



DEBAT D'ORIENTATION BUDGETAIRE 2026

LETTRE DE CADRAGE BUDGETAIRE 2026

ET

PLAN PLURIANNUEL DE STABILISATION DES FINANCES (2026-2028)

Sommaire

1. Préambule	3
2. Analyse financière des exercices antérieurs	4
2.1. <i>Analyse des dépenses de personnel</i>	4
2.2. <i>Analyse des trois indicateurs de suivi financier</i>	5
2.2.1. <i>Ratio Dizambourg</i>	5
2.2.2. <i>Érosion du fonds de roulement, pression sur la trésorerie et CAF négative</i>	5
2.3. <i>Analyse des comptes financiers 2023 et 2024</i>	6
3. Le budget initial 2025	6
3.1. <i>Contexte de préparation du Budget Initial 2025</i>	6
3.1.1. <i>Une préparation marquée par un défaut de visibilité</i>	6
3.1.2. <i>Une situation 2025 nationale et locale incertaine</i>	7
3.2. <i>Le déséquilibre entre les charges et les recettes</i>	7
3.2.1. <i>Une dynamique de charges difficilement soutenable</i>	7
3.2.2. <i>Les recettes encaissées (RE) 2024-2025</i>	7
3.2.2.1. <i>La SCSP</i>	7
3.2.2.2. <i>Les ressources propres</i>	8
3.3. <i>Analyse des indicateurs 2025 à l'aune du CF 2024 et des actions engagées</i>	8
3.4. <i>Autorisation conditionnelle de prélèvement par la rectrice et perspectives de redressement</i>	9
3.5. <i>Les actions mises en œuvre dès 2025 par l'UBM pour sécuriser l'exécution budgétaire</i>	9
3.5.1. <i>Fonctionnement : Sécurisation partielle des crédits</i>	9
3.5.2. <i>Investissement : Reprogrammation partielle et sécurisation</i>	10
3.5.3. <i>Personnel : Ajustement ciblé de la campagne d'emplois</i>	10
4. Analyse à mai 2025 permettant d'intégrer les nouveaux éléments	10
4.1. <i>Notification de la SCSP 2025 : Entre incertitude et ajustement</i>	10
4.2. <i>L'actualisation des indicateurs : Une amélioration qui ne lève pas les inquiétudes</i>	11
4.3. <i>Perspectives pluriannuelles : Une inflexion urgente de la trajectoire budgétaire</i>	12
5. Prospective 2026/2028	13
6. Modalités d'organisation : mise en place de groupes de travail dédiés	14
6.1. <i>Groupe de travail technique</i>	14
6.2. <i>Groupe de travail sur l'offre de formation</i>	15
6.3. <i>Arbitrage</i>	15
7. La préparation du Budget Initial 2026 : Elaboration d'un plan global de soutenabilité financière	15
7.1. <i>Proposition d'hypothèses pour aboutir à une trajectoire 2026-2028 de soutenabilité budgétaire</i>	16
7.2. <i>Cadrage budgétaire 2026</i>	16
7.2.1. <i>Masse salariale et politique Ressources Humaines</i>	16
7.2.2. <i>Investissement</i>	17
7.2.3. <i>Fonctionnement</i>	17
7.2.4. <i>Recettes</i>	18
Annexe 1 : Stratégie globale d'UBM – Contrat pluriannuel 22/27 et COMP 25/27	20
Annexe 2 : Analyse des données OREMS, Cellule d'Aide au Pilotage	24
Annexe 3 : Estimation 2024 – Coûts envahissements communauté de gens du voyage	26
Annexe 4 : Projection pluriannuelle de l'évolution de la trésorerie selon l'hypothèse « 0 »	27
Annexe 5 : Les hypothèses de prospective de masse salariale	29

1. Préambule

L'Université Bordeaux Montaigne est **aujourd'hui confrontée à des défis budgétaires et financiers majeurs, qui appellent une révision en profondeur de sa gestion financière. C'est la condition pour qu'elle préserve la qualité de ses missions académiques et poursuive le développement de ses activités, en cohérence avec les orientations stratégiques.**

Il est désormais indispensable de donner **une dimension pluriannuelle et approfondie au débat d'orientation budgétaire**. L'examen de la trajectoire financière de l'établissement depuis 2019, et particulièrement depuis 2023, permet de mettre en exergue les difficultés structurelles auxquelles l'établissement est confronté, tant en matière de dépenses (poids de la masse salariale) que de recettes (évolution limitée de la SCSP et un niveau trop faible des ressources propres). La conjonction de ces déséquilibres conduit à une situation budgétaire particulièrement préoccupante à l'horizon 2025.

La démarche pluriannuelle engagée avec le Débat d'orientation budgétaire (DOB) 2026 vise **à identifier les leviers permettant de restaurer la soutenabilité du fonctionnement de l'établissement**. Il s'agit *in fine* d'améliorer les principaux indicateurs financiers (trésorerie, fonds de roulement, ratio Dizambourg) dans le respect des seuils de vigilance fixés par le Décret n°2024-1108 du 2 décembre 2024 et l'arrêté du 5 décembre 2024 relatif aux seuils de soutenabilité budgétaire des EPSCP. Ces indicateurs sont, en outre, complétés d'une analyse fine de la capacité d'autofinancement et du compte de résultat comptable, qui constituent ensemble le socle d'évaluation de la santé financière globale de l'établissement.

L'objectif est, dans une démarche de responsabilité, de sécuriser durablement la trajectoire budgétaire et financière et de préserver les conditions d'un pilotage rigoureux à toutes les échelles de l'université. Dans ce cadre, le DOB constitue un support au dialogue stratégique, en permettant l'association des élus et des instances à la construction d'une réponse partagée face aux tensions financières. Il marque une étape structurante dans la définition des objectifs de soutenabilité, indispensables pour faire face à un environnement incertain et évolutif, tant au plan national que local.

Ce document présente ainsi une stratégie pluriannuelle de stabilisation budgétaire et financière. Elle articule des leviers d'ajustement à court et moyen termes et fixe des objectifs cibles à l'horizon 2028, notamment la maîtrise du ratio de masse salariale, la reconstitution du fonds de roulement et le retour à une capacité d'autofinancement positive. Cette trajectoire constitue à la fois le moyen et la condition pour que l'Université Bordeaux Montaigne préserve son autonomie, affirme ses spécificités en matière de recherche et de formation, et demeure en cohérence avec sa stratégie globale¹.

¹ Cf. Annexe 1 - Stratégie globale d'UBM – contrat pluriannuel 22/27 et COMP 25/27

2. Analyse financière des exercices antérieurs

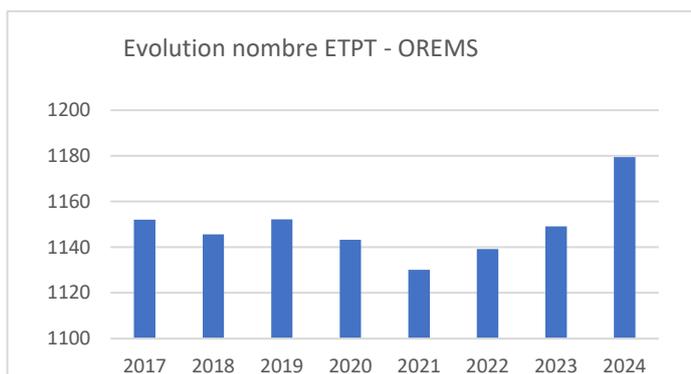
Les fondamentaux budgétaires et financiers de l'Université Bordeaux Montaigne décrivent, depuis plusieurs années, une trajectoire préoccupante qui résulte de facteurs endogènes et exogènes.

Les analyses qui suivent mettent en évidence **d'une part l'augmentation de la masse salariale ; et d'autre part le tassement des recettes ainsi que la chute des ressources propres**, contribuant à une rigidification croissante du budget.

2.1. Analyse des dépenses de personnel

La trajectoire des dépenses de masse salariale est orientée à la hausse, avec une accélération marquée à compter de 2021, étroitement liée à l'augmentation du nombre d'ETPT. La rigidification croissante de la masse salariale résulte de la politique Ressources Humaines (RH) menée depuis plusieurs années et de contraintes réglementaires.

Pour la première fois en 2025, les dépenses de masse salariale dépassent le montant total de la SCSP. Ce constat est préoccupant dans la mesure où il réduit drastiquement les marges de manœuvre budgétaire de l'établissement.



L'analyse des données par catégorie de personnel révèle une disparité marquée de l'impact en fonction des types de personnels².

La dynamique observée sur le volume d'ETPT est étroitement liée à la politique RH de l'établissement. Ainsi, le nombre d'enseignants-chercheurs titulaires a chuté pendant la période (- 39,11 ETPT), tandis que les effectifs des personnels BIATSS non

titulaires, notamment les catégories A et B, ont significativement augmenté (+35,06 ETPT contractuels BIATS). **L'accroissement de la masse salariale est par ailleurs dû à une série de facteurs exogènes** de nouvelles charges, qu'elles soient ponctuelles ou récurrentes, ont contribué à cette hausse. Ces charges, souvent qualifiées d'exogènes car imposées par des mesures nationales (notamment les mesures dites « Guerini »), échappent au pilotage direct de l'établissement³.

D'autre part,

Impact cumulé des mesures 2022 - 2023 - 2024	Impact 2022	Impact 2023	Impact 2024	Cumulé 2022 à 2024	Financement 2022	Financement 2023	Financement 2024	Cumulé 2022 à 2024
Hausse du point +3,5% au 01-07-2022	1 328 923 €			8 612 737 €		2 221 678 €		
Hausse du point +1,5% au 01-07-2023		3 286 226 €	3 997 589 €	553 757 €				
Mesure + 5 points pour tous au 01-01-2024			553 757 €	45 141 €				
remb transport (50%=>75%)		11 285 €	33 856 €	25 757 €				
revalorisation grilles Cat B&C		8 586 €	17 171 €	3 774 €	386 655 €		2 983 089 €	5 591 422 €
CET			3 774 €					
Prime pouvoir d'achat		527 940 €						
TOTAL	1 328 923 €	3 834 037 €	4 606 146 €	9 769 106 €	0 €	2 608 333 €	2 983 089 €	5 591 422 €

² Cf. Annexe 2 – Analyse des données OREMS, Cellule d'Aide au Pilotage

³ Rappel des charges non compensées

Revalorisations salariales de la fonction publique : Les mesures dites « Guerini » ont entraîné une hausse du point d'indice. La compensation est partielle, à hauteur d'environ 50 % pour les fonctionnaires, aucune pour les contractuels.

Glissement vieillesse technicité (GVT) : Augmentation mécanique de la masse salariale liée à l'ancienneté et à l'évolution des carrières.

Inflation et coûts de fonctionnement : Hausse des coûts de l'énergie, des fournitures et des services.

A NOTER : le BI 2025 a été construit avec un CAS pension supplémentaire à hauteur de 1.3 millions d'euros sans compensation. La SCSP reçue en mai 2025 confirme la compensation pour les établissements.

Par ailleurs, la faible progression des recettes ne permet pas de compenser cette contrainte, accentuant ainsi les tensions financières. (Cf. *infra* p. 8-9).

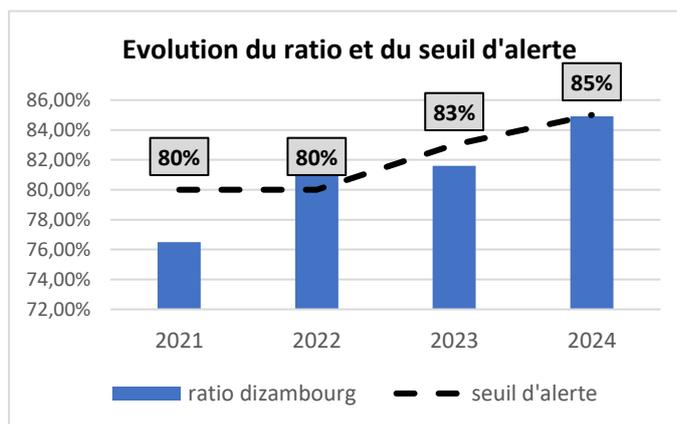
2.2. Analyse des trois indicateurs de suivi financier

2.2.1. Ratio Dizambourg

Ce ratio indique la rigidité de la masse salariale, il doit être $\leq 85\%$ pour notre université.

L'évolution ci-dessous retrace le ratio Dizambourg (dépenses de personnel rapportées aux recettes encaissables) et le poids des dépenses salariales par rapport aux charges décaissables entre 2021 et 2024.

En 2021 ➔ Le ratio Dizambourg était contenu à **76,5 %**, en deçà du seuil de vigilance de 80 % (et du seuil réglementaire de 85 % pour les universités en SHS). Dès 2022, une **hausse continue et marquée** s'observe : **81,6 %** en 2023, puis **84,9 %** en 2024, frôlant la limite réglementaire.



2.2.2. Érosion du fonds de roulement, pression sur la trésorerie et CAF négative

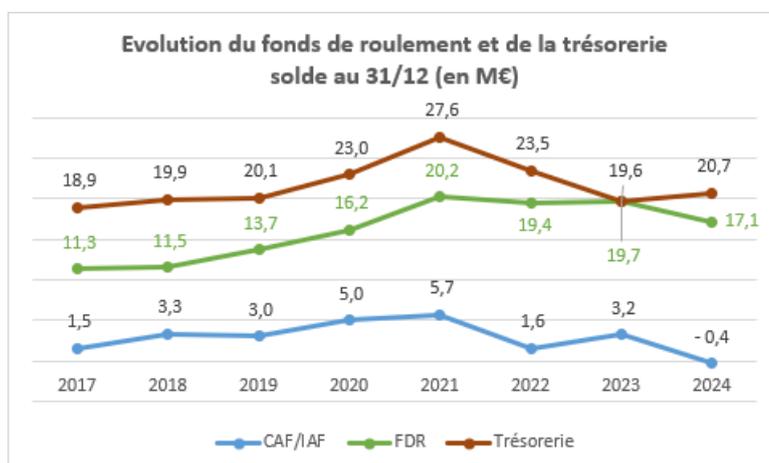
Ce graphique présente l'évolution sur huit ans du fonds de roulement (FDR), de la trésorerie et de la capacité d'autofinancement (CAF/IAF).

De 2018 à 2021, la situation s'améliore sensiblement : le FDR passe de 11,5 M€ à 20,2 M€, la trésorerie de 19,9 M€ à 27,6 M€, traduisant un cycle vertueux et une maîtrise des équilibres. Par la suite, un ralentissement de l'activité en raison de la crise sanitaire associé à des versements tardifs de SCSP en décembre (2022 et 2023) contribuent au maintien d'un niveau de fonds de roulement et de trésorerie qui apparaît comme solide.

Il faut noter que la trésorerie comporte une fraction d'encaissements dits fléchés et qui ont donc vocation à être dépensés au cours des années suivantes (CPER, contrats...).

L'année 2022 marque un point de rupture, amorçant une trajectoire descendante, en corrélation avec la reprise de l'activité et le démarrage des projets d'investissement.

En outre, la CAF devient négative en 2024 (- 0,4 M€), pour la première fois sur la période, signalant une **incapacité à générer des ressources propres pour financer l'investissement**.



2.3. Analyse des comptes financiers 2023 et 2024

Les comptes financiers des exercices 2023 et 2024 permettent de retracer une trajectoire budgétaire en deux temps : une situation encore équilibrée en 2023, suivie en 2024 d'un basculement vers une dynamique nettement plus tendue, nécessitant une inflexion rapide du pilotage financier. On observe une dégradation des indicateurs financiers clés, même si ceux-ci restent encore au-dessus du seuil d'alerte.⁴

Indicateurs	2023	2024	Amélioration  Dégradation 
Fonds de roulement Net Global (FRNG)	19,7 M€ (71 jours)	17,12 M€ (60 jours)	
Fonds de roulement libre d'emploi	18,0 M€	10,45 M€	
Trésorerie brute	19,6 M€ (71 jours)	20,7 M€ (73 jours)	
Trésorerie nette disponible	18,4 M€	14,7 M€	
Ratio Dizambourg	81,6%	84,94%	
Résultat comptable	+ 1,4 M€	2,7 M€	
Capacité d'autofinancement (CAF)	+ 3,2 M€	-357 K€	

Ces résultats traduisent une **érosion progressive de la soutenabilité financière**, dans un contexte d'augmentation des charges fixes, notamment salariales et aussi celles liées aux coûts de fonctionnement immobilier (post Opérations campus et opérations UBM) et d'une tension croissante sur les équilibres de trésorerie.

La dégradation de la situation financière s'explique aussi par le coût engendré par les envahissements successifs du campus universitaire de Pessac par les communautés des gens du voyage⁵.

3. Le budget initial 2025

3.1. Contexte de préparation du Budget Initial 2025

3.1.1. Une préparation marquée par un défaut de visibilité

La construction du BI 2025 a été profondément affectée par l'absence de pré-notification de la SCSP 2025, contrairement aux années précédentes, rendant l'élaboration du budget particulièrement incertaine.

Par ailleurs, l'annonce de la **hausse de 4 points du CAS Pensions** (prise en charge employeur) a introduit une charge nouvelle estimée à **+ 1,3 M€ pour l'UBM**, sans compensation explicite à la date de construction budgétaire.

Cette situation a fragilisé les hypothèses d'équilibre dès l'origine.

⁴ Seuils d'alerte : Fonds de roulement : 15 jours de fonctionnement ; Trésorerie : 30 jours de CP de fonctionnement et de personnel ; Ratio Dizambourg : 83% en 2023, 85% depuis 2024. Un jour de fonctionnement représente en 2023 : 284 911 €, en 2024 : 315 718 €.

⁵ Annexe 3 : Estimation 2024 – coûts envahissements communauté de gens du voyage

3.1.2. Une situation 2025 nationale et locale incertaine

L'année 2025 s'est ouverte dans un contexte de grande incertitude, lié à l'application du **régime de services votés** au cours du premier trimestre, consécutive à l'absence d'adoption d'une loi de finances. Ce régime transitoire – fondé sur une **notification budgétaire provisoire du 17 janvier**⁶ a fortement limité la capacité d'engagement budgétaire des établissements.

Le versement trimestriel de la **subvention pour charges de service public (SCSP)**, calculé exclusivement sur la base des crédits reconductibles, a entraîné des restrictions immédiates sur les dépenses nouvelles et les mesures salariales.

Conformément au droit budgétaire applicable, **aucune mesure nouvelle n'était financée** dans ce cadre.

Indépendamment de ce contexte national instable, l'université a dû engager une réflexion rapide sur les **leviers d'action permettant de sécuriser sa trajectoire financière** après le vote du budget initial 2025 par le Conseil d'Administration, en décembre 2024. Il s'agissait notamment de répondre aux premières exigences formulées par le rectorat, en lien avec le contrôleur budgétaire régional.

C'est dans ce cadre que l'établissement a décidé de mettre en œuvre un **effort ciblé de maîtrise des dépenses**, se traduisant, **lorsque c'était possible**, par la **sécurisation** de 15 % des crédits de fonctionnement et 30 % des crédits d'investissement, hors dépenses incompressibles.

3.2. Le déséquilibre entre les charges et les recettes

3.2.1. Une dynamique de charges difficilement soutenable

Le BI 2025 intégrait des **tensions structurelles majeures**⁷ :

- **Hausse non compensée des charges salariales** : glissement vieillesse-technicité (GVT), revalorisations nationales, stabilisation d'emplois contractuels, le CAS Pension ;
- **Inflation durable sur les postes de fonctionnement** : fluides, maintenance, sécurité, entretien des bâtiments ;
- **Poids croissant des charges liées à l'opération Campus**, dont les frais de fonctionnement restent en grande partie à la charge de l'établissement.

3.2.2. Les recettes encaissées (RE) 2024-2025⁷

3.2.2.1. La SCSP

Une dépendance structurelle persistante aux financements de l'Etat via la SCSP à défaut de ressources propres en augmentation.

Rappel des Subventions pour Charges de Service Public (SCSP) depuis 2022 :

	2022	2023	2024	2025
SCSP*	84 794 892	87 973 322	88 324 903	89 239 463
<i>Dont - Masse salariale</i>	<i>78 102 851</i>	<i>81 084 374</i>	<i>82 103 284</i>	<i>83 232 256</i>
<i>Dont - Fonctionnement</i>	<i>6 692 041</i>	<i>6 888 948</i>	<i>6 221 619</i>	<i>6 007 207</i>

* De 2022 à 2024 notification définitive et en 2025 notification initiale

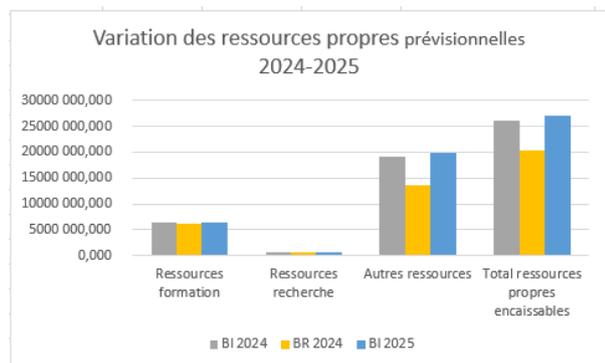
La SCSP évolue régulièrement. Cependant, le rythme d'évolution n'est pas corrélé au rythme d'accroissement des dépenses, ou des recettes propres.

⁶ Une simple note de gestion ministérielle a demandé d'inscrire, à titre conservatoire, le **montant de la SCSP intermédiaire de juillet 2024, hors actions spécifiques**.

⁷ Note ordonnateur BI 2025

3.2.2.2. Les ressources propres

Elles se répartissent selon 3 grands domaines d'activité (Répartition Ministère COFISUP-Data ESR)



Au BI 2025, 77 % des recettes de l'université dépendent de la SCSP. Cette dépendance, dans un contexte d'instabilité au niveau de la politique budgétaire nationale, conduit à une plus grande vulnérabilité.

De façon générale, on observe une stagnation des recettes propres (l'augmentation significative entre le BR 2024 et le BI 2025 des recettes issues de la Région sont liées à une prévision d'encaissement CPER). Les recettes sur lesquelles l'établissement dispose d'une marge de manœuvre (formation continue, DU, VAE, contrats...) n'évoluent pas suffisamment pour couvrir l'accroissement des dépenses.

Recettes/RE en M€	BR 2024	BI 2025	BI 2025/BR-2024	
			Ecart	Evoit %
Droits inscription	1,707	1,745	0,04	2,3%
FC, DU, VAE	4,480	4,733	0,25	5,6%
TA	0,036	0,040	0,00	11,1%
Ressources formation	6,223	6,518	0,29	4,7%
Valorisation	0,268	0,298	0,03	11,1%
ANR hors invest avenir	0,344	0,348	0,00	1,3%
ANR invest avenir	0,000	0,000	0,00	#DIV/0!
Contrats & prestations de recherche hors ANR	0,017	0,008	-0,01	-52,5%
Ressources recherche	0,629	0,654	0,03	4,0%
Région	3,030	7,408	4,38	144,5%
Union européenne	2,144	0,498	-1,65	-76,8%
Autres ressources propres (dont CVEC)	4,327	4,157	-0,17	-3,9%
Autres subventions	4,070	7,776	3,71	91,0%
Autres ressources	13,571	19,838	6,27	46,2%
Total ressources propres encaissables	20,423	27,010	6,59	32,3%

C'est un des leviers dont l'UBM doit s'emparer pour améliorer sa santé financière.

3.3. Analyse des indicateurs 2025 à l'aune du CF 2024 et des actions engagées

Indicateurs	BI 2025 (Voté en déc. 2024)	CF 2024 (Voté en mars 2025)
Fonds de Roulement Net Global (FRNG)	1,35 M€ (4 jours)	17,12 M€ (60 jours)
Trésorerie	9,56 M€ (30 jours)	20,7 M€ (73 jours)
Ratio Dizambourg	87,99 %	84,94 %
Solde budgétaire	-6,77 M€	- 1,71M€
Compte de résultat	-9,74 M€	-2,7 M€
Capacité d'autofinancement (CAF)	-7,97 M€	-357 K€

Bien que la situation apparaisse moins catastrophique à l'issue du compte financier 2024, l'établissement reste en grande difficulté.

3.4. Autorisation conditionnelle de prélèvement par la rectrice et perspectives de redressement

Dans ce contexte budgétaire exceptionnellement tendu, la **rectrice de la région académique Nouvelle-Aquitaine** a autorisé, à titre dérogatoire, le **prélèvement sur le fonds de roulement** de l'Université Bordeaux Montaigne afin de financer la section de fonctionnement de l'exercice 2025.

Cette décision constitue un **signal d'alerte**, mais également une **opportunité encadrée**, car elle s'accompagne d'exigences claires. L'autorisation est **conditionnée à la mise en œuvre d'un plan de stabilisation financière**, articulé autour de quatre axes stratégiques complémentaires :

1. Développement de ressources nouvelles ;
2. Élaboration d'un plan pluriannuel de stabilisation assorti d'une formalisation d'un plan de stabilisation budgétaire pluriannuel ;
3. Maîtrise renforcée des dépenses, notamment salariales ;
4. Optimisation des opportunités budgétaires et patrimoniales.

L'autorisation accordée par la rectrice constitue un **cadre d'engagement mutuel**, reposant sur la **responsabilisation de l'établissement** et la **mise en œuvre concrète de mesures de redressement**. Elle doit être saisie comme un **levier pour accélérer la transformation structurelle du modèle économique de l'université**, tout en garantissant sa capacité à assumer, durablement, ses missions de service public.

Le présent document s'inscrit dans la démarche de mise en œuvre d'un plan de stabilisation financière demandée par la rectrice en réévaluant la projection budgétaire à l'aune des nouveaux éléments disponibles. Une nouvelle projection sera réalisée à l'automne 2025 afin de confirmer la trajectoire.

3.5. Les actions mises en œuvre dès 2025 par l'UBM pour sécuriser l'exécution budgétaire

Face à ce contexte de forte tension budgétaire, l'Université Bordeaux Montaigne a déployé, dès le début d'année, un ensemble de **mesures de gestion exceptionnelles** visant à sécuriser l'exécution 2025 et à préserver sa capacité d'action.

3.5.1. Fonctionnement : Sécurisation partielle des crédits

Une **sécurisation de 15 % des crédits de fonctionnement** a été mise en œuvre à l'issue du vote du BI 2025, dans la limite des dépenses non incompressibles.

Cette mesure a été appliquée de manière raisonnée pour ne pas mettre en difficulté les services, notamment les centres de responsabilité budgétaire (CRB) déjà engagés par des **marchés en cours** ou répondant à des **obligations réglementaires (sécurité, fluides, maintenance...)**.

En pratique, la sécurisation effective représente :

- **1,62 % du budget en autorisations d'engagement (AE)** voté au BI 2025 ;
- **1,70 % du budget en crédits de paiement (CP)**, soit un **gel supérieur à 1,7 M€**.

Néanmoins, cette enveloppe sanctuarisée risque d'être mobilisée, notamment pour assumer les dépenses liées aux deux périodes de blocages survenues au premier semestre 2025. Ces événements ont engendré d'importants coûts imprévus tant en matière de sûreté, sécurité qu'en réparation diverses et en prestations de nettoyage. Une évaluation réalisée par la DPIL estime ces dépenses à près de 300 K€ (60 K€ pour la première période et 240 K€ pour la seconde).

Enfin, dans le cadre de ses conventions inter-établissements, l'UBM doit faire face à des augmentations de contribution qui n'avaient pas été budgétisées (retrait d'une collectivité dans le financement du site d'Agen). Il conviendra donc de piloter au plus près les dépenses sur le second semestre 2025.

3.5.2. Investissement : Reprogrammation partielle et sécurisation

Une première **réduction des investissements en amont du BI**, a permis de reporter environ **1 M€**. À cette mesure s'est ajoutée, **postérieurement au vote du BI en décembre 2024**, une demande de **sécurisation supplémentaire de 30 % des enveloppes d'investissement immobilier et SI/numérique (hors dépenses incompressibles)**, soit environ **718 K€**.

Cette enveloppe est en cours de mobilisation par la DPIL pour des projets priorités.

Ces reports **ne constituent pas des annulations définitives** et nécessitent un **travail d'arbitrage tout au long de l'exercice**, en lien étroit avec le **COPIMMO**. L'enjeu est double : d'une part identifier les projets pouvant bénéficier de **financements externes**, condition indispensable à leur réalisation ; d'autre part, réinterroger le **Programme Pluriannuel d'Investissement (PPI)**, voté à 7.43 M€ en janvier 2024.

Ce dernier n'est, en l'état, plus soutenable au regard du fonds de roulement libre d'emploi, évalué à 10.4 M€ au 31/12/2024 et qui diminuera très fortement d'après les prévisions du BI 2025.

3.5.3. Personnel : Ajustement ciblé de la campagne d'emplois

Dans un souci de **sécurisation budgétaire**, la campagne d'emplois BIATSS a fait l'objet d'un arbitrage portant sur les modalités de recrutement par voie de concours interne. Ainsi, deux supports (1 ASI et 1 TECH) ont été **saisis dans ATRIA**, l'outil de gestion des concours, afin de **mobiliser les lauréats figurant sur liste complémentaire** sur postes vacants.

Cette mesure vise à favoriser la promotion interne des personnels de l'UBM tout en **limitant l'impact financier lié à des recrutements externes, dont le coût serait non soutenable**.

Par ailleurs, les recrutements contractuels BIATSS ont été reportés, dans l'attente d'une meilleure visibilité et afin de contenir l'impact sur l'atterrissage 2025.

A ce stade, la prévision d'atterrissage 2025 est moins dégradé d'environ 250 K€, à cela s'ajoute les réserves de précautions pour un montant total estimé à un peu moins de 900 K€.

Une nouvelle observation de la trajectoire budgétaire sera réalisée en septembre/octobre 2025 pour affiner ces prévisions.

4. Analyse à mai 2025 permettant d'intégrer les nouveaux éléments

4.1. Notification de la SCSP 2025 : Entre incertitude et ajustement

La notification initiale de SCSP a été transmise à l'établissement le **2 mai 2025**. Elle s'élève à **89,2 M€**, et intègre notamment la **prise en charge intégrale de la hausse de 4 points du CAS Pensions**, représentant un surcoût de **1,27 M€** pour l'université.

Même si cette notification affiche une hausse de 1,17 M€ par rapport à la projection inscrite et votée au BI 2025, elle est toutefois en baisse d'environ 400 K€ par rapport à la SCSP de 2024, en raison de la disparition de plusieurs « actions spécifiques ». ⁸ Certaines sont en attente de notification, tels que les crédits handicap notamment.

Enfin, la gouvernance maintien un dialogue actif avec les tutelles afin d'obtenir :

- Des crédits supplémentaires liés à la dotation sûreté (150 K€) ;
- Ainsi que le versement attendu de la première tranche du COMP 25/27 (660 K€).

Il convient de rappeler que plusieurs notifications sont adressées au cours de l'exercice. :

- **La notification initiale** connue normalement en amont de la construction du BI et permet de déterminer le montant minimum de la SCSP ;
- **La notification intermédiaire** (attendue en juillet), porte sur des compléments, en particulier lié aux actions spécifiques ;

⁸ SCSP 2024 : 1,06 M€ actions spécifiques ; SCSP 2025 : 0,62 M€ actions spécifiques.

- La notification définitive (en fin d'année) permet de disposer de la donnée consolidée (elle sert au compte financier).

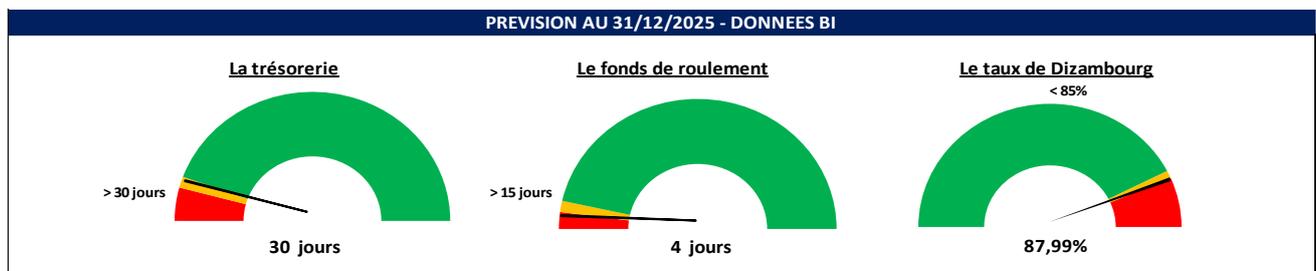
4.2. L'actualisation des indicateurs : Une amélioration qui ne lève pas les inquiétudes

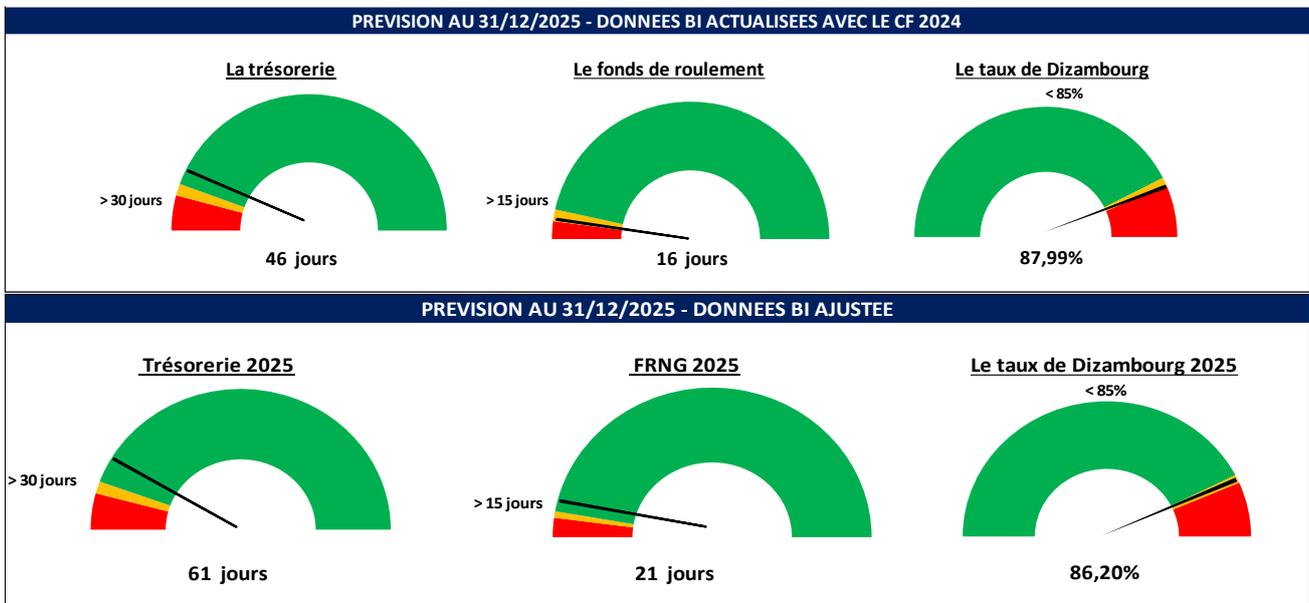
L'intégration des données de la notification initiale de la SCSP et la consolidation de l'exécution budgétaire 2025 permettent une actualisation des trois indicateurs de soutenabilité financière ainsi qu'une projection ajustée des prévisions en matière de dépenses (fonctionnement, investissement, personnel) et de recettes.

	BI 2025 (CP)	Situation évaluée Mai 2025 (CP)	Augmentation /diminution	Eléments intégrés dans la colonne « Augmentation / diminution »	Nouveaux éléments en attente
Fonctionnement	19 512 680 €	18 492 912€	-1 019 768 €	Coûts engendrés par le blocage, sécurisation du site	
Investissement	8 192 256 €	7 473 811 €	-718 445 €		Travail à opérer sur le 2 nd semestre Déprogrammation et/ou décalage d'investissement
Masse salariale	94 145 902 €	93 264 147 €	-881 755 €	Décalage de recrutement Pilotage de la réserve de précaution	Réalisation effective de la CE 2025 et autres mouvements
Recettes encaissées	115 079 201€	116 249 201€	1 170 000 €	Intégration compensation CAS Pension	Ajustements attendus en fonction des ressources complémentaires (dotation sûreté) et versement COMP
Solde budgétaire prévisionnel	- 6 771 637 €	- 2 981 669 €	+ 3 789 968 €		

La nouvelle évaluation des dépenses et recettes prévisionnelles permet désormais un nouveau calcul des indicateurs clés : fonds de roulement, trésorerie et ratio Dizambourg.

	BI 2025	Evaluation après CF 2024	Projection ajustée mai 2025
Trésorerie	9,56 M€ (30 jours)	13,1 M€ (46 jours)	19,1 M€ (61 jours)
Fonds de roulement	1,35 M€ (4 jours)	4,6 M€ (16 jours)	6,5 M€ (21 jours)
Ratio Dizambourg	87,99, %	87,99%	86,20%





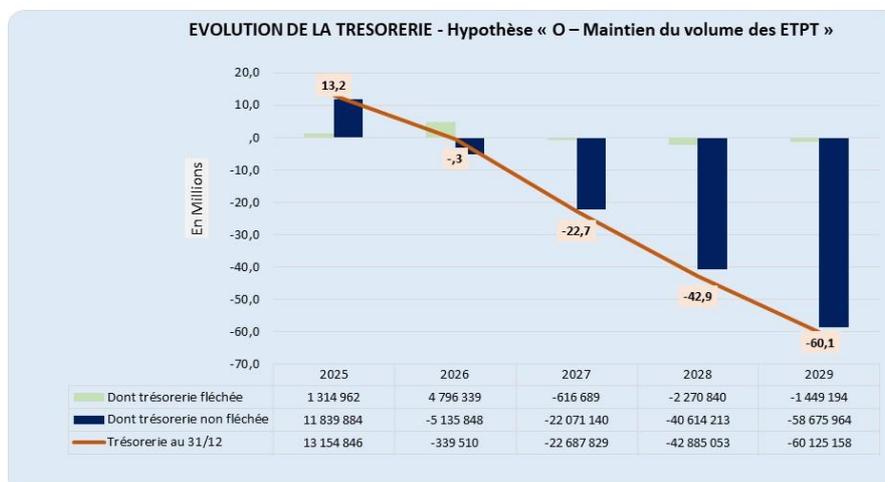
Les actions menées ont donc eu une incidence directe sur les trois ratios de santé financière en revanche le ratio Dizambourg demeure à un niveau critique. Cette nouvelle évaluation permet de proposer une projection pluriannuelle actualisée. Toutefois, la situation reste à l'horizon N+2 reste très tendue, en raison des décaissements prévus dans les prochaines année (travaux...).

4.3. Perspectives pluriannuelles : Une inflexion urgente de la trajectoire budgétaire

Si les ratios s'améliorent provisoirement en 2025, avec le seul ratio Dizambourg restant en-dessous du seuil d'alerte, les projections menées à partir d'analyses rigoureuses et sincères de la trajectoire 2017-2024 et du budget 2025 révèlent en effet une dégradation progressive mais préoccupante de ses équilibres financiers.

La lecture croisée de l'évolution de la masse salariale, de l'évolution du fonds de roulement et de la trésorerie révèle une **dérive conjointe des charges de personnel et des équilibres financiers**, symptomatique d'un modèle budgétaire **devenu non soutenable** à moyen terme.

La projection faite par l'Agente comptable de manière pluriannuelle sur l'évolution de la trésorerie en partant d'une hypothèse de reconduction du fonctionnement actuel (maintien des recettes et des dépenses au même niveau⁹) démontre que l'université s'expose, dès 2026, à une situation extrêmement critique, liée à une évolution très forte de la masse salariale.



⁹ Cf. Annexe 4 - Hypothèse « 0 - Maintien des volumes ETPT »

Progression modélisée de la masse salariale selon cette hypothèse « 0 – maintien du volume des ETPT » :

2025	2026	2027	2028
93 264 147€	95 388 727€	97 637 385€	100 020 100€

Compte tenu du risque quasi certain de déséquilibre réglementaire au regard des seuils fixés par le nouveau décret et l'arrêté du 5 décembre 2024, **l'université Bordeaux Montaigne s'expose à une mise sous tutelle, dont les contraintes sont extrêmement fortes et peuvent conduire notamment à la perte du pilotage budgétaire.**

Compte tenu de la nécessité d'une révision globale et structurelle de la politique budgétaire de l'établissement, la définition d'un plan pluriannuel de soutenabilité apparaît indispensable. La soutenabilité de l'établissement est désormais conditionnée à la mise en œuvre urgente de mesures structurelles, agissant tant sur les dépenses que sur les recettes (ressources propres et SCSP/dotation de l'établissement).

Le Débat d'Orientation Budgétaire 2026 devra ainsi permettre de définir et d'amorcer une trajectoire corrective, fondée sur un pilotage resserré, un effort collectif partagé et une projection pluriannuelle sincère et réaliste.

5. Prospective 2026/2028

Des projections d'évolution de la trésorerie ont été réalisées par l'Agente comptable avec les données suivantes :

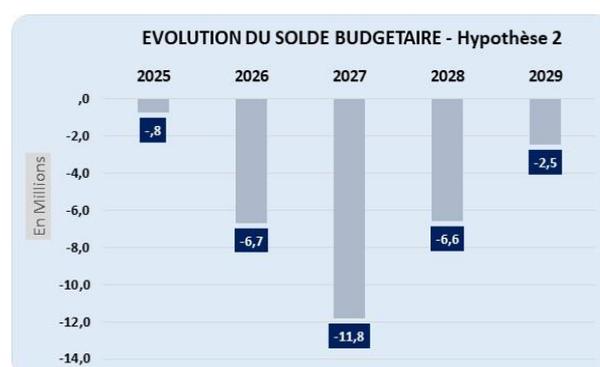
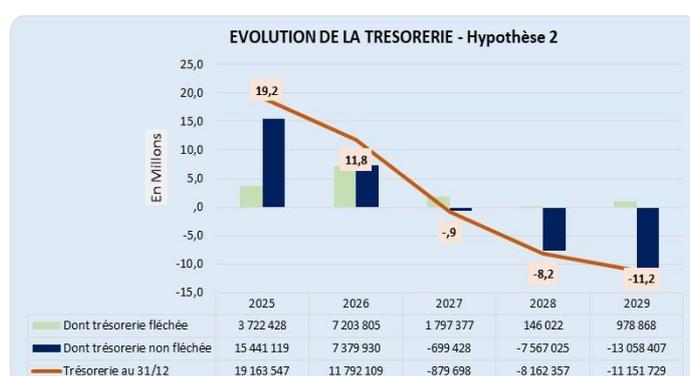
- Les dépenses de fonctionnement hors OPPA à hauteur de 16.7 M€ ;
- L'investissement hors OPPA pour 3.2 M€ ;
- Les dépenses de personnel selon le scénario 2 ;
- Une hausse raisonnable de la SCSP de 1 % par an (900 M€/an) ;
- Une augmentation des ressources propres de 2.5 % par an.

PROJECTION SUR 5 ANS - Economies réalisées - Recettes + 2,5% et 1% de SCSP tous les ans	SCENARIO				
	2025	2026	2027	2028	2029
Dépenses - OPPA Fléchée	6 629 692	5 489 682	9 325 240	5 408 300	95 100
Dépenses - OPPA HORS Fléchée	2 729 435	3 283 744	932 000	300 000	0
Personnel - (hors OPPA)	91 867 137	93 631 573	93 541 397	94 014 776	94 039 226
Fonctionnement	16 706 565	16 706 565	16 706 565	16 706 565	16 706 565
Investissement	3 193 590	3 193 590	3 193 590	3 193 590	3 193 590
Total des dépenses	121 126 419	122 305 153	123 698 792	119 623 231	114 034 481
Recettes - OPPA Fléchée	14 831 332	8 971 059	3 918 812	3 756 945	927 946
Recettes - OPPA HORS Fléchée	213 148	20 226	20 400	14 000	10 800
Notification initiale - SCSP	89 239 463	90 131 858	91 033 176	91 943 508	92 862 943
Recettes - Autres	16 078 582	16 480 546	16 892 560	17 314 874	17 747 746
Total des recettes	120 362 524	115 603 689	111 864 949	113 029 327	111 549 435
Solde budgétaire	-763 894	-6 701 465	-11 833 843	-6 593 904	-2 485 046
Encaissements OPCT (Bourses & TVA)	1 235 369	1 232 372	1 231 911	1 231 911	1 231 911
Décaissements OPCT (Bourses & TVA)	-1 993 560	-1 902 345	-2 069 875	-1 920 666	-1 736 238
Total - OPCT	-758 191	-669 974	-837 964	-688 755	-504 326
Prélèvement sur la trésorerie	-1 522 085	-7 371 438	-12 671 807	-7 282 659	-2 989 372

PROJECTION DE LA TRESORERIE	2025	2026	2027	2028	2029
Trésorerie initiale - Atterissage Prévu en fin d'exercice	20 685 633	19 163 547	11 792 109	-879 698	-8 162 357
Prélèvement en N	-1 522 085	-7 371 438	-12 671 807	-7 282 659	-2 989 372
Trésorerie au 31/12	19 163 547	11 792 109	-879 698	-8 162 357	-11 151 729
En nombre de jours (coût du BI 2025 - 315 718 €)	61	37	-3	-26	-35

La situation critique de l'université s'accroît en 2027 car celle-ci commencera à décaisser les avances reçues sur les exercices précédents (OPPA).

La trésorerie en nombre de jours sur 5 ans



6. Modalités d'organisation : mise en place de groupes de travail dédiés

Deux groupes de travail seront mis en place dès septembre 2025. Les travaux à mener dans ces groupes aboutiront à des propositions d'actions au regard de la construction des budgets annuels. Les premiers éléments pourront être arbitrés pour nourrir le BI 2026. Cependant, la démarche pluriannuelle doit être conservée et ainsi alimenter le plan d'actions en vue des BI 2027 et 2028.

6.1. Groupe de travail technique

Sous l'égide de la Vice-présidente du Conseil d'administration et de la Directrice générale des services, ce GT réunira :

- L'Agence comptable (AC) ;
- La direction des finances (DAF) ;
- La direction des ressources humaines (DRH) ;
- La direction du patrimoine et de l'immobilier (DPIL) ;
- La direction du système d'information (DSIN) ;
- La direction d'aide au pilotage (CAP).

Le travail de ce groupe permettra d'alimenter le plan pluriannuel par une réflexion plus approfondie sur les actions à mener dans les différents domaines (masse salariale, fonctionnement, investissement et développement des ressources). Il s'agit également de **partager le suivi budgétaire, de poser des jalons plus précis et d'ajuster le plan pluriannuel** aux évolutions pas connues à ce stade.

6.2. Groupe de travail sur l'offre de formation

Ce GT agira dès 2025 pour la **mise en œuvre du plan d'actions court terme** et en projection pour la **reconfiguration de l'offre à horizon 2028**. La réflexion sur la soutenabilité de l'offre de formation actuelle doit être en corrélation avec la stratégie de l'établissement en matière de formation. Cette stratégie est notamment à élaborer au regard de l'offre de formation 2028 sur laquelle la réflexion a démarré. Ainsi, la projection sur les années universitaires 2026/27 et 2027/28 sera prolongée dans le cadre de la réflexion sur la nouvelle offre de formation (GT soutenabilité).

Le groupe travaillera sur l'adéquation offre/ressources, la lisibilité de l'offre en vue de l'accréditation, l'articulation avec les trajectoires RH et budgétaires. Le **plan d'action** à bâtir concerne à la fois l'augmentation des ressources propres et l'exploration de pistes de réduction.

Copiloté par la **Vice-présidente du CA** et le **Vice-président CFVU, Formation et Vie universitaire**, ce groupe réunira les vice-présidents et chargés de mission en lien avec l'offre de formation, l'ensemble des directions d'UFR, de la FTLV, du CFA et de la CLEFF ainsi que les directions de service concernées. Des réunions autour de trois grands thèmes (ressources propres ; soutenabilité de l'offre de formation non accréditée ; pilotage de l'offre de formation accréditée) seront organisées dès septembre 2025.

6.3. Arbitrage

Un **COFIL du plan de soutenabilité** sera mis en place. Il réunira le Président, la VPCA, la DGS, l'Agence comptable, la DAF et la DRH. Les propositions issues des deux groupes de travail dédiés seront soumises en COFIL du plan de soutenabilité à l'arbitrage du Président en amont du BI 2026 et pour les BI 2027 et 2028. Le rythme des COFIL sera adossé à celui des DPGECP.

La trajectoire pluriannuelle élaborée de manière plus précise à travers ces différentes étapes, sera ensuite présentée à la commission des moyens et soumise au vote du conseil d'administration. Elle fera ensuite objet d'une communication plus large au sein de la communauté universitaire.

7. La préparation du Budget Initial 2026 : Elaboration d'un plan global de soutenabilité financière

Le **plan de soutenabilité financière pluriannuel**, avec un premier jalon opérationnel dès 2026, intégrera deux principes :

- Mieux maîtriser la dépense tout en développant les recettes ;
- Garder l'équilibre à tenir entre les nécessités budgétaires et le maintien et/ou le développement de l'activité de l'établissement au service de ses missions et de ses axes stratégiques.

Il s'agit de mettre en place un travail approfondi et un suivi régulier, appuyé sur des scénarios d'évolution des recettes et des dépenses afin de définir une trajectoire budgétaire pour l'UBM jusqu'en 2028.

La préparation du Budget Initial 2026 nécessite une organisation rigoureuse dans les étapes de son élaboration et un dialogue renforcé avec les instances selon le calendrier prévisionnel suivant :

Date	Échéance
11 juin 2025	Présentation et discussion du plan pluriannuel / DOB en Commission des moyens
20 juin 2025	Présentation et vote du plan pluriannuel / DOB au Conseil d'administration (CA)
24 juin 2025	Réunion conjointe CCS / CDUR / CDUFRI : partage des orientations et concertation élargie
11 juillet 2025	Vote des enveloppes « formation » et « recherche » en CA
Été-rentree 2025	Réunions dialogue de gestion BI 2026 avec les composantes/CRB
Automne 2025	Arbitrages budgétaires BI 2026
	Réévaluation de la trajectoire 2025
12 Décembre 2025	Présentation et vote du Budget rectificatif 2025 (BR)
	Présentation et vote du Budget initial 2026 en CA

7.1. Proposition d'hypothèses pour aboutir à une trajectoire 2026-2028 de soutenabilité budgétaire

La trajectoire proposée est celle de positionner l'université Bordeaux Montaigne sous les seuils d'alerte au plus tard en 2028 soit, un ratio Dizambourg inférieur à 85%, un niveau de fonds de roulement supérieur à 15 jours et une trésorerie supérieure à 30 jours.

La masse salariale est le levier majeur de cette trajectoire. Ainsi, plusieurs hypothèses ont été étudiées¹⁰ afin d'identifier une enveloppe qui soit d'une part soutenable financièrement et d'autres part, qui ne mette pas en danger la réalisation des missions de l'établissement.

Pour ce faire, au regard de la double temporalité (BI 2026 et trajectoire 2028), il est indispensable déterminer dès maintenant le cadrage budgétaire pour 2026 mais aussi mettre en œuvre des axes de travail et des modalités d'organisation pour les prochaines années.

7.2. Cadrage budgétaire 2026

Le cadrage budgétaire 2026 correspond à un premier jalon du plan pluriannuel esquissé précédemment. La mise en œuvre de moyens financiers doit s'inscrire dans la stratégie de l'établissement dont il convient de rappeler les éléments les plus saillants, présentés de manière plus exhaustive en annexe 1 :

- La stratégie posée dans le cadre du COMP ;
- Le projet d'administration ;
- La politique RRH responsable et partagée.

7.2.1. Masse salariale et politique Ressources Humaines

La masse salariale représente un enjeu central dans le redressement financier. Pour 2026, elle est plafonnée à 94,1 M€, ce qui implique :

- **Une campagne d'emplois fortement encadrée**, avec une instruction approfondie de chaque demande de remplacement, en lien avec les orientations stratégiques de l'établissement ;
- Le maintien d'une enveloppe maximale de **200 K€ pour la mise en œuvre de la conférence sociale**, permettant de soutenir plus particulièrement des actions en lien avec l'accompagnement des personnels en lien avec l'évolution de leur carrière, et avec la qualité de vie et des conditions de travail à l'UBM

¹⁰ Cf. Annexe 5 - Les hypothèses de prospective de masse salariale

- Une réduction de moitié de l'enveloppe de renforts et de suppléances, fixée à 200 K€ (contre 450 K€ en 2025) ;
- Une baisse de **25 % des crédits non financés alloués aux contractuels étudiants**, soit une enveloppe de 287 K€ pour 2026. L'objectif étant que ces contrats soient à terme intégralement financés par des ressources affectées (CVEC, CFA, etc.) ;
- La mise en œuvre d'un **plan de réduction des heures complémentaires (HCC)**, avec un premier jalon correspondant à une baisse de 10 % en 2026 (soit 225 K€), puis un lissage progressif pour atteindre 15 % de réduction en 2028. L'enveloppe pour 2026 est fixée à 4,25 M€.

Parallèlement, un recentrage sera opéré sur les dispositifs de formation non accrédités, avec une priorisation des DU autofinancés, une fermeture des groupes de TD à faible effectif et un encadrement renforcé des formations non accréditées non auto-financées.

Par ailleurs, dans un souci d'optimisation du pilotage de l'enveloppe globale de masse salariale, l'ensemble des enveloppes réparties dans l'établissement sera centralisé dès le BI 2026 (à l'exception des HCC de l'IUT et de l'IJBA). Les composantes conserveront bien entendu le pilotage pédagogique des enveloppes d'heures complémentaires. Cela permettra une meilleure lisibilité et un meilleur suivi de l'enveloppe globale qui paraît crucial au regard des enjeux budgétaires.

7.2.2. Investissement

L'insuffisance structurelle de la capacité d'autofinancement (- 7,97 M€ au BI 2025) rend indispensable un recentrage strict sur les investissements intégralement financés par des tiers extérieurs. **L'Université doit renoncer en 2026 à tout engagement de dépense nouvelle sur fonds propres**, en dehors de projets réglementaires ou stratégiques justifiés.

Trois opérations seront poursuivies en 2026, car intégralement ou très largement cofinancées :

- **La réhabilitation de la Maison des Sciences de l'Homme (MSH - 5,5 M€) ;**
- **L'extension de la Maison de l'Archéologie (14 M€) ;**
- **L'extension de la Maison des Étudiants (MDE) (529 K€, dont 262 K€ autofinancés par UBM et 100 K€ envisagés via le fonds CFA).**

Un projet d'installation d'ombrières photovoltaïques sur les parkings fera l'objet d'une étude d'opportunité en 2026, à condition de ne pas mobiliser de financement UBM.

Le Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI) sera réexaminé à la lumière de ces contraintes.

7.2.3. Fonctionnement

Le budget de fonctionnement 2026 est plafonné à **16,7 M€** (avec enveloppe de réserves et hors Opérations Pluriannuelle (OPPA T9 liasse budgétaire), conformément au niveau du BI 2025. Ce plafond nécessite un suivi rigoureux de l'exécution infra-annuelle et une capacité à hiérarchiser les dépenses.

L'analyse des charges incompressibles (notamment le nouveau marché de nettoyage, + 100 K€) permettra de définir les enveloppes limitatives par centre de responsabilité budgétaire (CRB). Les arbitrages porteront sur les marges résiduelles et les projets prioritaires.

Les dotations des composantes pédagogiques et unités de recherche seront établies selon les enveloppes 2025 afin de maintenir les activités liées aux missions fondamentales de l'université.

Le Conseil d'Administration du 11 juillet 2025 votera les enveloppes formation et recherche, qui seront ensuite réparties en septembre par la CFVU et la Commission Recherche.

7.2.4. Recettes

L'évolution de la SCSP dans le cadre du nouveau COMP reste incertaine. Une hausse prudente de 1 % est intégrée au budget 2026. L'établissement devra faire valoir auprès des tutelles les impacts budgétaires des mesures nationales non compensées.

Le développement des ressources propres est une priorité structurante. L'objectif est d'augmenter de 2.5 % par an le montant des ressources propres entre 2026 et 2028.

Plusieurs leviers seront activés :

- **CLEFF** : mise en œuvre des préconisations de l'étude MKI (tarification, offres d'été, modèle économique) ;
- **Formation continue et FTLV** : structuration opérationnelle dès la rentrée 2025/2026 ;
- **Appels à projets** : recentrage sur des dispositifs permettant de consolider des actions existantes sans coût additionnel pour UBM ;
- **Taxe d'apprentissage** : sensibiliser activement nos partenaires dès 2026 ;
- **Apprentissage** : élargissement des formations éligibles.

Un **plan de développement des ressources propres** sera formalisé, avec une perspective à trois ans.

Ce plan s'appuiera sur les **actions déjà engagées** :

- Actualisation des tarifs de location (avril 2025) ;
- Analyse de l'offre de formation continue en cours avec des actions attendues dès la rentrée 2025/26 ;
- Structuration ou restructuration de projets stratégiques (déploiement de la **CLEFF** à l'aune des préconisations de l'étude MKI, notamment en matière de tarifications, de développement des écoles d'été et, globalement via la refonte des modèles économiques et modèles d'affaire).

ANNEXES

Annexe 1 : Stratégie globale d'UBM – Contrat pluriannuel 22/27 et COMP 25/27

L'Université Bordeaux Montaigne (UBM) déploie une stratégie de transformation ambitieuse et cohérente, structurée autour de deux dispositifs contractuels majeurs le **Contrat pluriannuel 2022–2027** avec le ministère et le **Contrat d'Objectifs, de Moyens et de Performance (COMP) 2025–2027**. Ces deux cadres complémentaires traduisent l'engagement de l'université en faveur d'un service public de l'enseignement supérieur et de la recherche à la fois performant, inclusif, durable et ancré dans son territoire. Ils constituent la boussole stratégique de l'établissement, même dans un contexte budgétaire contraint.

1. Transformation de l'offre de formation et réussite étudiante¹¹

L'UBM fait de la formation un levier central de mutation institutionnelle. Sur la base des préconisations du rapport HCERES, elle s'est engagée dans le renforcement de sa gouvernance pédagogique (via les conseils de perfectionnement, la DOF, et les COMP internes) et la modernisation de ses outils (SIROCCO, PEGASE à venir).

Les modalités de construction de l'offre de formation 2028 ont été définies. En respect de la lettre d'orientation stratégique de l'offre de formation 2028¹², l'établissement souhaite faire notamment évoluer l'entrée en premier cycle, mais aussi personnaliser davantage les parcours afin de mieux prendre en compte les projets professionnels de l'étudiant. L'établissement poursuit son engagement en faveur de l'inclusivité de ses formations afin de mieux répondre aux publics empêchés. Une réflexion inclura notamment la formation à distance. Cette dynamique de transformation de l'offre de formation doit également correspondre à deux enjeux importants :

- Être davantage en phase avec les transformations sociétales et environnementales,
- Faire mieux ressortir la singularité de nos formations dans le paysage universitaire local, national et européen.

Dans le cadre de la réflexion sur l'offre de formation 2028, des groupes de travail thématiques ont d'ores et déjà été constitués. Le calendrier de travail doit permettre de finaliser l'offre pour la fin du premier semestre 2027, permettant ainsi de penser la campagne d'emplois 2028 adaptées aux enjeux. Des dispositifs innovants soutiennent la réussite étudiante : orientation et remédiation (DU PAREO), insertion professionnelle (apprentissage, stages, L3 pro), structuration de la FTLV (formation tout au long de la vie). Par ailleurs, une attention particulière sera portée aux campus distants (Agen, IUT) et au développement des masters.

Pour **l'année 2026**, avec l'arrivée des décrets de transformation des concours de l'enseignement, l'établissement souhaite répondre et faire œuvre sociale avec la mise en place de la licence « professorat des Ecoles ». Au regard de la situation financière de notre université, un travail d'ajustement de l'ODF au plus près des effectifs réels étudiants permettra de dégager des marges de soutenabilité (cf. p. 15 « parmi les pistes »).

2. Une recherche structurée, ouverte et en interaction avec la société¹³

¹¹ **Transformation de l'offre de formation et réussite étudiante - Objectifs 2027** : 100 % des mentions disposant de leur conseil de perfectionnement ; Taux de réussite : Licence 40 % / Master 75 % ; 11 formations créées ou transformées, 8 accompagnées ; Déploiement de PEGASE et consolidation de l'Observatoire de la Formation (ODE).

¹² en annexe

¹³ **Cibles 2027** : 10 projets SAPS / 4 ERC déposés ; 20 % de publications en open access ; Pôle innovation opérationnel.

L'UBM affirme son identité scientifique dans le champ des SHS, en développant des axes de recherche lisibles et interconnectés avec les grands défis contemporains. Le partenariat renforcé avec le CNRS, l'obtention du label SAPS, et les projets DECRIP, HERMES ou PUI traduisent l'ouverture de la recherche à la société. Un **pôle innovation transversal** est en cours de structuration, intégrant les missions SAPS, la science ouverte, la valorisation, et les plateformes UBIC, GeoDock et ArchéoProduction.

À l'horizon 2028, l'université ambitionne de se doter de Programmes stratégiques de recherche, affichant la politique scientifique de l'établissement à la fois en interne et pour l'extérieur. Ces Programmes fédérateurs doivent s'appuyer sur des projets existants et disposant de financements propres (par exemple des projets Région, ANR ou ERC). Ils bénéficieront également d'un soutien de l'établissement au titre de la Politique Scientifique de l'Établissement (PSE), correspondant pour partie à une réorientation des moyens existants (par exemple les fonds actuellement utilisés pour les AAP PSE, ou encore le financement actuellement utilisé pour un contrat doctoral) et pour partie à l'utilisation de nouveaux moyens dégagés par les activités de recherche de l'établissement (par exemple des frais de gestion de projet). L'établissement cherchera également à pérenniser les acquis du label SAPS, notamment les postes, puisque les financements liés à ce label s'achèveront en 2027.

En 2026, l'établissement modifie peu le financement de la recherche. Les futurs Programmes stratégiques de recherche sont amorcés par un financement minimal attribué à des "fédérations de projet", dont la Commission de la recherche a validé le principe et qui pourra être prélevé sur les postes de dépense existant au sein de la PSE. Les chantiers en cours portent sur l'évaluation sur la mise à jour des indicateurs d'allocation aux équipes, avec notamment une prise en compte des publications récentes.

3. Transition écologique et responsabilité sociétale (TEDS)¹⁴

La transition écologique irrigue l'ensemble des politiques de l'établissement. Un **schéma directeur DDRSE** a été validé par le Conseil d'Administration en décembre 2024 couvrant : l'énergie, les mobilités, l'eau, la biodiversité, mais aussi l'impact social et sociétal de l'université, ou la convergence entre schémas immobiliers (SPSI), DDRSE et stratégie numérique.

4. Bien-être, inclusion et engagement étudiant¹⁵

L'UBM renforce son action pour un campus plus solidaire, plus vivant et mieux adapté à tous les publics. Trois priorités structurent cette politique :

- Développement des activités sur les sites distants (Agen, IUT),
- Promotion de la santé physique et mentale (application « Tous en forme »),
- Élargissement du Pôle Handicap à tous les étudiants à besoins spécifiques (déploiement d'un outil dédié en cours d'étude).

Cette stratégie s'inscrit dans le cadre du **Schéma Directeur de la Vie Étudiante (SDVEC)**, en cohérence avec les dynamiques de territorialisation (partenariats UB, CROUS...).

5. Pilotage, gouvernance et efficience¹⁶

La modernisation du pilotage est un axe prioritaire de la stratégie UBM. Elle repose entre autres sur :

- La simplification et la sécurisation des processus administratifs,

¹⁴ TEDS - **Objectifs 2027** : Réduction > 10 % de la consommation énergétique ; Démarche de labellisation DDRSE engagée ; Mise en œuvre d'un schéma actualisé du SDIA

¹⁵ **Bien-être, inclusion et engagement étudiant - Objectifs 2027** : 10 % des étudiants participants à des activités sportives ; Déploiement d'un outil de gestion des aménagements spécifiques ; Schéma directeur handicap mis en œuvre.

¹⁶ **Pilotage, gouvernance et efficience Indicateur clé 2027** Ressources propres¹⁶ = 20 % des recettes encaissables (contre 14,8 % en 2022).

- Le déploiement d'un **schéma directeur du numérique** (cybersécurité, dématérialisation, interopérabilité),
- La mise en place d'une GPEEC (gestion prévisionnelle des emplois, effectifs et compétences),
- La consolidation du modèle économique par la formation continue, la valorisation, l'optimisation des achats et une meilleure cartographie des partenariats.

6. UBM, université critique des transitions numériques¹⁷

En tant qu'acteur engagé dans les humanités numériques, UBM souhaite devenir une référence dans l'analyse critique et citoyenne des usages numériques, notamment autour de l'intelligence artificielle générative.

Cette ambition repose sur :

- Le **déploiement d'un LLM souverain (Mixtral)**,
- L'intégration dans les pratiques pédagogiques (Moodle, lutte contre le décrochage),
- Des formations ciblées et la généralisation de **PIX**,
- Une dynamique de recherche interdisciplinaire (hackathons IA, thèses avec l'INRIA, recherche-action).

Un projet d'administration structurant au service de la transformation de l'établissement

Dans un contexte marqué par les mutations rapides de l'enseignement supérieur, des contraintes budgétaires durables et des attentes accrues des usagers, l'Université Bordeaux Montaigne a engagé, pour la période 2025–2028, un **projet d'administration ambitieux**. Ce projet vise à penser *in fine* l'organisation administrative de l'établissement afin de renforcer sa capacité à accompagner efficacement ses priorités stratégiques, telles que définies dans le contrat pluriannuel et les orientations du COMP 2025–2027.

Vers une administration robuste et efficiente

L'objectif est de **sécuriser l'établissement juridiquement et financièrement**, de garantir un **appui fiable à la décision stratégique**, de **simplifier les processus**, et de structurer une organisation plus lisible et cohérente.

Cela implique l'**harmonisation des pratiques** administratives, le **renforcement de la culture projet**, une **maîtrise accrue des risques** et la **clarification des circuits décisionnels et opérationnels**.

Vers une administration assertive, agile et à l'écoute

Le projet vise à construire une administration **proactive, adaptable et centrée sur les usagers**, capable d'anticiper les évolutions réglementaires, techniques ou stratégiques.

Cela repose notamment sur la montée en compétence via la **GPEEC**, la **cartographie des expertises** et la **professionnalisation continue** ; le développement d'**outils numériques** au service des équipes et des usagers ; et une relation plus **fluide, innovante et orientée service** avec l'ensemble de la communauté universitaire.

Vers une administration actrice du développement et du rayonnement

L'administration ne se limite plus à la gestion : elle devient un **levier stratégique à part entière**. Elle contribue activement à la **mise en œuvre des politiques de formation, de recherche et de vie**

¹⁷ **UBM, université critique des transitions numériques - Cibles 2027** : 100 étudiants participants aux hackathons IA ; 100 % des personnels formés ou sensibilisés aux enjeux de l'IA.

universitaire ; au **pilotage stratégique** interne ; à la **production de données décisionnelles fiables** ; à la **valorisation de l'image et des partenariats** de l'établissement.

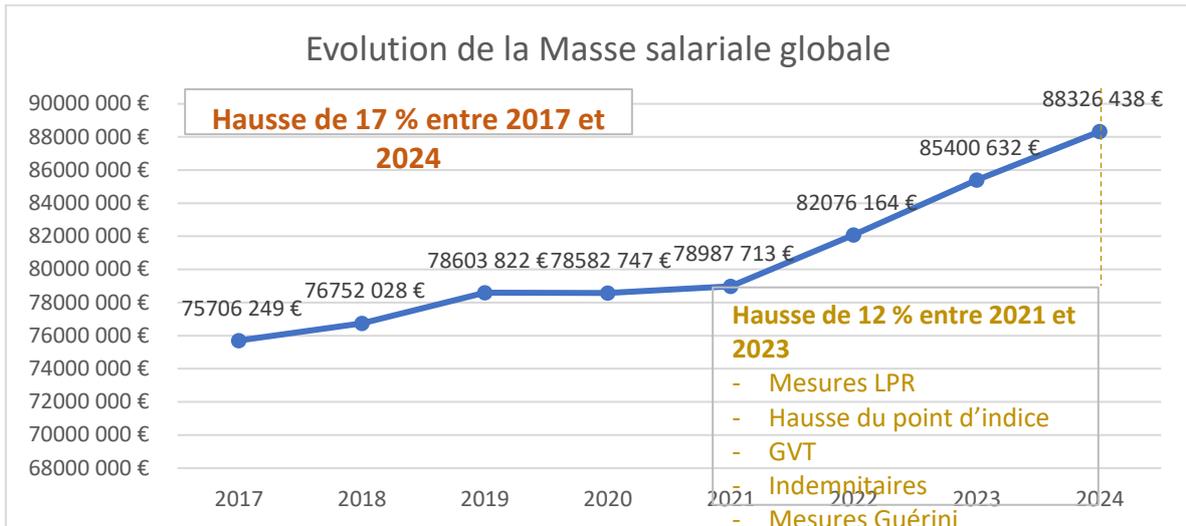
Il constitue le **socle organisationnel de la transformation de l'UBM** et en garantit la **faisabilité, la soutenabilité et l'agilité**, dans un environnement en constante évolution. Ce projet donne à l'établissement les moyens de tenir ses engagements, d'assurer ses missions, de renforcer la confiance au sein de la communauté, et de valoriser les compétences de ses équipes.

Une politique RRH responsable et partagée

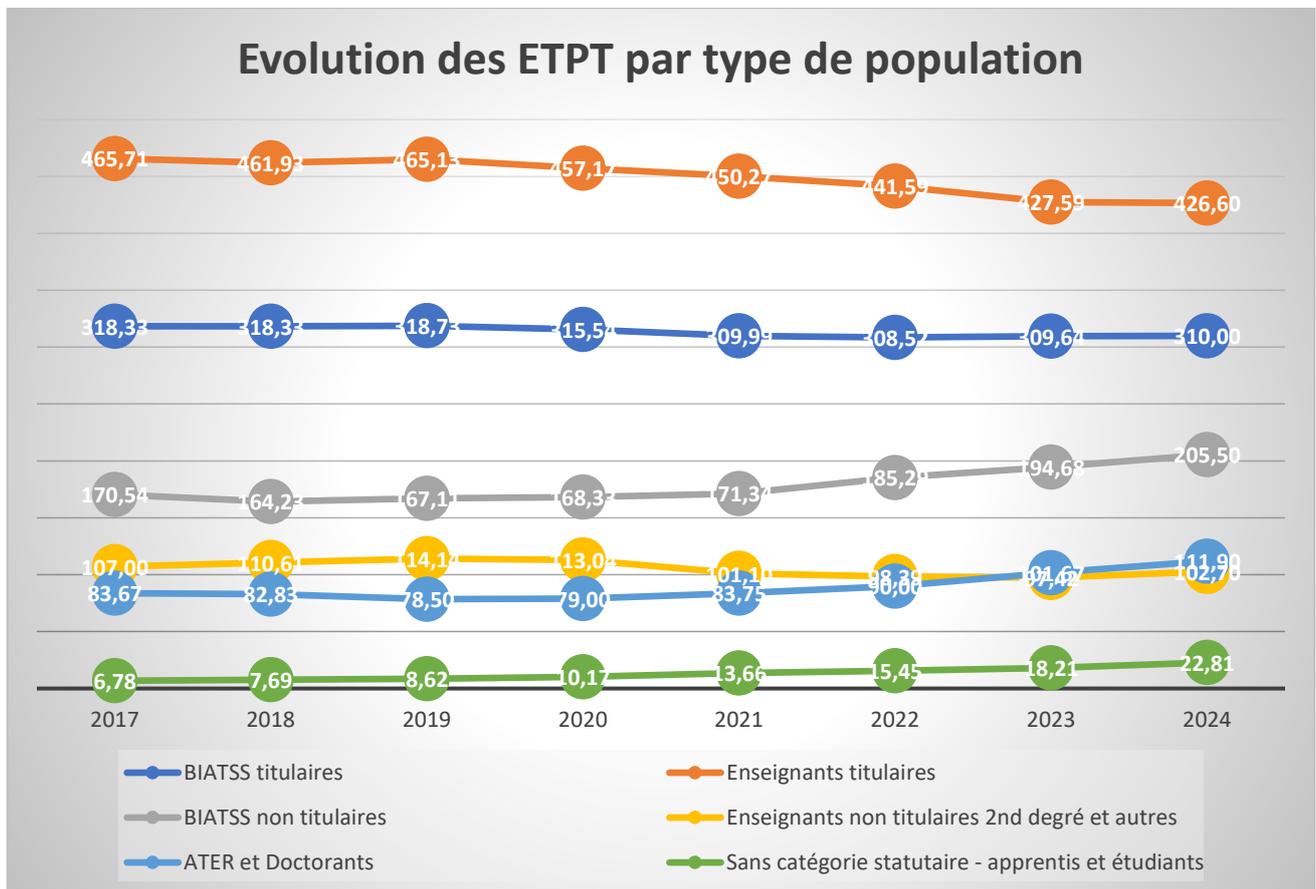
Un jalon essentiel de la politique Relations et Ressources Humaines est la conférence sociale, initiée en 2024. Les résultats de la première année portent sur des enjeux de rémunération, de statuts des personnels et sur l'évolution des carrières. Le résultat des travaux seront présentés dans les instances d'UBM en juin/juillet 2025, et seront intégrés dans la stratégie pluriannuelle RRH de l'établissement. La démarche de la conférence sociale se poursuivra en 2025/6 autour des thématiques en lien avec la qualité de vie et des conditions de travail.

La politique RRH, contrainte par les enjeux budgétaires, doit permettre de poursuivre des objectifs fixés les années précédentes (résorption de la précarité, politique volontariste de recrutement d'ATER) et de mettre en place une politique concertée concernant les contractuels enseignants (volumétrie, modalités de recrutement, perspectives de carrière ...). Une attention particulière sera portée sur l'accompagnement des personnels de l'établissement.

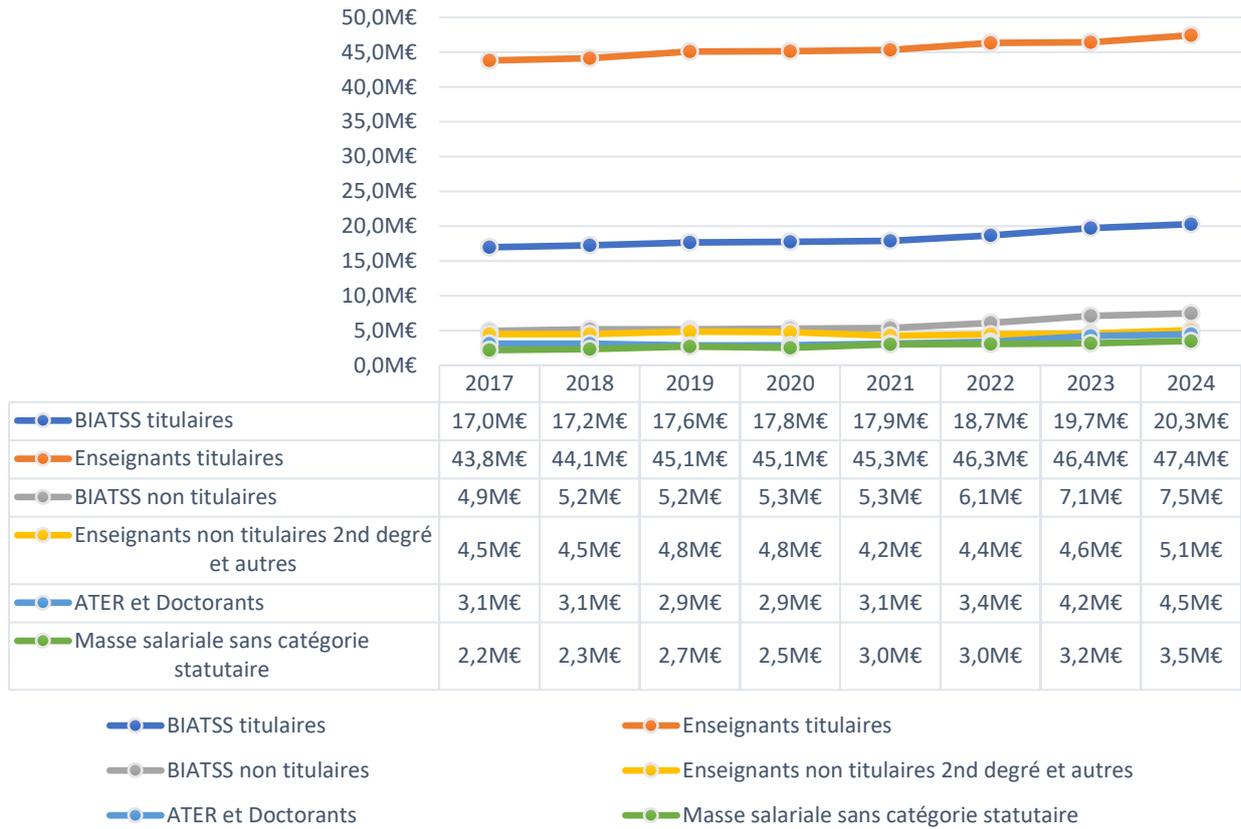
Annexe 2 : Analyse des données OREMS, Cellule d'Aide au Pilotage



La Masse Salariale globale comprend le hors paie (médecine du travail, FIPHFP, aides sociales ...)



Evolution de la Masse Salariale par type de population



Périmètre : Masse salariale payée soit exclusion du hors paie

Masse Salariale sans catégorie statutaire : Apprentis, étudiants, vacataires, allocataires, indemnitaire

Annexe 3 : Estimation 2024 – Coûts envahissements communauté de gens du voyage¹⁸

Poste de dépenses	Montant estimé annuel (€)	Commentaire synthétique
Consommation d'eau	100 000,00	40 m ³ /mois/caravane, ~80 caravanes
Consommation d'électricité	50 000,00	18 kWh/jour/caravane
Frais juridiques et sécurité	90 000,00	Avocats, huissiers, dispositifs anti-intrusion, agents
Procédures d'expulsion (10/an)	30 000,00	En moyenne 3 000 € par procédure
Traitement nuisibles et nettoyage	15 000,00	Déchets, rats, mise en sécurité
Sous-total annuel (hors travaux)	285 000,00	

¹⁸ S'y ajoutent des travaux de sécurisation engagés (portiques de parking), nécessitant un financement de 800K€, partiellement financé par le Pré-COMP 2024 à hauteur de 170K€.

Annexe 4 : Projection pluriannuelle de l'évolution de la trésorerie selon l'hypothèse « 0 »

Le **modèle de projection financier**, élaboré pour visualiser les impacts à 5 ans, tient compte des hypothèses de travail suivantes :

- La stabilité des dépenses de fonctionnement. Afin de contenir les dépenses de fonctionnement, des mesures internes devront être adoptées ;
- Même niveau des dépenses d'investissement hors OPPA ;
- La projection de l'enveloppe de personnel pour le « hors OPPA »¹⁹ ;
- La stagnation de la subvention pour charge de service public au même niveau que celle de la notification initiale 2025 ;
- La stagnation du montant des recettes en reprenant le montant des recettes récurrentes inscrites au BI 2025 ;
- La réactualisation des opérations pluriannuelles (OPPA) en prenant comme postulat que toutes les sommes inscrites en dépenses et en recettes au budget en 2024 et qui n'ont pas été ni décaissées ou ni encaissées seront reportées sur la tranche de 2025. En effet, les OPPA n'ont pas été mises à jour à cette date dans l'outil par l'ordonnateur.

La **première étape** est de recenser au 31/12/2024 les opérations fléchées qui sont par définition financées par un partenaire extérieur. Cela permet d'isoler la programmation pluriannuelle des dépenses et des recettes sur les 5 années à venir grâce au suivi effectué dans GFC-OPERATIONS. Cette prévision permet de constater que jusqu'en 2026 les partenaires feront des avances de trésorerie pour un montant total de 7.7 M€ qui seront décaissées pour réaliser nos engagements à partir de 2027. Le prélèvement sur le fonds de roulement pour ces opérations s'élèvera à 1.8 M€.

La **deuxième étape** de l'étude consiste à isoler les opérations pluriannuelles non fléchées, qui sont essentiellement des opérations d'investissement et ne sont pratiquement pas financées par un partenaire extérieur. Au contraire, elles nécessitent un prélèvement sur le Fonds de Roulement Net Global (FRNG) de l'Université.

En 2025 celui-ci s'élèvera à 2.1 M€ selon la prévision actualisée du BI 2025. A ce jour et dans le cas où tous les projets recensés aboutissent, le montant total du prélèvement sur le FRNG devrait se porter à 9.7 M€ pour l'Université hors SIGDU (+ 1.75 M€ pour les opérations prévues du SIGDU).

La **troisième étape** va permettre, en déduisant les sommes des OPPA fléchées et non fléchées, de déterminer le montant des crédits inscrits au BI lié aux autres dépenses et aux autres recettes. Ces dernières concernent essentiellement des encaissements et des décaissements récurrents (Droits d'inscription, formation continue locations de salle, vente des distributeurs...).

La projection du solde budgétaire à compter de 2025 jusqu'en 2029

La projection à 5 ans fait ressortir une situation inquiétante puisque le solde budgétaire ne redeviendra plus jamais bénéficiaire sur cette période. Cela s'explique en partie par les avances encaissées sur les exercices précédents et surtout par la part des dépenses structurelles que l'Université n'arrivera plus à financer si aucune mesure n'est prise pour enrayer cette dégradation.

¹⁹ Volumétrie identique en 2026, 2027 et 2028 pour l'ensemble des effectifs à celle de 2025 ; simulation d'un effet prix (GVT, évolution des rémunérations) sans compensation.

PROJECTION SUR 5 ANS	2025	2026	2027	2028	2029
Dépenses - OPPA Fléchée	5 052 761	5 489 682	9 331 840	5 411 096	106 300
Dépenses - OPPA HORS Fléchée	2 410 816	3 283 744	932 000	300 000	0
Personnel - Autres	92 748 892	95 388 727	97 637 385	100 020 100	100 020 100
Fonctionnement - Autres	17 726 333	17 726 333	17 726 333	17 726 333	17 726 333
Investissement - Autres	3 912 035	3 912 035	3 912 035	3 912 035	3 912 035
Total des dépenses	121 850 837	125 800 521	129 539 593	127 369 564	121 764 768
Recettes - OPPA Fléchée	10 846 935	8 971 059	3 918 812	3 756 945	927 946
Recettes - OPPA HORS Fléchée	84 662	20 226	20 400	14 000	10 800
SCSP - Autres	88 069 022	88 069 022	88 069 022	88 069 022	88 069 022
Recettes - Autres	16 078 582	16 078 582	16 078 582	16 078 582	16 078 582
Total des recettes	115 079 201	113 138 888	108 086 816	107 918 549	105 086 350
Solde budgétaire	-6 771 636	-12 661 632	-21 452 776	-19 451 015	-16 678 418
Encaissements OPCT (Bourses & TVA)	1 233 354	1 232 372	1 231 911	1 231 911	1 231 911
Décaissements OPCT (Bourses & TVA)	-1 992 505	-2 065 095	-2 127 454	-1 978 120	-1 793 599
Total - OPCT	-759 151	-832 723	-895 543	-746 208	-561 687
Prélèvement sur la trésorerie	-7 530 787	-13 494 355	-22 348 320	-20 197 223	-17 240 105

La projection de la trésorerie sur 5 ans

PROJECTION DE LA TRESORERIE	2025	2026	2027	2028	2029
Trésorerie initiale - Atterissage Prévu en fin d'exercice	20 685 633	13 154 846	-339 510	-22 687 829	-42 885 053
Prélèvement en N	-7 530 787	-13 494 355	-22 348 320	-20 197 223	-17 240 105
Trésorerie au 31/12	13 154 846	-339 510	-22 687 829	-42 885 053	-60 125 158
<i>En nombre de jours (coût du BI 2025 - 315 718 €)</i>	42	-1	-72	-136	-190

Annexe 5 : Les hypothèses de prospective de masse salariale

Quatre hypothèses ont servi à réaliser des projections par la Cellule d'Aide au Pilotage (*prenant pour point de départ le B.I 2025 hors réserves/marge DAF*) :

1. **Hypothèse 0** : présenté le 15/05/2025
 - Volumétrie 2025 = 2026 = 2027 = 2028 pour l'ensemble des effectifs ;
 - Simulation d'un effet prix (GVT, évolution des rémunérations accessoires, hcc...) typique, normal et calculé par l'outil.
2. **Hypothèse 1** : scénario « du pire » :
 - Aucune entrée de titulaire enseignants et BIATSS en 2026/2027/2028.
 - Non remplacement des départs de titulaires par des contractuels (moyenne des départs de 2023 et 2024 reconduite pour 2026, 2027 & 2028) ;
 - Réduction des HCC de 15% (sur base B.I 2025) dès 2026 (impact 50%) et 2027 (impact 100%) ;
 - Réduction de 20% des contractuels étudiants (base B.I 2025) dès 2026 ;
 - Suppression de l'enveloppe renforts/suppléances dès 2026 (effectifs constants en dehors de cela).
3. **Hypothèse 2** : scénario « intermédiaire » :
 - Remplacement de 100% des sorties d'enseignants titulaires par des ATER (si EC) et CDD (si 2nd degré) ;
 - Remplacement de 100% des sorties de BIATSS titulaires par des CDD/CDI ;
 - Réduction des HCC de 15% (sur base B.I 2025) dès 2026 (impact 50%) et 2027 (impact 100%) ;
 - Contractuels étudiants : - 25% des non financés (total des financés en 2024 : 382 K€) ;
 - Limitation de l'enveloppe renforts/suppléances à 200 K€ dès 2026 (soit - 250 K€).
4. **Hypothèse 3** : scénario « mixte » :
 - Mixage des scénarios 1, 2 & 0 au fil des années ;
 - 2026 : scénario 1 "du pire" ;
 - 2027 : scénario 2 "intermédiaire" (les EAP 2026 sur 2027 sont conservées) ;
 - 2028 : scénario 0 présenté le 15-05 (les EAP 2027 sur 2028 sont conservées).

On peut modéliser l'évolution de la masse salariale de la manière suivante (en €) :

	2025	2026	2027	2028
<i>Hypothèse 0 (pour mémoire)</i>	93 264 147	95 388 727	97 637 385	100 020 100
Hypothèse 1	93 264 147	93 089 296	90 646 243	88 805 784
Hypothèse 2	93 264 147	94 138 742	93 649 297	94 095 226
Hypothèse 3	93 264 147	93 089 467	91 652 467	92 897 925

