, fluides, ...). En complément l'absence de perspectives de financement via des appels à projets de grande

ampleur ne permet plus d'envisager des financements extra-budgétaires qui viendraient compléter les ressources des établissements.

Concernant la ComUE, s'il a été annoncé par la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) qu'elle pourrait bénéficier d'un COMP, tant ses modalités, son calendrier de mise en œuvre, que les montants envisagés sont aujourd'hui indéfinis. La perspective de ressources complémentaires venant alimenter la stratégie scientifique de site reste une opportunité qu'il faudra pouvoir saisir si elle se présente, mais, sans certitude à ce jour, une prudence est nécessaire quant au financement d'amorçage de cette stratégie.

Par ailleurs, si le budget initial 2026 a été voté avec une prévision de résultat comptable négative (-1,5M€), celui-ci s'explique par la mobilisation du fonds de roulement de la ComUE pour la stratégie scientifique de site. Sans cet engagement sur fonds propre, le résultat comptable prévisionnel s'évalue à +374k€, démontrant que les activités de la ComUE se déploient selon une gestion saine des recettes et dépenses afférentes à chaque projet, sans déficit structurel identifié à date. Les indicateurs définis dans le nouveau décret financier sont respectés, mais ne tiennent pas compte des spécificités de l'établissement.

La ComUE devra poursuivre ses efforts permettant un suivi et un pilotage financier fiable, tant infra-annuel que pluriannuel, de ses ressources et de leur utilisation. La mise en place d'outils de suivi financier et de modalités de suivi avec la gouvernance de l'établissement devra permettre d'appuyer au mieux les décisions prises concernant les priorités de la ComUE. Les opérations pour compte de tiers continueront à faire l'objet d'une attention particulière, notamment vis-à-vis de la trésorerie de l'établissement. La clôture, fin 2027 des Laboratoires d'Excellence (Labex – PIA) devra nécessairement faire l'objet d'une attention particulière afin de respecter les enveloppes accordées et permettre les justifications nécessaires auprès de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR).

Objectifs stratégiques prioritaires pour 2027

Trois objectifs stratégiques principaux guideront l'action de la ComUE pour l'année 2027, lui permettant d'orienter ses actions et ses projets en adéquation avec les orientations collectives prises avec les établissements.

En premier lieu, concernant la stratégie scientifique de site, l'ensemble des instituts thématiques et des réseaux de coordination disciplinaires devraient être lancés d'ici la fin de l'année 2026. En plus de la coordination opérée dans le cadre des instances de la ComUE, dont le comité de stratégie scientifique de site, l'année 2027 sera donc celle d'un appui particulièrement soutenu auprès des nombreux objets, pour lesquels un soutien sera nécessaire afin d'assurer la mobilisation de l'ensemble des communautés et la mise en place d'actions permettant d'obtenir des financements extra-budgétaires grâce au fonds d'amorçage mis en place. La mise à disposition de ressources humaines, financières, logistiques, numériques, et de gestion de projet sera un élément déterminant dans la réussite du déploiement des différents objets. Les différents services de la ComUE agissant sur des champs connexes à cette stratégie scientifique de site (Pop'Sciences, le Collegium de Lyon, le Centre d'entrepreneuriat, ...) devront poursuivre le travail engagé afin que leurs actions puissent pleinement servir et soutenir la stratégie de site. Le Pôle Universitaire d'Innovation devra consolider l'organisation de son activité selon la stratégie d'innovation collective définie en 2025 et ses trois axes (innovation et transfert de technologie, innovation publique et sociale, innovation étudiante). Les financements PUI s'arrêtant en 2027, la ComUE, avec l'ensemble des partenaires du site, devra s'attacher à préparer la pérennisation de ce dispositif essentiel pour la dynamique d'innovation.

Ensuite, la ComUE devra poursuivre le portage de projets, dispositifs et services au bénéfice des établissements et de leurs communautés, notamment étudiantes. Dans sa deuxième année d'exploitation, le 102 – centre de santé mentale étudiant – devra poursuivre la sécurisation de son modèle économique, poursuivre son offre de soin en consultation et monter en puissance sur le volet prévention-sensibilisation-

formation au cours de l'année 2027. La réflexion concernant de nouveaux locaux pour le 102 sera un élément essentiel de l'année 2027, avec la définition d'un modèle (économique, offre de soin, ...) pérenne. La I-Factory aura vu sa première année pleine en 2026 et devra bénéficier de ce retour d'expérience afin de pouvoir ajuster tant son positionnement d'interface entre milieux académiques et socio-économiques que son modèle économique, en particulier sur la valorisation des différents espaces disponibles en son sein. Sur le volet immobilier, à l'approche de la fin du Contrat Plan État-Région (CPER) actuel, la ComUE pourra se positionner en coordinatrice des différentes priorités portées par les établissements, en ayant un regard attentif sur les enjeux de rénovations énergétiques des bâtiments et l'optimisation de leur occupation. Les réflexions en cours par la tutelle sur les enjeux de dévolution ou de foncière de l'État devront être analysées en profondeur pour identifier les conséquences positives et négatives pour les établissements du site, auprès desquels la ComUE pourra proposer un accompagnement. La ComUE devra également poursuivre le déploiement ou l'accompagnement de nouveaux services à forte plus-value auprès des établissements, avec des réflexions à mener sur le sujet de la médecine professionnelle, des achats mutualisés ou encore des services numériques partagés. Ce déploiement s'accompagnera d'un travail sur l'organisation des services et des procédures afin de gagner en efficacité et en simplicité, permettant à la ComUE d'accompagner des projets complexes tout en nourrissant la confiance qui lui est portée par les établissements.

Enfin, la ComUE devra poursuivre et finaliser un modèle de sortie d'expérimentation, en lien avec les établissements et le ministère, afin d'assurer la pérennité du modèle de coordination du site Lyon Saint-Étienne. Un travail sur le cadre juridique (et sa sécurisation) autant que sur les compétences de la ComUE devra être mené d'ici à la fin de l'année 2027 pour engager l'évaluation de l'expérimentation (sauf prorogation de la période d'évaluation par une nouvelle loi). Cette réflexion devra se faire en articulation avec une contractualisation proposée entre le ministère et la ComUE, selon des modalités restant à définir, permettant au site, via la ComUE, de définir conjointement avec la tutelle des objectifs concernant le site dans son ensemble.

Objectifs financiers pour 2027

Pour l'exercice 2027, la ComUE présentera un résultat comptable déficitaire. Ce déficit devra correspondre uniquement à l'autofinancement en section de fonctionnement de la stratégie scientifique de site. Plus précisément, cela permettra le financement des personnels et les diverses prestations relatives à cette activité. En dehors de cette activité, les comptes de la ComUE devront présenter un résultat comptable excédentaire. Cette stratégie s'inscrit dans la continuité du budget initial 2026, ayant ouvert le programme 3S et indiqué le premier déficit prévisionnel. La prévision 2027 reprendra une actualisation des financements en fonction des moyens mobilisés en 2026.

La variation de trésorerie se limitant à ce déficit, aux impacts négatifs dus au dénouement des PIA (décalage entre justifications et encaissements du solde) et aux remboursements du capital des emprunts.

Afin de préserver l'équilibre de la trésorerie, les conventions de mandat devront donner lieu à une prévision de décaissements et d'encaissements mensuelle.

Par ailleurs, l'impact du plan campus sur la trésorerie devra être conforme à la prévision pluriannuelle actualisée effectuée dans le cadre des travaux complémentaires phasés de 2024 à 2032.

L'établissement veillera à préserver sa capacité d'autofinancement, afin de prévoir les investissements futurs.

Enfin, concernant la masse salariale, l'établissement vise à ne pas dépasser un ratio de 60% des dépenses de la ComUE. Ce ratio s'apprécie hors PIA, plan campus et investissements.

Déclinaison opérationnelle

Les trois orientations stratégiques pour 2027, précisées ci-dessus, se déclinent ici selon les trois principales directions que compte la ComUE. Ces orientations pourront être adaptées d'ici la fin de l'année 2026 ou dans le courant de l'année 2027 en fonction des besoins exprimés par les établissements au regard du contexte dans lequel ils évoluent et évolueront. Cette déclinaison précise les éléments sur lesquels les moyens seront fléchés prioritairement parmi l'ensemble des activités des services, qui ne sont pas listées ici de manière exhaustive.

1. La direction de la stratégie académique

- L'accompagnement du déploiement de la stratégie scientifique et des pilotes scientifiques des différents objets sera une priorité majeure pour la ComUE. Une équipe d'appui et de coordination devra être consolidée et l'articulation avec les services supports de la ComUE devra être pensée afin de garantir l'efficacité et la simplicité dans l'organisation des activités d'animation, de recherche, de formation et d'innovation au sein des instituts thématiques et des réseaux de coordination disciplinaire ;
- Les différents services de la direction de la stratégie académique devront poursuivre leur activité en l'articulant au mieux aux différents objets de la stratégie scientifique de site, et en particulier aux différents instituts thématiques. Le Collegium de Lyon, Pop'Sciences, le Service des études doctorales, le Centre d'entrepreneuriat, la Fabrique de l'Innovation sont autant de services dont l'activité pourra venir en soutien des différents objets ;
- Sur le volet « médiation scientifique », le rapprochement des dispositifs Pop'Sciences, INDULO et Maison des Mathématiques et de l'Informatique devra se finaliser afin de gagner en cohérence sur les activités déployées et envisager les mutualisations possibles au regard des différentes ressources existantes ;
- Sur le volet « entrepreneuriat et innovation » une dynamique similaire de rapprochement des équipes et de mutualisation devra se concrétiser afin d'assurer une articulation entre les activités, notamment, du Centre d'entrepreneuriat et de la Fabrique de l'innovation, et les différentes missions transversales qui pourraient être conjointes. En complément, les différents dispositifs portés par la ComUE devront trouver leur place dans la coordination opérée par le Pôle Universitaire d'Innovation, dont l'organisation permettant le déploiement de la stratégie d'innovation du site devra être en place courant 2027. Enfin, sur ce volet, la I-Factory et son modèle économique seront un point d'attention particulier afin d'assurer sa pérennité et éventuellement d'ajuster son positionnement au sein de l'écosystème d'innovation ;
- L'année 2027 marquera la fin des Labex et de leurs financements. Une attention particulière sera portée à leur atterrissage budgétaire ainsi qu'aux différentes situations personnelles liées à ces projets.

2. La direction de l'immobilier et du développement de la vie des campus

- La ComUE poursuivra l'accompagnement des établissements dans leurs projets immobiliers en 2027. Cet accompagnement se déploiera sur des aspects stratégiques des établissements, en particulier avec les schémas pluriannuels de stratégie immobilière (SPSI) ou la réflexion concernant l'optimisation des surfaces utilisées par les établissements, autant que sur des projets immobiliers spécifiques, en fonction des besoins des établissements. Par ailleurs, les échéances prochaines (CPER 2022-2027 et crédits restants du Plan Campus) nécessiteront de mener et coordonner les intentions et projets des établissements dans la

perspective d'arbitrages locaux et nationaux, en particulier au regard de préoccupations liées à la rénovation énergétique des bâtiments ;

- Le ComUE devra également poursuivre son activité au bénéfice des étudiants du site. Le 102 devra prendre pleinement en charge le volet prévention-sensibilisation-formation sur les enjeux de santé mentale, en complément de l'offre de soins proposée. La réflexion sur l'occupation de nouveaux locaux nécessitera de déterminer l'activité projetée du 102 et donc de s'engager sur un modèle de centre de santé qui devra se baser sur l'expérimentation en cours. Le service vie étudiante devra également poursuivre son action consistant à favoriser l'accès aux droits des étudiants. En particulier, les plateformes « Mes Aides » et « Ma Santé » continueront à être enrichies et diffusées auprès des étudiants ;

3. La direction ressources

- La réorganisation engagée en 2026 avec une direction générale des services adjointes en charge des ressources devra permettre un travail de simplification et de sécurisation des procédures de la ComUE, au bénéfice tant des projets qu'elle porte que des projets bénéficiant aux établissements directement, en particulier concernant la stratégie scientifique de site ;
- Sur le volet budgétaire et financier, le déploiement d'outils de suivi infra-annuel et pluriannuel devront permettre d'appuyer les décisions stratégiques, en particulier concernant l'utilisation des ressources humaines et financières de la ComUE dans le cadre du déploiement de la stratégie scientifique de site et de ses activités connexes.
- La fin de Labex devra faire l'objet d'une attention particulier des services budgétaires, financiers et des ressources humaines afin d'assurer un atterrissage optimal et permettre à la ComUE d'aller vers une forme de stabilité dans les ressources dont elle dispose après la diminution graduelle des financements Labex.
- Le déploiement de nouveaux services auprès des membres et associés devra être une priorité de l'année 2027 avec le recensement des différents besoins permettant de proposer des solutions aux difficultés rencontrées ou d'envisager des projets permettant aux établissements un fonctionnement plus efficace et plus économe grâce à des possibles mutualisations. La phase projet concernant un service de médecine professionnel mutualisé, en particulier, devra aboutir en 2027.

Calendrier prévisionnel

Budget initial

- Envoi des documents aux services le 6 juillet 2026
- Réunions Questions/Réponses le 25 août et le 8 septembre
- Retour des services le 11 septembre 2026
- Dialogues de gestion du 14 septembre au 2 octobre 2026
- Arbitrages du 5 au 16 octobre 2026
- Commission des finances, conseil des membres début novembre 2026
- Vote du budget en Conseil d'Administration de décembre 2026

Budget rectificatif n°1 : reprogrammation des opérations 2027 (optionnel)

- Dialogue de gestion format court du 4 au 15 janvier 2027
- Commission des finances, conseil des membres semaine du 1 février 2027
- Vote du budget rectificatif en mars 2027, en même temps que le compte financier

Budget rectificatif n°2 : budget complémentaire (optionnel)

- Dialogue de gestion fin avril/début mai 2027
- Arbitrages fin mai 2027
- Commission des finances, conseil des membres en juin 2027
- Vote du budget rectificatif en juillet 2027

Budget rectificatif n°3 : budget de déprogrammation

- Dialogue de gestion fin septembre/début octobre, en même temps que la prévision 2028
- Vote du budget rectificatif en décembre 2027