

Président

Objet : Note de cadrage du plan de gestion des emplois 2027

Date : 21 juillet 2026

Destinataires :

Mesdames et Messieurs :

- les directeurs des collèges de formation
- la directrice de l'IUT, les directeurs de l'INSPE et de l'ISVV
- les directrices et directeurs des départements de recherche
- les directrices et directeurs de pôles et directions administratives

Copie à Mesdames et Messieurs les directrices et directeurs administratifs et financiers des collèges de formation, de l'IUT, de l'INSPE, de l'ISVV et Mesdames et Messieurs les responsables administratifs et financiers des départements de recherche

Copies à Mesdames et Messieurs les directrices et directeurs des unités de formation et des unités de recherche

Madame, monsieur, chères et chers collègues,

Dans le cadre du plan de gestion des emplois (PGE) 2027 de l'université de Bordeaux, vous trouverez ci-après les orientations générales en matière de ressources humaines (RH) qui vous permettront d'élaborer le projet d'emploi de votre structure.

Une conjonction inédite de contraintes budgétaires et démographiques

Les universités sont confrontées à un sous-financement chronique lié à une augmentation de dépenses largement imposées et insuffisamment compensées par celle de leurs ressources. Depuis 2022, cette situation s'est notablement accentuée et fait maintenant l'objet d'un constat partagé entre les universités et l'État grâce notamment aux conclusions des assises du financement des universités. À cette tension structurelle s'ajoutent des incertitudes relatives notamment au maintien de la subvention pour charges de service public, à l'évolution de la dotation issue de la loi de programmation de la recherche (LPR) et au sous-financement du compte d'affectation spéciale « Pensions » (CAS Pensions), qui fragilisent la trajectoire financière des établissements publics d'enseignement supérieur.

A ce contexte financier incertain s'ajoute une évolution démographique profonde. Les universités françaises doivent faire face au renouvellement massif des enseignants-chercheurs lié aux départs à la retraite, conjugué à la baisse des effectifs étudiants dans certaines formations et sur certains sites. L'enjeu est alors de mettre en cohérence l'offre de formation, la dynamique de recherche, la politique de recrutement et la stratégie d'allocation des ressources.

A l'université de Bordeaux, près de 400 départs en retraite d'enseignants-chercheurs (dont environ 230 professeurs des universités) sont attendus d'ici 2035, tandis que la baisse projetée des effectifs étudiants demeure très modérée (10% à l'horizon 2035). L'université dispose des capacités de pilotage pluriannuel et des marges de manœuvre nécessaires pour conduire une politique de ressources humaines pluriannuelle, stable et soutenable. Celle-ci vise à préserver son potentiel académique afin de réduire le sous-encadrement et renforcer le temps dédié aux activités académiques et en particulier libérer du temps pour la recherche, tout en optimisant l'organisation des fonctions administratives et techniques.

Le pilotage pluriannuel développé ces dernières années trouve aujourd'hui un prolongement naturel dans la structuration d'une gestion prévisionnelle des emplois structurée à l'échelle de l'établissement. L'enjeu n'est pas de subir cette évolution démographique, mais de l'anticiper afin de construire, dès aujourd'hui, l'université dont nous aurons besoin dans dix ans. La gestion prévisionnelle des emplois constitue à cet égard un levier de pilotage stratégique permettant de fonder les choix collectifs de l'établissement sur une mise en cohérence

de ses ambitions académiques et des contraintes de sa trajectoire financière. Elle ne peut plus relever d'une logique d'ajustement annuel. Elle doit s'inscrire dans un cadre pluriannuel permettant d'anticiper les renouvellements, de hiérarchiser les priorités académiques, d'optimiser l'organisation des fonctions administratives et techniques et d'assurer la soutenabilité financière de la trajectoire de l'établissement. Elle doit aussi s'effectuer sur un périmètre suffisamment important pour que le nombre d'emplois analysés soit significatif pour lisser l'ensemble des opérations de recrutement et envisager des opérations de redéploiement.

Une politique de ressources humaines (RH) pluriannuelle au service de la stratégie de l'établissement

L'objectif de cette politique n'est pas de réduire durablement le potentiel humain de l'université. Il est de mieux l'adapter aux transformations de nos missions, de préserver notre capacité d'investissement dans les emplois académiques et techniques qui feront la qualité de notre établissement de demain et de renforcer notre attractivité dans un contexte de concurrence croissante.

L'université de Bordeaux affirme son rôle d'employeur responsable en priorisant le maintien de la qualité de ses formations et de ses activités de recherche, ainsi que la préservation des conditions de travail et d'étude pour tous. Dans un contexte de concurrence accrue aux échelles locale, régionale et nationale, elle doit également répondre aux enjeux d'attractivité, de valorisation et de fidélisation des talents.

Les tensions budgétaires subies par l'université conduisent à réinterroger ses missions, ses organisations et son offre de services. Elles imposent de concentrer les moyens sur les missions essentielles et pérennes, d'arbitrer à la baisse les activités qui ne relèvent pas du cœur de mission et de poursuivre la modernisation de l'administration. Cette transformation s'appuie sur une évolution des organisations, une simplification des processus, une adaptation des outils et un accompagnement de la montée en compétences des personnels, afin de renforcer l'efficacité, l'efficience et la sécurisation des activités.

Pour les enseignants-chercheurs, l'évolution de la démographie universitaire ne constitue pas seulement un enjeu d'ajustement des effectifs. Elle offre l'opportunité d'engager une transformation de l'établissement en adaptant les profils et la répartition des emplois d'enseignants-chercheurs à ses priorités stratégiques de formation et de recherche, en consolidant les dynamiques scientifiques et en faisant évoluer son offre de formation afin de répondre entre autres aux besoins en compétences de demain.

Le plan de gestion des emplois constitue un levier au service de cette ambition. Il s'articule autour de trois orientations complémentaires :

- Anticiper les évolutions démographiques et les besoins en compétences, en déployant une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) pleinement articulée à la stratégie de l'établissement.
- Accompagner l'évolution des métiers et le développement des compétences, en soutenant les responsables académiques dans l'exercice de leurs missions et responsabilités et en accompagnant la montée en compétences des personnels BIATSS au regard de l'évolution des métiers, des organisations et des outils.
- Attirer, valoriser et fidéliser les talents, en renforçant l'attractivité des métiers, en accompagnant les parcours professionnels et en promouvant un environnement de travail propice à l'engagement, à la reconnaissance et à la qualité de vie au travail.

Ainsi, la réussite de cette démarche repose sur une politique de ressources humaines pleinement articulée à la stratégie de l'établissement, sur la responsabilisation de l'ensemble des acteurs dans les choix de priorisation au regard de leurs besoins et sur le renforcement des coopérations entre les structures (pour permettre par exemple les lissages pluriannuels de recrutements, les rééquilibrages...). Dans cette perspective, le plan de gestion des emplois constitue un levier essentiel pour adapter durablement les emplois et les compétences aux priorités de l'université, tout en préservant ses missions essentielles.

Déclinaison de la politique RH dans le cadre du PGE 2027

Comme pour les deux années précédentes, le PGE 2027 affiche une politique ambitieuse de maintien de l'emploi, en particulier de l'emploi statuaire. Dans un contexte national où de nombreux établissements sont conduits à réduire leurs capacités de recrutement, l'université de Bordeaux réaffirme son choix de préserver son potentiel humain, en particulier ses emplois statutaires, tout en adaptant progressivement leur répartition aux priorités stratégiques de l'établissement.

Une enveloppe dite « **masse salariale centralisée sociée** » sera créée et pilotée par la direction de l'université, tout en respectant les prérogatives du conseil d'administration. Elle sera alimentée par la transformation des postes de professeurs des universités (voir paragraphe ci-dessous). Les composantes, pôles et directions pourront disposer du reste de la masse salariale libérée pour proposer des projets d'emplois s'inscrivant dans le cadre présenté dans la présente note.

De plus, une enveloppe de « **masse salariale centralisée transitoire** » issue de l'occupation temporaire de supports enseignants-chercheurs ou BIATSS titulaires par des contractuels permettra de proposer des dispositifs en soutien aux communautés, à activer principalement au fil de l'eau (cf. annexe 2).

Cadrage spécifique des emplois d'enseignants-chercheurs et d'enseignants

La définition des profils d'emplois d'enseignants et d'enseignants-chercheurs devra s'inscrire dans une approche prospective, fondée sur l'analyse des besoins à moyen et long termes. Celle-ci prendra en compte les évolutions attendues de l'offre de formation mais aussi des besoins en recherche, tout en appréciant ces besoins au regard des contextes locaux (établissements partenaires, organismes nationaux de recherche), régionaux et nationaux. Les concertations conduites à l'échelle des grands champs disciplinaires (Santé ; Sciences et technologies ; Sciences humaines et sociales) et croisées sur des scènes favorisant l'interdisciplinarité faciliteront les redéploiements et les lissages pluriannuels des recrutements. Le recours temporaire à des emplois contractuels, sans transformation du support d'emploi titulaire, constituera un levier de gestion permettant de différer certaines décisions de recrutement lorsque cela est nécessaire. Cette période de temporisation devra être mise à profit pour consolider les viviers de recrutement et garantir la pertinence des choix opérés au regard de leurs effets durables sur la structure des emplois.

Cette approche vise à dépasser une logique de remplacement poste pour poste au profit d'une gestion coordonnée des emplois à l'échelle des grands champs disciplinaires. Elle doit permettre de maintenir le potentiel d'enseignement et de recherche ainsi que le niveau d'encadrement conformes aux ambitions scientifiques et pédagogiques de l'établissement, tout en garantissant la soutenabilité financière de la masse salariale.

Cas des postes de professeurs des universités. La politique volontariste de promotion des maîtres de conférences conduite depuis plus de dix ans, conjuguée aux départs en retraite massifs de professeurs des universités, permet de proposer, pour les dix prochaines années, l'hypothèse d'une transformation annuelle d'au moins 75% des postes vacants de professeurs des universités en postes de maîtres de conférences (soit au moins une quinzaine de postes sur le PGE 2027). Cette transformation libèrera une masse salariale disponible qui sera mobilisée d'une part pour couvrir, en 2027 au moins 30% du glissement-vieillesse-technicité (GVT) de l'établissement et d'autre part pour soutenir la politique RH d'attractivité et de fidélisation de l'université de Bordeaux.

En parallèle, 25% au maximum des postes de professeurs (soit 5 à 6 postes en 2027) pourront être publiés au niveau professeur des universités afin de réaliser des opérations de recrutements externes ciblés sur des priorités scientifiques et/ou pédagogiques. Ainsi, la sélection de ces emplois ne se fera pas au prorata du nombre de postes libérés par composante mais sur des critères qualitatifs (priorités stratégiques de l'établissement, spécificités disciplinaires, taux d'encadrement, capacité à recruter...). La publication de chaque poste de professeur sera différée de deux années et chaque poste sera temporairement occupé pendant deux ans par un emploi contractuel enseignant-chercheur (ATER ou CDD LRU). Cette période transitoire permettra notamment d'identifier les viviers de recrutement et de préciser les contours des postes et alimentera la « **masse salariale centralisée transitoire** ».

Enfin, la politique interne de promotion des maîtres de conférences est maintenue avec comme objectif de conserver un taux de professeurs des universités proche de 40%. Environ douze opérations de concours de professeurs des universités sur postes occupés seront ainsi proposées en 2027 dans le respect des engagements de l'établissement en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. La qualité des viviers, le taux de professeurs dans la section et l'adéquation du profil de poste aux priorités stratégiques de l'établissement constitueront les principaux critères de choix. Ces opérations seront financées sur « **masse salariale centralisée sociée** ».

Cas des postes de maîtres de conférences. Tous les postes de maîtres de conférences vacants pourront être publiés au niveau maître de conférences. Les communautés sont encouragées à différer la publication de deux années lorsqu'apparaît la nécessité d'identifier les viviers de recrutement, de travailler l'articulation formation/recherche ou de proposer un redéploiement. Le support sera alors temporairement occupé par un emploi contractuel enseignant-chercheur de type ATER ou CDD LRU).

Cas des postes d'enseignants affectés dans le supérieur (ESAS). Tous les postes d'enseignants affectés dans le supérieur pourront être republiés. Toutefois, la réflexion devra être articulée avec celle des emplois d'enseignants-chercheurs notamment au regard des besoins d'encadrement, des spécificités disciplinaires et des besoins d'articulation entre activités de formation et de recherche. L'occupation transitoire par des emplois contractuels (ATER, CDD 2nd degré, CDD LRU) ou en temps partagés (affectés provisoires) pourra être utilisée comme levier de temporisation.

Cadrement spécifique des emplois BIATSS

La politique de gestion des emplois BIATSS vise à consolider durablement la structure des emplois correspondant à des missions pérennes financées sur la dotation de l'État, tout en accompagnant l'évolution des métiers administratifs et techniques. Les transformations de l'enseignement supérieur, la complexification des procédures, le renforcement des exigences réglementaires et le développement des outils numériques se traduisent par une montée en technicité des fonctions. Dans ce contexte, l'établissement poursuivra une politique de requalification des emplois, notamment de catégories B et C, lorsque l'évolution des missions et des compétences le justifie.

Par ailleurs, les efforts demandés aux structures ces dernières années pour absorber le glissement vieillesse-technicité (GVT) ont conduit à un recours accru aux emplois contractuels sur des missions pourtant pérennes. L'objectif est désormais d'infléchir progressivement cette dynamique afin de conforter la structure d'emplois titulaires lorsque les conditions le permettent, tout en sécurisant les parcours des agents contractuels occupant durablement ces fonctions.

À cette fin, les emplois contractuels vacants de catégories A et B sur dotation de l'État correspondant à des besoins permanents pourront être transformés en emplois titulaires afin de permettre l'ouverture de concours, lorsque la pérennité des missions, les perspectives de recrutement et l'attractivité du métier le justifient, dans la limite du plafond d'emplois attribué par l'État. Ces opérations, entre autres, seront considérées comme des opportunités pour accompagner les parcours de mobilité interne des agents de l'université de Bordeaux. En parallèle, les agents contractuels de catégories A et B exerçant sur des missions prioritaires essentielles et financées sur dotation de l'État pourront bénéficier d'une CDIisation, sous réserve d'une ancienneté minimale de quatre ans et d'une qualité de service reconnue. Ces CDIisations pourront être proposées sous condition que le taux d'emplois titulaires dans la structure ne soit pas inférieur à 65%. Ces mesures visent à sécuriser l'offre de service, à favoriser la fidélisation des compétences et à offrir des perspectives professionnelles aux agents. L'objectif de l'établissement est de poursuivre une requalification progressive des emplois afin de garantir une meilleure adéquation entre les missions exercées et la catégorie statutaire. Dans cette perspective, les demandes de CDIisation concernant les agents de catégorie C n'ont pas vocation à être soutenues, sauf dans le cadre de la politique menée en faveur des agents contractuels proches de la retraite (56 ans et plus) ou lorsqu'une requalification de l'emploi est envisagée à court ou moyen terme.

La « **masse salariale centralisée soclée** » sera mobilisée pour accompagner cette politique de requalification des emplois. À ce titre, l'établissement pourra soutenir des opérations de titularisation ainsi que des requalifications d'emplois BIATSS, titulaires ou contractuels, dès lors qu'ils sont financés sur la dotation de l'État. Une attention particulière sera portée aux emplois de catégorie C des services de scolarité, dont l'évolution des missions justifie une montée en compétences et une requalification progressive en catégorie B. Les projets portés par les collèges et instituts de formation pourront être accompagnés, sous réserve de s'inscrire dans une démarche de réorganisation des services de scolarité fondée sur les analyses GPEEC conduites à l'échelle de l'établissement.

Enfin, l'université poursuivra le développement de sa politique d'apprentissage afin de renforcer son attractivité et de répondre à ses besoins en compétences. Cette politique s'inscrit dans une logique de valorisation de son double rôle d'établissement de formation et d'employeur, en offrant aux étudiants l'opportunité de découvrir les métiers de l'université et de s'y projeter professionnellement. L'apprentissage constitue ainsi un levier pour attirer, accompagner l'émergence de jeunes talents et les fidéliser au sein de l'établissement. Les contrats d'apprentissage s'inscriront dans une démarche de GPEEC : ils seront prioritairement mobilisés sur des métiers pour lesquels des besoins pérennes sont identifiés, afin d'anticiper, lorsque les conditions le permettent, la stabilisation des apprentis sur des emplois vacants du plan de gestion des emplois et de favoriser ainsi la transmission et la capitalisation des compétences. Dans cette perspective, certains contrats pourront être financés sur la « **masse salariale centralisée** » (soclée ou transitoire). Par ailleurs, l'université propose le développement des contrats d'apprentissage financés dans le cadre de la convention conclue avec le FIPHFP (Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique). Ces contrats, proposés au sein des services administratifs, des laboratoires, des centres de ressources et des plateformes

de l'établissement, seront réservés à des étudiants en situation de handicap inscrits dans les formations de l'université de Bordeaux, afin de contribuer à leur insertion professionnelle tout en renforçant la politique d'inclusion de l'université de Bordeaux.

Éléments communs de cadrage

Le déploiement du présent cadrage reposera sur les marges de manœuvre dégagées par l'évolution des organisations, la révision de l'offre de service et le réexamen des emplois qui ne répondent plus aux besoins prioritaires de l'établissement.

Des principes de gestion prudente

Dans ce contexte, une politique de gestion prudente des emplois sera mise en œuvre. Elle reposera notamment sur les principes suivants :

- aucune création d'emploi sur dotation de l'État ;
- aucune transformation d'un support temporairement vacant (détachement, disponibilité, etc.) ;
- le report des décisions engageantes sur des emplois susceptibles d'être affectés par une réforme, une évolution de l'offre de service ou une réorganisation. Dans ces situations, des recrutements contractuels pourront être privilégiés sans transformation du support d'emploi, ou les postes pourront être temporairement laissés vacants ; l'atterrissage des emplois sur Grands Programmes sera intégré à cette réflexion à minima deux ans avant la date de fin du financement.
- le non-renouvellement de certains contrats lorsque l'évolution des missions, des organisations ou de l'offre de service le justifie.
- la situation budgétaire de l'établissement et les incertitudes pesant sur l'évolution des financements conduisent à renforcer la maîtrise des emplois contractuels financés sur ressources propres. Dans ce contexte, les opérations de CDIisation sur ces emplois n'ont pas vocation à être soutenues.

Une politique d'inclusion affirmée

L'université réaffirme en parallèle son engagement en faveur de l'inclusion des personnes bénéficiaires de l'obligation d'emploi. Celui-ci se traduira par la poursuite des recrutements dédiés, tant pour les personnels BIATSS que pour les enseignants-chercheurs, dans le cadre des dispositifs réglementaires en vigueur.

Cet engagement s'étend également à l'accompagnement des personnels confrontés à des restrictions d'aptitude ou à une inaptitude médicale. Afin de favoriser les reclassements professionnels, les structures seront invitées à identifier des emplois susceptibles d'être mobilisés en priorité. Lorsque le reclassement d'un fonctionnaire intervient sur un emploi contractuel d'une autre structure, les supports d'emplois seront ajustés afin de préserver l'équilibre des moyens. L'établissement pourra, en tant que de besoin, préempter des supports vacants pour faciliter ces opérations.

Un soutien ciblé aux communautés

Enfin, afin d'accompagner les communautés confrontées à des difficultés conjoncturelles, une partie de la « **masse salariale centralisée transitoire** » pourra être mobilisée pour :

- constituer une enveloppe de suppléance destinée à soutenir les structures rencontrant des difficultés temporaires, lorsque la situation s'y prête ;
- financer un nombre limité de contrats d'attachés temporaires d'enseignement et de recherche (ATER) afin d'encourager le recours aux congés pour projet pédagogique (CPP) et aux congés pour recherches ou conversions thématiques (CRCT) ou la prise de responsabilités majeures dans les communautés les plus fortement sous-encadrées.

L'ensemble de ces dispositifs donnera lieu à des arbitrages fondés sur des critères partagés et des indicateurs communs, dans un souci d'équité, de transparence et de cohérence avec les priorités stratégiques de l'établissement.

La réussite de ce plan reposera sur la capacité collective à inscrire les projets d'emplois dans cette démarche de gestion prévisionnelle et de priorisation des moyens, afin de garantir durablement la qualité des missions de formation, de recherche et d'appui qui fondent l'action de l'université, tout en répondant aux contraintes budgétaires (au moins 30% du GVT couvert par la transformation des postes de professeurs). Les décisions prises dans le cadre du présent plan de gestion des emplois devront être cohérentes avec les orientations de la note de cadrage budgétaire et contribuer, aux côtés des autres leviers mobilisés par l'établissement tels que le plan d'économie, au rétablissement de sa trajectoire financière.

Préserver durablement notre potentiel humain constitue l'une des conditions essentielles de la réussite de notre projet d'établissement. Les choix que nous aurons à conduire dans les prochaines années seront exigeants. Je suis convaincu qu'ils pourront être menés dans le dialogue, avec responsabilité et dans le respect des ambitions académiques qui fondent l'identité de l'université de Bordeaux.

Dean Lewis
Président



Documents annexés :

- Annexe 1 : coûts moyens par catégorie d'emploi
- Annexe 2 : origine et utilisation de la masse salariale centralisée

Documents en pièces jointes :

PJ 1 : guide méthodologique PGE 2027 et calendrier

Documents disponibles sous Nuxéo

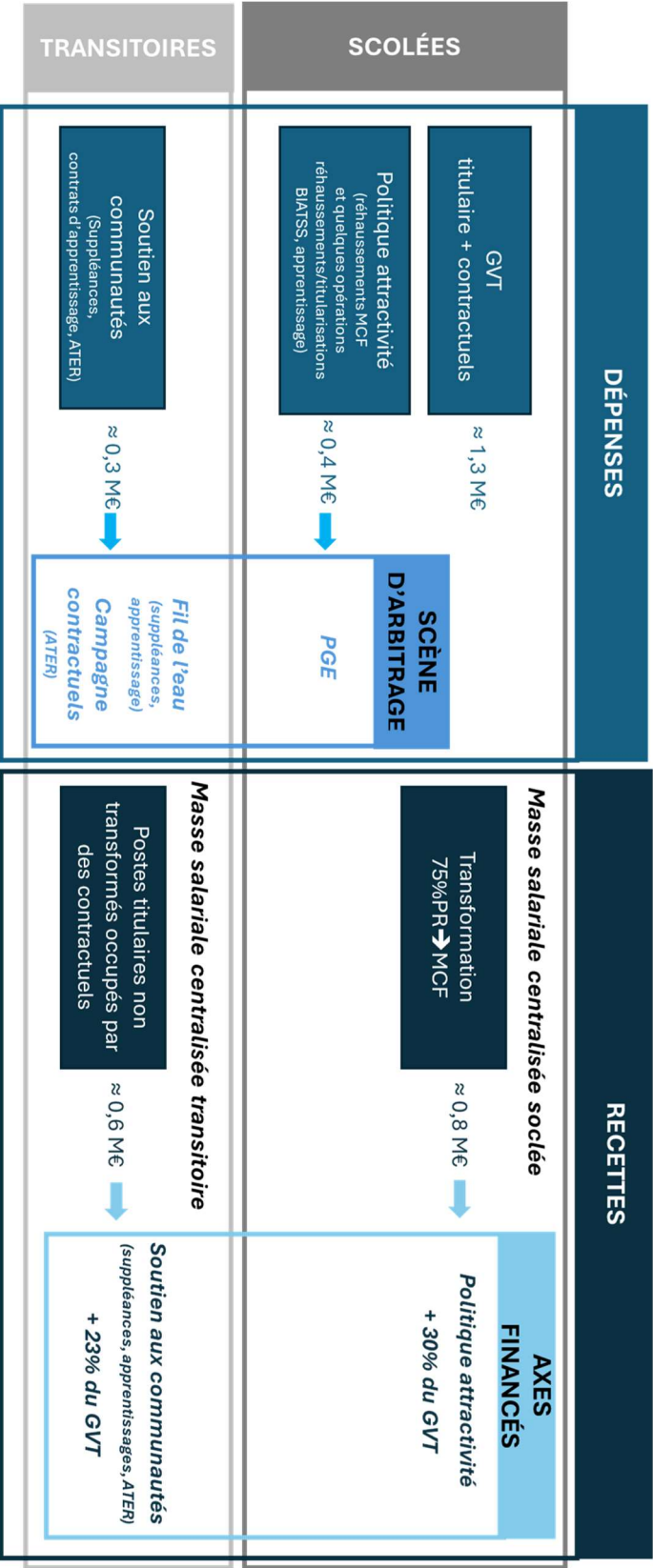
- PJ 2 : maquette de présentation des projets PGE 2027
- PJ 3a : argumentaire GPEEC recrutement Enseignant-Chercheur PGE 2027 (pour chaque demande de poste MCF ou PR)
- PJ 3b : maquette profils MCF et PR (formation / recherche), et ESAS
- PJ 3c : formulaire demande concours PR sur poste occupé
- PJ 4 : formulaire de demande de CDI
- PJ 5 : modèle d'organigramme BIATSS

Annexe 1

Les coûts moyens appliqués au PGE 2026

Année	Coûts moyens PGE 2027	
Catégorie Emploi	Coût titulaire	Coût contractuel
CONS - Conservateur	110 000 €	60 000 €
BIB - Bibliothécaire	85 000 €	50 000 €
BAS - Bibliothécaire Adjoint Spécialisé	60 000 €	40 000 €
MAGAS - Magasinier des bibliothèques	55 000 €	35 000 €
IGR - Ingénieur de Recherche	110 000 €	60 000 €
IGE - Ingénieur d'Etudes	85 000 €	50 000 €
ASI - Assistant Ingénieur de Recherche et de Formation	70 000 €	45 000 €
TCH - Technicien de recherche et de formation	60 000 €	40 000 €
ATRF - Adjoint Technique de Recherche et de Formation	55 000 €	35 000 €
APPR - Apprenti	Aucun	15 000 €
AAE - Attaché d'administration de l'Etat	85 000 €	50 000 €
SAENES - Secrétaire administratif ENES	60 000 €	40 000 €
ADJENES - Adjoint administratif ENES	55 000 €	35 000 €
INF A - Infirmier ENES catégorie A	85 000 €	50 000 €
Cons Tech Serv Soc	85 000 €	50 000 €
Conseiller Principal d'éducation	85 000 €	50 000 €
COP - Conseiller d'Orientation Psychologue	85 000 €	50 000 €
PR - Professeur des universités	145 000 €	80 000 €
MCF - Maître de conférences des universités	110 000 €	50 000 €
PUPH - Professeur université praticien hospitalier	145 000 €	65 000 €
MCPH - Maître de conférences praticien hospitalier médecine	110 000 €	Aucun
PHU - Praticien hospitalo-universitaire	Aucun	45 000 €
Assistant Hopitaux	Aucun	25 000 €
Enseignants du 1er et du 2nd degré	110 000 €	50 000 €
PAST - Personnel associé mi-temps	Aucun	30 000 €
CHERCH - Chercheur contractuel cat. A	Aucun	50 000 €
ML - Maître de langues étrangères	Aucun	35 000 €
LECT - Lecteur de langues étrangères de l'enseignement supérieur	Aucun	35 000 €
ATERM - ATER Ministériel	Aucun	40 000 €
ATER 50%	Aucun	25 000 €

Annexe 2
Origine et utilisation de la masse salariale centralisée



Les montants des enveloppes sont donnés à titre indicatif.