

Lettre d'orientation budgétaire (LOB) 2027

Vu le code de l'éducation,

Vu le décret n° 2012-715 du 7 mai 2012 modifié fixant les règles d'organisation et de fonctionnement de l'École normale supérieure de Lyon,

Vu le décret du 24 mai 2023 portant nomination de Emmanuel Trizac dans les fonctions de président de l'École normale supérieure de Lyon,

Vu la décision n° 2026-023 du 24 février 2026 relative à la composition du conseil d'administration de l'École normale supérieure de Lyon,

Vu le règlement intérieur de l'École normale supérieure de Lyon,

Après en avoir débattu,

Le conseil d'administration, dans sa séance du 12 mars 2026, prend la délibération suivante :

Article 1.

Le conseil d'administration de l'ENS de Lyon approuve la lettre d'orientation budgétaire (LOB) 2027 présentée en séance et jointe à la présente délibération.

Nombre de membres participant à la délibération (présents ou représentés) : 24

Nombre de voix favorables : 20

Nombre de voix défavorables : 0

Nombre d'abstentions : 4

Fait à Lyon, le 12 mars 2026

Le Président de l'ENS de Lyon

Emmanuel Trizac



Emmanuel TRIZAC
Président
École Normale Supérieure de Lyon

Lettre d'orientations budgétaires 2027

CA du 12 mars 2026

Préambule

- **La lettre d'orientation budgétaire (LOB) constitue la première étape d'élaboration du budget initial 2027**
- **Elle a pour objectifs de :**
 - Rappeler le contexte macro-économique ainsi que la situation financière de l'établissement
 - Présenter les orientations stratégiques
 - Projeter l'impact financier et les indicateurs de soutenabilité, et dimensionner l'investissement sur moyens établissement
 - Présenter le calendrier budgétaire pour l'exercice 2027

Les éléments contextuels

- **Contexte national contraint**

- Près de 80% des universités ont présenté un budget 2026 initial en déséquilibre ou très proche de l'équilibre précaire
- Effet inflation : + 15% entre 2021 et 2024, stabilisation à 1% en 2025
- Des mesures à l'initiative du ministère pas toujours totalement compensées (PSC / CAS Pensions)
- Augmentation de la LPR mais moindre que prévue initialement

- **Trajectoire financière de l'École**

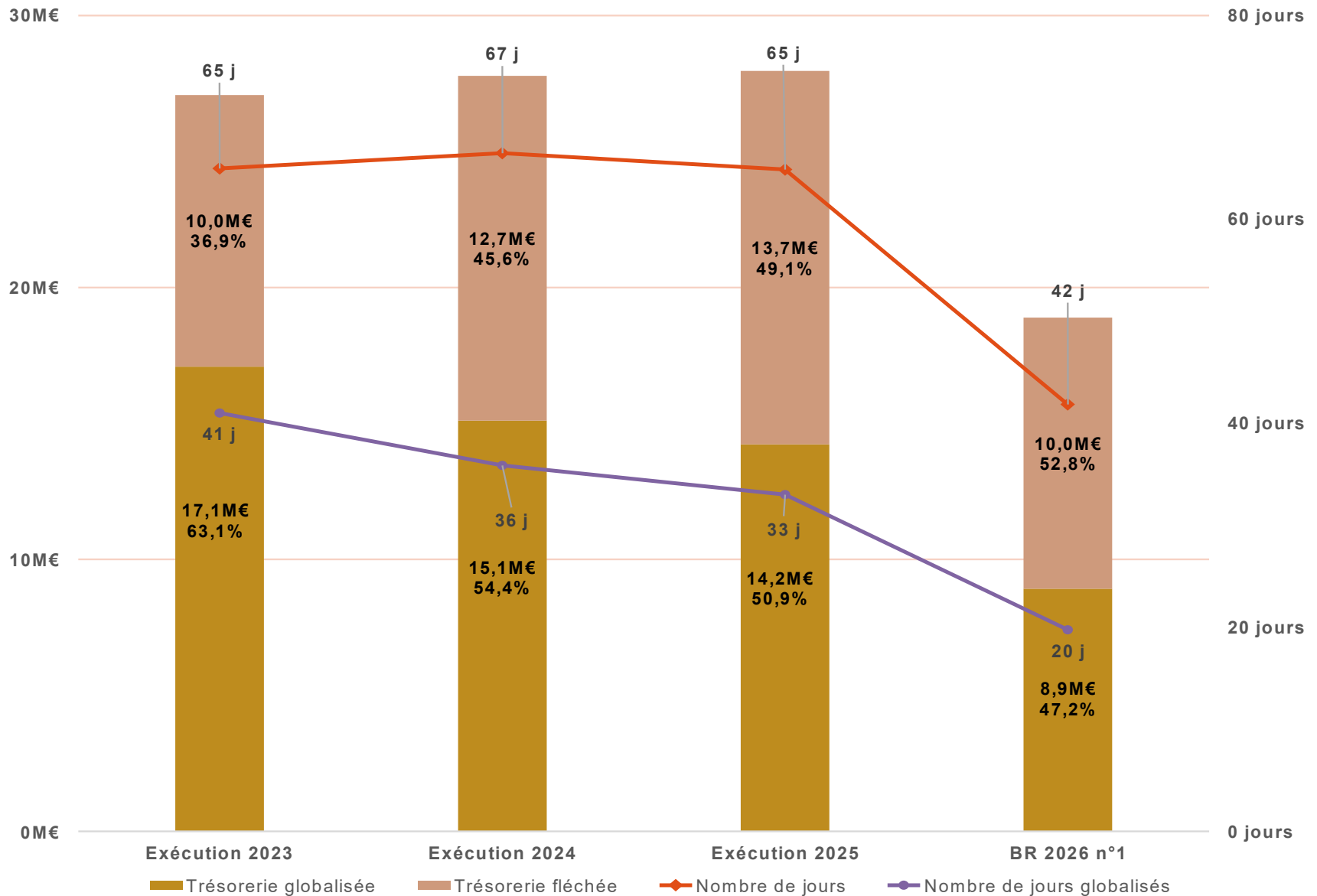
- Une situation budgétaire qui se stabilise mais une trésorerie globalisée en baisse
- La réduction des capacités d'autofinancement fait peser un risque sur l'investissement
- Un GVT et des augmentations du coût de la masse salariale à l'initiative du MESR (ex : SMIC) qui pèsent sur le budget de l'école
- Fin du COMP initial ; le COMP à 100% sera préparé en 2027

La situation budgétaire actuelle (BR 2026)

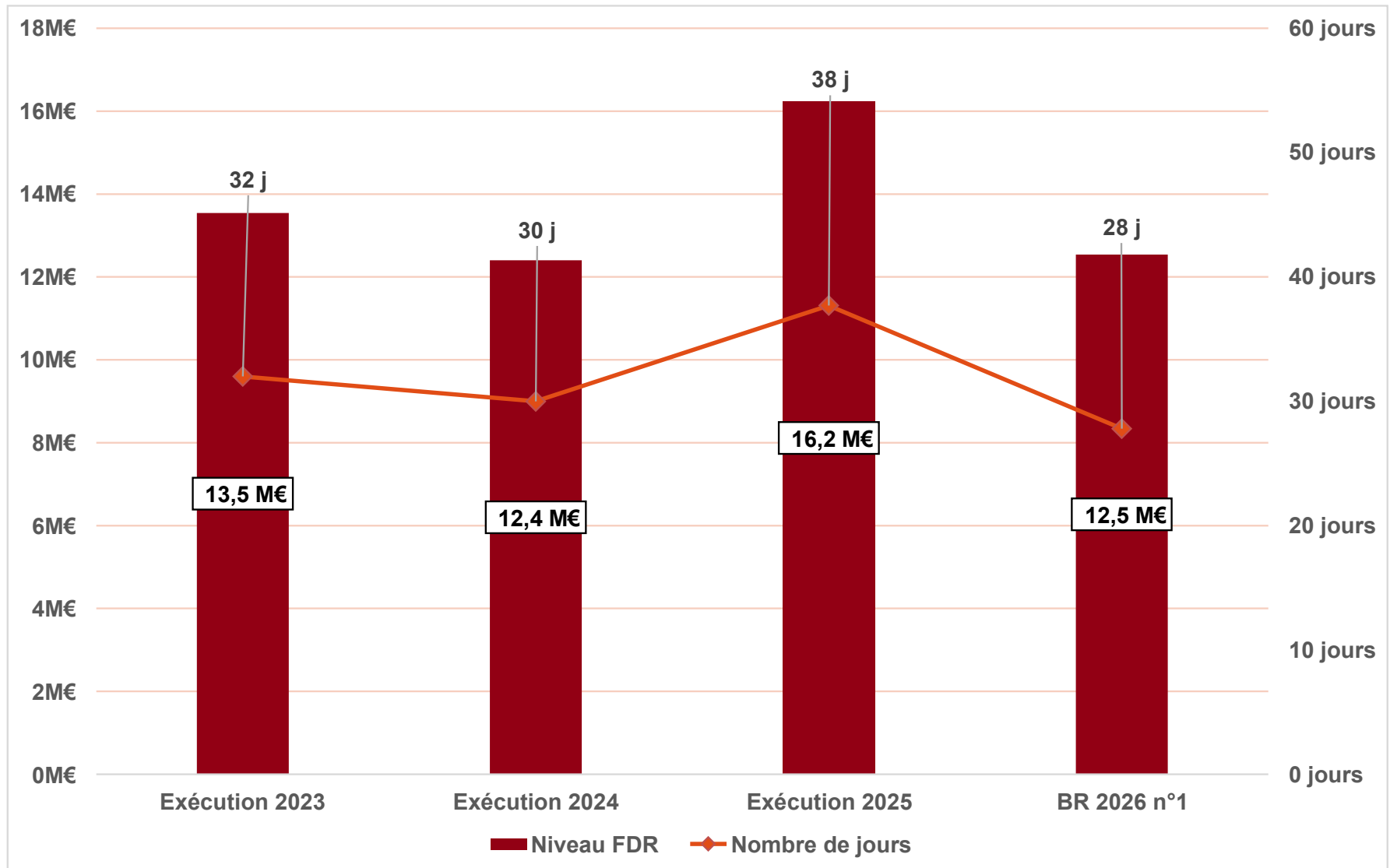
BR 2026 : indicateurs

	Exécution 2023	Exécution 2024	Exécution 2025	EI 2026	BR2026
Résultat	-4 257 289€	578 253€	-371 787€	-4 844 415€	-3 447 332€
Capacité d'autofinancement (CAF)	-1 038 829€	3 610 399€	4 504 347€	-1 446 544€	-49 461€
Nveau fonds de roulement	13 544 292€	12 404 349€	16 234 565€	7 761 472€	12 541 976€
nombre jours FDR	32,4	29,7	37,7	17,2	27,8
Nveau trésorerie	27 075 712€	27 780 924€	27 964 133€	11 360 829€	18 893 388€
nombre jours trésorerie	64,8	66,5	64,9	25,2	41,9
dont jours globalisés	40,9	36,1	33,0	8,7	19,8
dont jours fléchés	23,9	30,3	31,9	16,6	22,1

BR 2026 : trésorerie

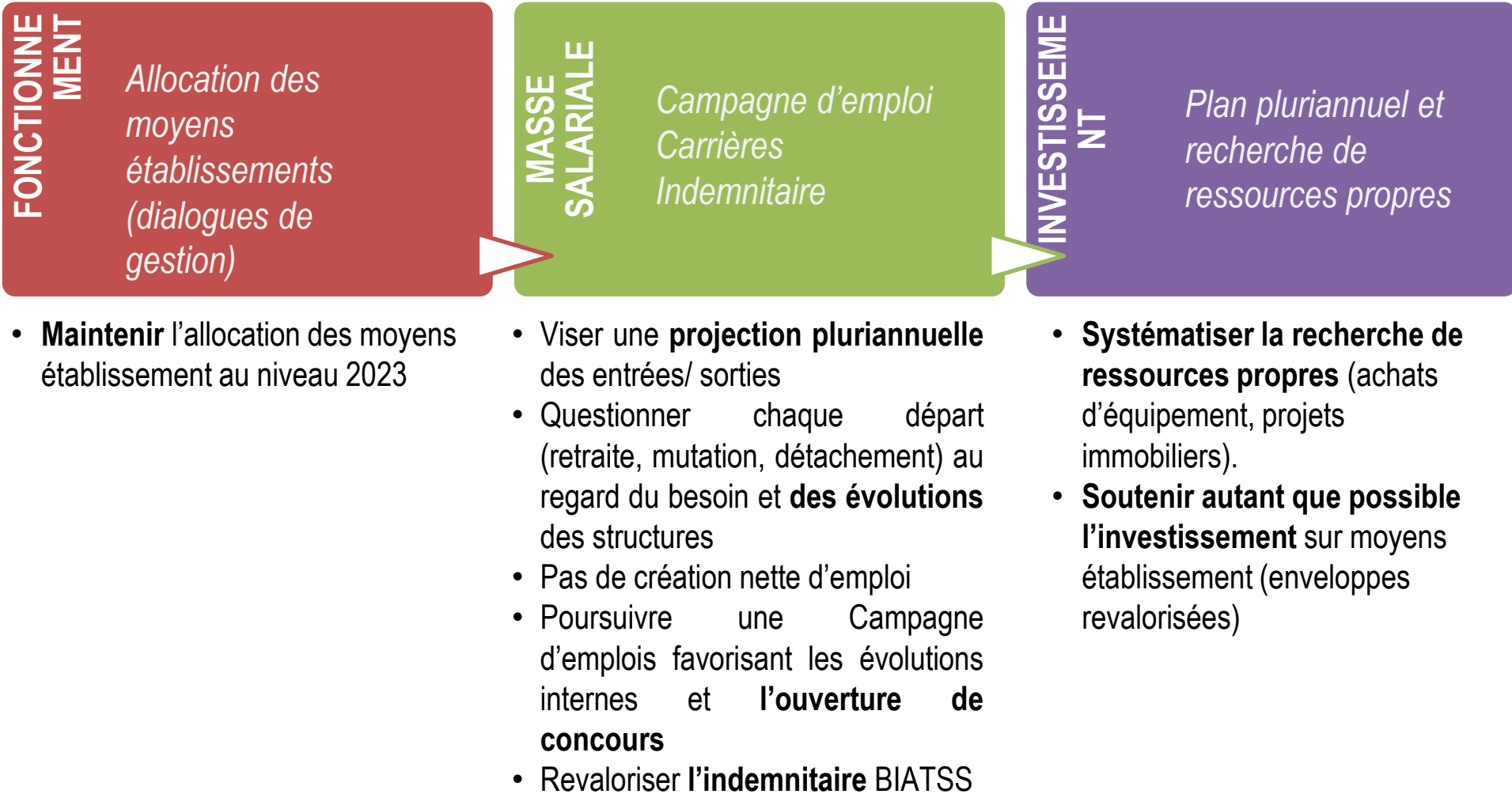


BR 2026 : fonds de roulement



Des orientations stratégiques en prévision des dialogues de gestion

3 enveloppes



Projet établissement : des axes stratégiques qui guident l'affectation des moyens

Une école de recherche reconnue

Un ancrage sur le site Lyon St-Etienne, une ouverture nationale et internationale

Un acteur majeur pour penser les transitions, former et éclairer les acteurs d'aujourd'hui et de demain

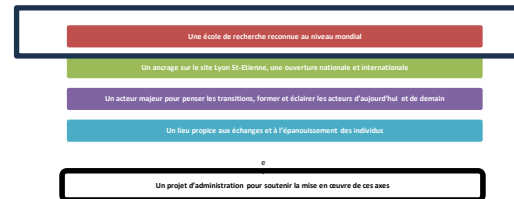
Un lieu propice aux échanges et à l'épanouissement des individus

et

Un projet d'administration pour soutenir la mise en œuvre de ces axes

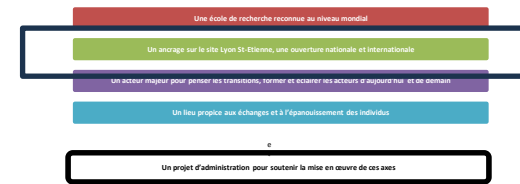
Au-delà de chaque axe, le projet d'établissement est construit de manière à favoriser le **co-renforcement des différentes actions** et moyens alloués ; c'est en particulier le cas de la **formation qui est transverse à l'ensemble des axes.**

Axe 1 : Une école de recherche reconnue



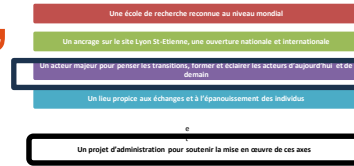
- Poursuivre la politique de développement des **ressources propres**
 - Développer le **projet de fondation**
 - Valoriser les coûts d'utilisation des plateformes et autres services de soutien à la recherche (CBPSMN...) dans les appels à projets, lorsque c'est éligible (tarification auditable)
- Soutenir la politique d'**investissement** en recherche
 - Poursuivre et finaliser les gros projets en cours (Cryo et SBH)
 - Rechercher des financements pour lancer de nouveaux projets (CCD immersion)
- S'inscrire dans les opportunités du site, en maîtrisant l'impact financier pour l'école
 - Contribuer aux Instituts thématiques et Réseaux de coordination disciplinaire
- Contribuer à la simplification de la recherche
- Continuer à renforcer l'**interaction recherche-formation**
- Contribuer à la politique des CDSN en reversant les moyens supplémentaires aux établissements

Axe 2 : Un ancrage sur le site Lyon St-Etienne, une ouverture



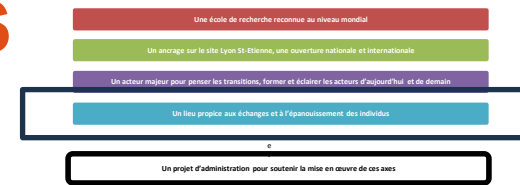
- **Poursuivre les actions** financées par le COMP, notamment en lien avec la formation :
 - CPES
 - Fonds d'internationalisation : PhD Track, aides à la mobilité, fonds d'amorçage
 - Pôle Parcours & Carrières, en lien avec les Alumni
 - Observatoire Inter ENS
- Améliorer la **diversité** sociale, géographique, académique et de genre des élèves et étudiants
 - Maintenir le modèle indexé sur les revenus des droits d'inscription au diplôme
 - Développer les bourses CDWM, si possible en lien avec les Alumni et la fondation
 - Revaloriser les bourses étudiantes à l'initiative de l'école (Ampère, NATE...) au regard de l'inflation
 - Déployer un dispositif de tutorat étudiant pour accompagner les parcours
- Revoir le **modèle économique** des concours d'entrée, et notamment celui de la BEL
- Développer les **ressources propres** : intégrer les projets dans le dialogue de gestion pour financement (AAP Région / taxe d'apprentissage / budget école).

Axe 3: Un acteur majeur pour penser les transitions, former et éclairer les acteurs d'aujourd'hui et de demain



- Développer **l'Institut des Mondes Durables** : formation des étudiants et personnels, animation recherche, actions de site avec la COMUE, etc.
 - Moyens
 - Emplois (maintien COMP)
- Construire et déployer les nouvelles **maquettes de formation**
- Poursuivre le DIE CHELS
- Mettre en œuvre le **schéma directeur DDRS**
 - Déployer une politique **d'achats** durables et soutenables
 - Travailler les usages pour baisser les consommations des fluides (Cube)
 - **Investir** pour poursuivre la baisse des dépenses d'électricité à moyen/long terme en favorisant les financements externes : ex : serre, relamping
 - Etudier les possibilités d'auto-production : Réseau de froid Urbain, production photo-voltaïque
- Soutenir les actions développées dans le cadre du **pôle CASST (Culture Arts Sciences et Sociétés)**

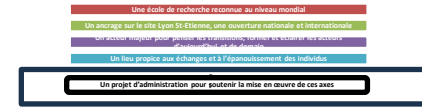
Axe 4 : Un lieu propice aux échanges et à l'épanouissement des individus



- Contribuer à la **santé étudiante** : un centre de santé pour les étudiants donnant accès aux soins (recherche de l'équilibre du modèle économique)
- Conduire les travaux d'investissement en faveur de la **qualité de vie étudiante**
 - Finaliser les travaux de la résidence et du gymnase Debourg
 - Etudier la possibilité d'étendre et améliorer les espaces associatifs
 - Préparer le prochain CPER : résidence Bonnamour
- Mettre en place un **plan fortes chaleurs** améliorant les conditions de travail
- Etudier des possibilités complémentaires de **restauration** (étude d'extension / restaurant externe)
- **Revaloriser l'indemnitaire** BIATSS : revalorisation triennale du RIFSEEP et évolutions des contractuels

- Mettre en œuvre les **schémas directeurs** :
 - **Numérique** : conduite des projets du SDN 2027
 - Préparation du déploiement de Pégase (SI Scolarité)
 - Utilisation de l'IA au service de l'administration et en appui à la pédagogie
 - Finalisation des projets COMP :
 - Système d'Information Décisionnel RH et finances
 - Poursuite des projets de dématérialisation : démarches administratives en ligne, signature électronique et archivage
 - Déploiement du SI contrats auprès de l'ensemble des acteurs
 - **RH et QVCT** :
 - Déploiement du baromètre social et QVCT
 - Consolidation du plan de formation
 - Actions de prévention en santé et risques au travail
 - **Immobilier et énergétique**
 - Rechercher des financements externes : CPER, appels à projets nationaux
 - Mettre en place des Provisions GER pour contribuer à financer la rénovation énergétique

Projet administration



- Poursuivre l'outillage des dialogues de gestion (supports) :
 - **Moyens** : analyse de l'exécution de l'année N, perspectives d'évolution
 - **Emplois** : analyser la projection pluriannuelle des départs sur une décennie et recueillir les besoins sur 3 ans dans le cadre de cette projection
- Poursuivre les actions d'amélioration de la **prévision**
 - BR : déprogrammation / réallocation des moyens n+1
 - Analyse pluriannuelle de l'évolution des dépenses/recettes
 - Projection pluriannuelle des indicateurs financiers qui en découlent
- Poursuivre l'optimisation des dépenses courantes
- Questionner le renouvellement des marchés récurrents (internalisation,...)

Projections 2027

Perspectives et projection 2027

	Compte financier 2023	Compte financier 2024	Compte financier 2025	BR 2026	2027
Résultat	-4 257 289 €	-2 721 236 €	-3 531 488 €	-5 947 854 €	-5 624 310 €
Fonds de roulement	13 544 292 €	9 513 441 €	13 074 864 €	10 041 454 €	6 227 166 €
<i>FDR en jours de fonctionnement</i>	32	23	31	22	14
Trésorerie	27 075 712 €	25 650 016 €	24 804 433 €	16 392 866 €	11 768 578 €
<i>Trésorerie en jours de fonctionnement</i>	65	61	58	36	26
1. Économie sur les charges	0 €	1 360 067 €	2 003 428 €	642 555 €	352 141 €
1.1 Économie Masse salariale	0 €	0 €	908 780 €	566 555 €	291 141 €
1.2 Économie en fonctionnement	0 €	1 360 067 €	1 094 648 €	76 000 €	61 000 €
2. Développement des produits	0 €	1 179 422 €	1 156 273 €	1 857 967 €	1 099 760 €
2.1 Développement des ressources propres encaissables	0 €	770 841 €	720 000 €	110 000 €	410 000 €
2.2 Subvention de l'État (SCSP)	0 €	760 000 €	436 273 €	1 747 967 €	689 760 €
3. Opérations Non budgétaires	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
3.1 Évolution de la dotation aux amortissements et provisions prévisionnelles	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
3.2 Reprises sur amortissements, provisions et quotes part	0 €	408 581 €	0 €	0 €	0 €
Résultat	- 4 257 289	578 253	- 371 787	- 3 447 332	- 4 862 169
Fonds de roulement	13 544 292	12 404 349	16 234 565	12 541 976	6 989 307
<i>FDR en jours de fonctionnement</i>	32	30	38	28	15
Trésorerie	27 075 712	27 780 925	27 964 134	18 893 388	13 220 479
<i>Trésorerie en jours de fonctionnement</i>	65	66	65	42	29

Investissement : perspectives 2027

Dépenses investissement non financées par des ressources externes	Exécution 2023		Exécution 2024		Exécution 2025		BR 2026		Projection 2027	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Direction du Patrimoine dont :	3 362 421 €	3 107 524 €	1 208 197 €	2 011 523 €	878 722 €	896 866 €	1 048 498 €	1 692 313 €	1 600 000 €	1 960 000 €
dont participation gymnase							900 000 €	450 000 €	0 €	360 000 €
Recherche dont :	740 113 €	1 286 856 €	384 696 €	343 861 €	824 323 €	546 546 €	1 360 131 €	1 100 000 €	845 000 €	1 249 083 €
dont PPI Recherche	740 113 €	1 286 856 €	384 696 €	343 861 €	598 751 €	502 056 €	428 687 €	428 687 €	500 000 €	500 000 €
dont travaux cryomicroscope					225 572 €	44 490 €	891 444 €	631 313 €	0 €	404 083 €
dont études et travaux SBH							40 000 €	40 000 €	345 000 €	345 000 €
Départements de formation et vie étudiante	84 865 €	95 581 €	266 065 €	140 275 €	131 830 €	235 462 €	115 607 €	115 607 €	150 000 €	150 000 €
Directions des systèmes d'informations dont :	319 606 €	786 354 €	80 519 €	235 343 €	80 502 €	115 755 €	195 676 €	195 676 €	75 800 €	75 800 €
schéma directeur numérique	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Autres investissements services centraux	369 354 €	369 403 €	209 318 €	294 568 €	161 980 €	133 774 €	109 366 €	246 076 €	300 000 €	300 000 €
TOTAL	4 876 359 €	5 645 718 €	2 148 795 €	3 025 570 €	2 077 357 €	1 928 403 €	2 829 278 €	3 349 672 €	2 970 800 €	3 734 883 €

Calendrier budgétaire

Calendrier de la procédure budgétaire du BI 2027

BR 2026 :

- Chiffres consolidés le
08/09 au plus tard

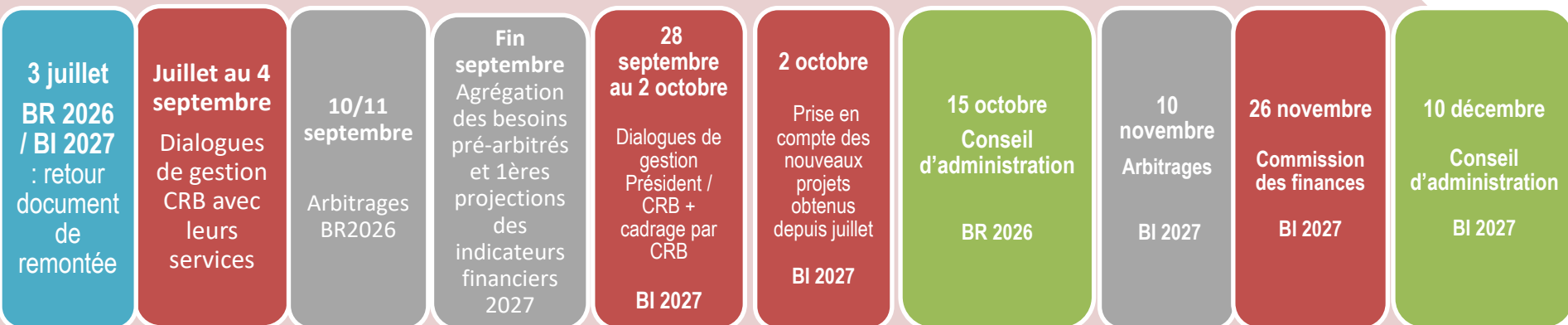
BR 2026 :

Envoi le 29/09
aux administrateurs

Mise à jour de
l'atterrissage 2026

BI 2027 :

Envoi le 24/11
aux administrateurs



Partie fléchée pour
les laboratoires et
au moins le BR
pour les autres
structures

Si document non transmis en juillet pour
le BI 2027, **sur les moyens
établissements et fléchés (hors
laboratoires)**, transmission du fichier à
la DAF/DRH au plus tard **1 semaine
avant le dialogue de gestion** fixé

Mise à jour possible au
plus tard le 2 octobre