

Université de Bordeaux : un second mandat pour répondre aux défis budgétaires et d'attractivité (D. Lewis)

News Tank Éducation & Recherche -
Paris - Actualité n°433776 - Publié le 19/03/2026 à 18:18

Imprimé par - abonné # - le 20/03/2026 à 09:53



Dean Lewis, président de l'Université de Bordeaux - © Arthuer Pequin

« Comment traverser cette période de tension budgétaire, qui est assez inédite pour l'établissement ? Quels leviers d'économie activer, sans fragiliser nos missions ? » : c'est une des interrogations de [Dean Lewis](#), président de l'Université de Bordeaux, pour le début de son second mandat, indique-t-il à News Tank le 06/03/2026.

Pour 2026, le budget initial prévoit un déficit de 12 M€, après 10 M€ en 2025 et 8 M€ en 2024, sous l'effet de surcoûts non compensés, notamment pour la masse salariale et l'énergie. « Si rien n'évolue, nous pourrions atteindre un point d'alerte. Pas dès 2026, mais probablement en 2027. C'est précisément ce que nous cherchons à anticiper en travaillant sur notre trajectoire budgétaire pluriannuelle. »

Pour Dean Lewis, « il y a forcément la question d'un plan d'économies, mais il ne peut pas être de 12 M€ d'un coup. L'enjeu est d'anticiper, pour ne pas se retrouver en urgence à "raboter tout le monde" ou à supprimer un poste sur deux. »

Un autre enjeu qu'il identifie pour son mandat est l'attractivité, tant des étudiants que des personnels. « À partir de 2028-2030, de nombreuses universités vont connaître une vague importante de départs à la retraite. Comment renouveler cette génération — qui est aussi la mienne — en intégrant de nouvelles compétences et en répondant aux nouveaux besoins scientifiques et pédagogiques ? ». Un travail de GPEC (Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences) (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), a ainsi été initié au niveau des composantes, en lien avec les ONR.

Un second volet abordera la question de la dévolution du patrimoine à Bordeaux, ainsi que la vie étudiante.

Second mandat : priorités et raisons de la candidature

Quelles priorités voulez-vous mettre en avant pour ce second mandat ? Qu'est-ce qui vous a motivé à vous représenter à la tête de l'Université de Bordeaux ?

Un mandat de quatre ans passe très vite. Le temps de constituer une équipe renouvelée et qu'elle prenne réellement ses marques — ce qui prend facilement près d'un an — on se retrouve à mi-mandat et à devoir relancer un nouveau projet.



Ralentissement lié aux tensions budgétaires »

Au terme du premier mandat, nous avons aussi constaté que tout ce que nous avions prévu de faire a pu être ralenti par le contexte lié aux tensions budgétaires. D'autant que nous avons dû intégrer de nouvelles réformes dans un contexte de crise énergétique et d'incertitudes budgétaires en lien avec les instabilités et les tensions corrélatives aux deux derniers projets de lois de finances.

C'est ce qui m'a motivé à me représenter : assurer la continuité et maintenir le cap. Celui d'une université de recherche intensive, ancrée dans son territoire, qui produit de la science, forme et diplôme les étudiants, et a un impact socio-économique.

J'ai aussi perçu une attente forte de la communauté universitaire en faveur de cette stabilité dans un environnement de plus en plus incertain. Cela explique sans doute pourquoi l'élection n'a pas donné lieu à une forte concurrence : j'étais le seul candidat déclaré dès le mois de septembre.

Vous avez donc réactualisé votre projet d'équipe et sa composition ?

Nous avons actualisé à la fois le projet et la composition de l'équipe, en structurant notre feuille de route autour de trois grands axes.

- Le premier consiste à réaffirmer pleinement la mission de service public de l'université : préserver notre potentiel scientifique, consolider notre développement académique, poursuivre la transformation de l'offre de formation et renforcer la place de l'université dans la cité.
- Le deuxième axe porte sur les conditions de réalisation de nos missions. Il s'agit du budget, de la gouvernance et des ressources humaines, des conditions de travail et d'étude, de l'attractivité de notre établissement malgré un contexte budgétaire particulièrement contraint.
- Enfin, le troisième axe concerne les transitions environnementales et numériques, qui doivent irriguer l'ensemble de notre stratégie.



Réaffirmer pleinement la mission de service public de l'université »

Ces trois priorités s'inscrivent dans une vision de moyen et long terme — à quatre, six et dix ans — pour l'Université de Bordeaux.

Cela correspond à la continuité des grands blocs de votre premier mandat ?

Il s'agit d'une continuité, mais avec des évolutions importantes. Par exemple, dans le bloc consacré aux transitions environnementales et sociales, la dimension de l'intelligence artificielle n'était pas structurante lors du premier mandat ; elle le devient aujourd'hui.



L'attractivité, pour tous les publics »

Par ailleurs, dans le volet consacré aux conditions de réalisation de nos missions, un enjeu prend une ampleur nouvelle : l'attractivité, pour tous les publics. Il s'agit d'attirer des étudiants, y compris à l'international, mais aussi des personnels. À partir de 2028-2030, de nombreuses universités vont connaître une vague importante de départs à la retraite. À l'Université de Bordeaux, nous allons faire face à une situation inédite en volume de départs.

Comment renouveler cette génération — qui est aussi la mienne — en intégrant de nouvelles compétences et en répondant aux nouveaux besoins scientifiques et pédagogiques ? Même si nous republions les postes, aurons-nous des viviers suffisants ? Des candidatures de qualité en nombre suffisant ? Cela peut également être l'occasion de rééquilibrer certains champs disciplinaires, car les besoins et les taux d'encadrement ne sont pas homogènes.

Nous cherchons à anticiper cette phase, notamment à travers un travail de GPEC (Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences) (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), mené au niveau des composantes, en lien avec les organismes de recherche et nos partenaires.

En parallèle, une autre question majeure se pose : comment traverser cette période de tension budgétaire, qui est assez inédite pour l'établissement ? Quelles marges de manœuvre pouvons-nous mobiliser ? Quels leviers d'économie activer, sans fragiliser nos missions ?

Budget : déficit, fonds de roulement et leviers d'économie

Justement, sur le budget où en êtes-vous ? Et comment parvenez-vous à boucler le budget avec toutes les contraintes actuelles ?

Le compte financier 2024 s'est soldé par un déficit d'environ 8 M€. Pour 2025, nous sommes sur un ordre de grandeur comparable à 10 M€. Nous avons d'ailleurs voté un budget initial 2026 prévoyant un déficit autour de 12 M€.

Ces montants correspondent très largement à des surcoûts non compensés. Les mesures dites “Guerini” représentent environ 6 M€, et le surcoût des fluides atteint près de 4 M€ par rapport à 2021 — sans même intégrer l’inflation sur les autres postes de dépense.

Autrement dit, le déficit est directement lié à des charges nouvelles qui ne sont pas financées, en particulier sur la masse salariale et l’énergie. C’est un point que nous évoquons régulièrement avec notre tutelle.

Chaque déficit annuel se traduit mécaniquement par un prélèvement sur le fonds de roulement. Or, nous continuons, dans le même temps, à investir. Concrètement, cela représente entre 10 et 15 M€ par an, cumulant couverture du déficit et investissements. Le fonds de roulement diminue donc progressivement.

Si rien n’évolue, nous pourrions atteindre un point d’alerte. Pas dès 2026, mais probablement en 2027. C’est précisément ce que nous cherchons à anticiper en travaillant sur notre trajectoire budgétaire pluriannuelle.

Quelles marges internes avons-nous pour amortir cette difficulté ? Nous réfléchissons à un plan d’économies. Nous menons une revue des dépenses : nous avons commencé par les services administratifs et techniques. Nous voulons aussi regarder au niveau des composantes de formation et de recherche : identifier ce qui peut être arrêté, ce qui permet une baisse réelle de dépenses, pour redresser la trajectoire.

« Nous menons une revue des dépenses »

Il y a forcément la question d’un plan d’économies, mais il ne peut pas être de 12 M€ d’un coup. L’enjeu est d’anticiper, pour ne pas se retrouver en urgence à “raboter tout le monde” de manière uniforme ou à supprimer un poste sur deux.

« Des leviers liés à l’immobilier »

Par ailleurs, il y a des leviers liés à l’immobilier : la dévolution du patrimoine et les opérations de valorisation. Et il y a aussi la question des reliquats de l’opération Campus. Nous avons environ 40 M€ de reliquats depuis plus de quinze ans. On ne peut pas les réinjecter dans le budget, alors qu’ils contribuent à augmenter notre trésorerie. Si c’était possible, cela ouvrirait des marges de manœuvre sur le programme pluriannuel d’investissement immobilier, et cela soulagerait le fonds de roulement, déjà fragilisé par les déficits.

Vous parlez de “vases communicants”...

Oui, exactement. La question est de savoir comment on peut aussi utiliser au mieux la dévolution du patrimoine, sans pour autant brader nos actifs. Quelles opérations de valorisation peuvent générer des ressources propres ? Cela ne réglera pas l’ensemble de l’équation budgétaire, mais cela peut contribuer à desserrer l’étau.

Il y a également le Comp (contrat d’objectifs, de moyens et de performance). S’il s’inscrit dans une logique d’objectifs partagés avec la tutelle, il peut permettre d’éviter que les économies nécessaires se traduisent par une réduction des capacités d’accueil, alors même qu’il nous est demandé de les maintenir, voire de les augmenter.

Deux points de vigilance sur le Comp 100 %

Concernant le Comp 100 % sur lequel l’université est engagée avec neuf autres établissements pilotes, Dean Lewis estime qu’il « offre l’opportunité de réaffirmer le projet et les missions de l’établissement » et de « mettre en avant nos spécificités ». Il y voit aussi « un véritable outil de territorialisation et de coordination », capable de « contribuer à un maillage cohérent de l’offre de formation », notamment à l’échelle Bordeaux - Poitiers - Limoges.

En revanche, deux points de vigilance demeurent selon Dean Lewis.

- Les moyens : « Y a-t-il réellement un “M” dans le Comp ? S’agit-il d’une enveloppe dédiée et additionnelle, ou d’un redéploiement entre établissements ? A priori, des moyens sont annoncés, mais la question est celle de leur niveau et de leur pérennité. »
- Les indicateurs : « Un indicateur national envisagé pour la recherche concerne le nombre d’unités basculées en DGG (délégation globale de gestion). Or, pour un laboratoire ou un chercheur, la performance se mesure d’abord à la production scientifique, à la qualité des publications, à l’impact académique — non à un indicateur de gestion. »

« Il faudra donc engager une discussion approfondie et, sans doute, compléter ces indicateurs nationaux par des indicateurs locaux plus représentatifs de l’activité académique réelle. »

Où en êtes-vous précisément par rapport aux seuils réglementaires ?

Sur le compte financier 2025, nous sommes à 32 jours de fonds de roulement et à 130 jours de trésorerie. La tendance est clairement baissière. À titre de comparaison, nous étions à 57 jours en 2023, puis 42 en 2024 ; nous sommes désormais à 32.

Nous restons légèrement au-dessus des seuils réglementaires, mais la trajectoire appelle à la vigilance.

Par ailleurs, nos besoins d'investissement se chiffrent en centaines de millions d'euros : rénovation du patrimoine immobilier, modernisation des équipements pédagogiques, renouvellement des équipements scientifiques.

Aujourd'hui, même si le fonctionnement courant est assuré, notre capacité d'investissement est très limitée. Les opérations de rénovation énergétique, de rationalisation des surfaces ou encore l'acquisition d'outils numériques plus sobres sont en partie différées faute de marges suffisantes.

Si aucune correction n'intervient, l'enjeu ne sera plus seulement la capacité d'investissement : à terme, c'est le fonctionnement même de l'établissement qui pourrait être impacté.

« Capacité d'investissement
fortement contrainte »

L'attractivité de l'université et de ses métiers

Ce manque de capacité d'investissement peut-il faire perdre de l'attractivité ? L'Université de Bordeaux en souffre-t-elle ?

À ce stade, nous ne constatons pas de perte d'attractivité notable. Nos campus restent attractifs et les taux de pression importants en entrée de Licence et Master. Nous demeurons le troisième employeur public de la région par son poids, son positionnement, et sa réputation d'université de recherche intensive, donc le problème de perte d'attractivité n'est pas un souci pour le moment.

Certes, toutes les universités sont aujourd'hui confrontées à des tensions budgétaires, notamment liées à des dépenses non compensées. Mais le niveau de difficulté varie selon les établissements et selon les moments.

Certaines universités sont déjà dans une situation très dégradée, y compris en matière de trésorerie. Ce n'est pas notre cas. Nous assurons le fonctionnement courant de l'établissement.

« Maintien d'un cadre attractif
avec la rénovation des
campus »

Par ailleurs, nous venons d'achever une phase d'investissement significative, avec les opérations Campus et le plan de relance, qui nous ont permis de mobiliser environ 100 M€. Une grande partie des campus a été rénovée, ce qui contribue à maintenir un cadre attractif.

S'agissant des effectifs étudiants, nous observons même une hausse depuis la rentrée 2024 : nous sommes passés d'environ 52 000 à près de 54 000 étudiants.

En revanche, un point nous préoccupe davantage : l'attractivité des métiers universitaires. Ce n'est pas tant l'université en tant qu'institution qui perdrait en attractivité, mais les carrières académiques elles-mêmes, dans un contexte de charge croissante de travail, de polyvalence des activités, et de perspectives parfois perçues comme moins lisibles. C'est un enjeu important pour les années à venir.



Dean Lewis

Vice-président @ Udice

Président @ Université de Bordeaux

Professeur des universités @ Université de Bordeaux

Parcours

Depuis mars 2025

[Udice](#)
Vice-président

Depuis janvier 2022

[Université de Bordeaux](#)
Président

Depuis 2005

[Université de Bordeaux](#)
Professeur des universités

Décembre 2022 - janvier 2025

[France Universités](#)
Vice-président

Janvier 2018 - janvier 2022

[Université de Bordeaux](#)
VP ressources humaines, en charge du conseil académique

Septembre 2019 - août 2020	Inspé de l'académie de Bordeaux Administrateur provisoire
Janvier 2014 - décembre 2017	Université de Bordeaux VP du conseil d'administration
Mars 2012 - décembre 2013	Université Bordeaux 1 Président
Décembre 2010 - février 2012	Université Bordeaux 1 VP du conseil scientifique
2006 - décembre 2010	Université Bordeaux 1 Directeur de l'UFR de Physique
1998 - 2005	Université Bordeaux 1 Maitre de conférences
1996 - 1998	Université Bordeaux 1 Professeur agrégé

-

Établissement & diplôme

1992 - 1996	Université Bordeaux 1 DEA puis doctorat en électronique
1988 - 1992	École normale supérieure Paris-Saclay (ENS Paris-Saclay) Formation en physique appliquée - Agrégation