

---

## **Dialogue de gestion 2016**

### **Note politique récapitulative**

---

Le dialogue de gestion comprend un volet budget, un volet patrimoine et un volet emplois. Il est le fruit d'un dialogue très approfondi et démocratique avec les composantes et les laboratoires.

#### **1- Un dialogue de gestion approfondi et mené sur 6 mois**

Ce dialogue comprend trois dimensions : (1) Une réflexion fondée sur une vision complète du fonctionnement des composantes et qui ne scinde donc pas, dans la discussion, questions budgétaires, patrimoniales et liées aux emplois. (2) Une réflexion qui s'appuie sur une discussion bilatérale avec une visée pluriannuelle (3) Une réflexion qui permet de relier les besoins, nombreux et réels, avec les moyens dont dispose effectivement l'université en tentant, autant que faire se peut, d'en proposer une répartition globale et collective qui permette une utilisation efficiente et juste. La mise en œuvre de cette démarche globale suppose bien sûr d'en accepter le prérequis : les moyens sont au niveau de l'université, ils ne sont pas pré affectés aux composantes, et la question de leur répartition dépend d'une analyse prospective (en termes d'objectifs) et non de rétrospective (en termes de moyens acquis par le passé).

Pour mener ce dialogue l'Université s'est dotée ces dernières années d'une batterie d'indicateurs et de tableaux de bord, qui permettent une gestion au plus près du réel tout au long de l'année, et ont permis de mettre sur pied une gestion analytique du fonctionnement de l'université fondée sur la méthodologie des « coûts complets ». La mise en œuvre de ce processus repose sur une volonté d'instaurer un dialogue multilatéral qui défasse la fiction d'une décision centrale autoritaire. La direction de l'Université repose en effet sur une décision centralisée mais celle-ci est le fruit d'un cheminement collectif qui vise à établir un consensus et fait le pari de la complémentarité des différents secteurs de l'Université (les différentes composantes, les différentes missions d'enseignement et de recherche). L'objectif d'une gestion stratégique partagée des ressources de l'Université est l'objectif de ce dialogue de gestion. Sa mise en œuvre multilatérale est le moyen d'éviter que le partage collectif ne prenne la forme d'une concurrence délétère et dénuée de sens.

Le dialogue de gestion s'est déroulé en 7 étapes :

- 1- L'équipe de direction s'est rendue en Mai 2015 dans chaque composante pour discuter des éléments de diagnostic et de la gestion des moyens qu'il permet d'envisager. Cette discussion a été menée avec d'une part, l'ensemble des représentants (enseignement / recherche) de la composante (directeur de la composante, directeurs des laboratoires associés, responsables administratifs), et, d'autre part, l'ensemble des personnes en charge, sous l'autorité du président, de la gestion stratégique de l'Université (les vice-présidents CA, CEVU, CS et chargé des ressources collectives, le DGS, la DGSA en charge du patrimoine, la DRH, la responsable du service budget).

- 2- Une dialogue d'orientation budgétaire s'est déroulé au CA du 10 07 2015
- 3- Chacune des composantes a élaboré ensuite un contrat d'objectif et de moyens (COM) et l'a transmis, après avis du conseil de composante élargi. Parallèlement dans chacun des secteurs de recherche les laboratoires ont fait remonter une demande de moyen, cohérente avec leur demande au sein de la composante. L'ensemble des propositions ont été reçues entre mi-juillet et mi-septembre 2015.
- 4- La lettre de cadrage a été votée le 25 Septembre 2015 par le CA et a formé le cadre des arbitrages.
- 5- L'équipe de direction est revenue dans les composantes entre mi-septembre et fin-septembre pour indiquer les premiers arbitrages, les affiner, les discuter, ouvrir une période de dialogue plus précis. Parallèlement un dialogue a été mené au sein de chacun des services communs.
- 6- Lors d'une assemblée exceptionnelle des directeurs de composante (élargie aux responsables de secteurs) le 30 09 2015, l'équipe de direction a présenté ses arbitrages définitifs par écrit.
- 7- Les contrats d'objectifs et de moyens ainsi établis ont été soumis à chacun des conseils de composante élargis pour avis.
- 8- Les propositions de l'équipe de direction, mises au regard des demandes des composantes, sont soumis pour avis au CAC du 06 11 2015, puis pour décision au CA du 06 11 2015. Le volet « emploi » est présenté pour avis au CT du 02 11 2015.

## **2- Des arbitrages qui se situent dans la logique du contrat d'établissement**

Les propositions de l'équipe de direction s'appuient sur le projet 2015-2019. Ce projet d'établissement souligne la nécessité d'une politique des emplois fondée sur trois objectifs principaux : le soutien à une recherche de niveau international, le soutien à une ambition de formation permettant à tous nos étudiants d'aboutir à une formation leur permettant de s'épanouir dans leur vie économique, sociale, politique, la qualité de vie des personnels et usagers (aspects sociaux et patrimoniaux).

En matière de recherche le projet d'établissement souligne :

- 1- La nécessité d'un soutien aux recherches reconnues comme excellentes au niveau national et international. Cette reconnaissance prend la forme de cotutelles (avec le CNRS, l'INRA, l'INRIA, l'INSERM...), de reconnaissance dans le cadre d'appels à projets nationaux et internationaux (ERC, PIA,...), d'obtentions de financements sur projets, de partenariat industriel (IFMAS, IRT Railénium, projet Sunrise, partenariat avec AREVA...). Le projet IDEX porté par Université de Lille se jouera, entre autre, sur cette dimension qui est donc absolument cruciale.
- 2- L'objectif d'une structuration plus lisible, en recherche et formation, permettant une meilleure lisibilité et une plus grande cohérence de l'activité, le renforcement de l'attractivité

du site, la consolidation de coopération régionale avec l'horizon de la construction de l'Université de Lille en janvier 2018.

En matière de formation, le projet d'établissement insiste sur l'objectif d'une politique ambitieuse de matière de Formation Tout au Long de la Vie (FTLV) qui passe :

- 1- Par une attention particulière portée à l'articulation enseignement / recherche (adossement des formations à la recherche)
- 2- Par une attention soutenue à la réussite des étudiants, en termes de réussite aux examens et d'insertion professionnelle dans une optique FTLV
- 3- Par la recherche de coopérations internationales et d'une participation forte à la construction d'une l'offre cohérente de formation métropolitaine et régionale.

Plus généralement notre projet d'établissement met en avant le concept clé de « mutualisation » visant à soutenir en priorité les projets partagés entre plusieurs équipes (de formation ou de recherche) et à mettre l'accent sur une logique de site dans les services de proximité qui doivent être attachés à un périmètre, et articulés de façon relation cohérente et fonctionnelle avec les services centraux, plutôt que circonscrits à une composante. Il indique aussi la nécessité de repenser le périmètre des composantes, dans le cadre de l'Université de Lille.

Ces quelques lignes directrices ont guidées les choix que l'équipe de direction propose – sous contraintes de ressources encore insuffisantes pour réaliser nos missions dans de bonnes conditions - aux différentes composantes de l'Université dans le cadre de ce dialogue de gestion 2015/2016, et ce à partir des propositions faites par les composantes en termes d'objectifs et de moyens.

## **12- Cadrage politique 2016**

Cette année, ces lignes directrices de la politique d'établissement sont mises en œuvre dans un contexte très contraint :

- (1) La nécessité budgétaire de ne pas republier immédiatement l'ensemble des postes vacants en septembre 2015 (50% en 2016 et 50% en 2017) nous contraint à affirmer une logique pluriannuelle. Cette contrainte forte nous incite à prioriser les situations ou la tension du taux d'encadrement nécessite des mesures d'urgences.
- (2) La poursuite du dispositif Sauvadet, pour lequel le ministère impose, sans création de poste, de réserver un volume d'une vingtaine de postes pour titulariser les collègues éligibles au dispositif... ce qui a conduit de fait à une campagne de recrutement pratiquement blanche pour ce qui concerne les BIATSS. Cette situation devient intenable pour notre établissement. Nous en avons averti le ministère. Dans l'attente nous sommes vigilants à tenir nos obligations, tout en étant extrêmement soucieux de

la possibilité de mobilité ascendante pour les collègues titulaires et de la nécessité de résorber la précarité des collègues contractuels.

- (3) Des dotations de fonctionnement anticipées comme constantes, après une nouvelle baisse en 2015... ce malgré la hausse de l'inflation et des charges (nombre d'étudiants, projets PIA et plan campus comportant une augmentation mécanique des charges de maintenance et postes).
- (4) La poursuite du dispositif de maîtrise/réduction des heures complémentaires, qui suppose dans certain cas une adaptation de l'offre de formation devenu non soutenable.

Dans ce contexte l'équipe de direction poursuit son objectif d'une adaptation progressive de la structure d'emplois à un environnement qui change en veillant :

- (1) A n'affaiblir aucun laboratoire, et à venir en appui aux laboratoires reconnus et/ou impliqués dans des opérations de recherche structurantes pour notre université. C'est un objectif à mesurer sur deux ans compte tenu de la publication échelonnée des postes.
- (2) A soutenir les départements confrontés à des hausses importantes d'effectifs étudiants ces dernières années (informatique, électrotechnique, économie, gestion, biologie, ...) et de ce fait fortement consommateurs d'heures complémentaires. Ces départements sont très touchés par la question de la maîtrise des heures complémentaires. Pour les y aider nous avons cherché au maximum à leur garantir une publication des postes plus rapide qu'ailleurs.
- (3) A poursuivre la politique d'établissement consistant à constituer des périmètres d'intervention plus large des personnels BIATSS sur des fonctions supports transversales (finance, administration, informatique, maintenance, logistique) afin de constituer des services communs de proximité. Les personnels exercent leur métier dans une composante, ou dans un périmètre plus large, et sont formellement rattachés aux services centraux. Cette politique permet de dégager des possibilités d'améliorer l'expertise des collègues BIATSS, de rehausser le niveau de qualification et de reconnaissance, et de gagner en souplesse d'intervention et de flexibilité interne au fur et à mesure que les missions et les besoins évoluent (le but étant de ne pas figer une structure d'emploi dans le temps et dans une composante particulière indépendamment des changements de missions, de charge, de compétence des collègues, etc...).
- (4) A soutenir les efforts de mutualisation des laboratoires et composantes en soutenant prioritairement les demandes qui s'inscrivent dans cet effort de mutualisation (des plates-formes techniques, des opérations de recherche communes, des propositions de mise en commun de fonctions support, la dynamique des secteurs recherche)

### **3- Synthèse au plan budgétaire**

En matière de dotation de fonctionnement la proposition est de maintenir à l'identique l'ensemble des dotations, et ce malgré un transfert de charge vers l'ILIAD pour les composantes qui abritait une centre de documentation. Le principe d'une harmonisation

progressive des dotations par étudiant (pondérés « sympa ») est maintenu mais devra se faire dans une perspective de hausse différenciée des dotations à laquelle il n'était hélas pas possible de procéder cette année.

UB	étudiants pédago 2015	Etudiants pondérés sympa	2016	<b>DGF / Et pondéré</b>	DGF / Et
Biologie	1916	3 181	224000	<b>71</b>	117
Chimie	845	2 030	120 000	<b>60</b>	143
EPU	1514	4598	328000	<b>72</b>	217
Geo	510	525	52500	<b>100</b>	103
IAE	1025	1050	80 000	<b>77</b>	79
IEEA	1107	2732	215 000	<b>79</b>	195
Maths	718	1297	90 500	<b>70</b>	127
physique	594	1646	97 000	<b>59</b>	164
Science T.	280	715	52500	<b>74</b>	188
ses	3147	3251	130000	<b>40</b>	42
TOT/MOY	11656	31 946	1389500	<b>71</b>	161

(Information sous réserve des éventuels ajustements sur les pondérations sympa)

A ces dotations de fonctionnement s'ajoutent évidemment les ressources propres des composantes, et, du point de vue de l'aide de l'établissement, les crédits RIP et TICE et les aides au plan patrimonial (de l'ordre de 1 000 000€) et sur la politique documentaire (ar exemple : B2RM : dotation de 16000€).

#### 4- Heures complémentaires

L'équipe de direction est engagée dans une politique de maîtrise des heures complémentaires.

La lettre de cadrage prévoit un volume d'heures complémentaires de 3 200 000 €.

Ce montant a été réparti entre les composantes en fonction d'un modèle de répartition construit collectivement au cours de l'année 2014/2015. Chaque composante se voit donc attribué un volume d'heure correspondant à la prise en compte de la charge « hors potentiel » qui lui est reconnu. Ce volume doit lui permettre de faire face aux besoins d'heures liés d'une part au référentiel pédagogique, d'autre part aux stages et projets, enfin aux heures présentiellees.

Les charges liées au référentiel administratif et recherche sont transformées en PCA (recherche et administration) et financées par le budget recherche (PCA recherche) et les services centraux (PCA administration). Lorsque que tout ou partie d'un PCA est pris en décharge les heures générées sont ajoutée au contingent de la composante d'appartenance du bénéficiaire de la PCA.

Les absences pour congés (CRCT, délégation, congés maladies...) sont prises en charge par les services centraux et les heures correspondantes sont ajoutées à la dotation de la composante à laquelle le personnel en congé était affecté.

Les heures liées à la politique d'établissement en matière de réussite en licence (Dispositif PREL et colles) sont également financées dans le cadre de la politique formation de l'établissement et s'ajoutent à la dotation en fonction de la composante d'appartenance du collègue qui réalise les heures.

## **5- Gestion patrimoniale**

Les opérations patrimoniales sont reprises dans les différents COM.

Outre les opérations recherche-formation les plus importantes (Hall CISIT, Restructuration de la Chimie, serres), les opérations Plan Campus en cours de réalisation (Lilliad, sports, bâtiment D, animalerie, Chevreul) et les opérations en cours de montage (rapatriement IUT Recueil, hébergement Wimereux) les opérations de patrimoine visent à favoriser les plates formes communes et mutualisées (Ateliers de mécanique, Cerla...) ainsi que les équipements pédagogiques (sorbonnes, réhabilitation des amphithéâtres, salles informatique,...) et les équipements liés à la voirie et aux déplacements (garage à vélo, liaisons, garage à minibus...). Ces opérations s'inscrivent dans le cadre d'un SPSI (schéma prévisionnel de stratégie immobilière) en cours de définition.

## **6- Opérations de mutualisation**

Plusieurs opérations de mutualisations se poursuivent (en matière informatique – par exemple en Géographie Aménagement et Sciences de la Terre- en matière de logistique – par exemple en Math-Physique-IEEA – en finance (entre laboratoire et composante ou entre plusieurs composantes ou laboratoire).

Une opération particulière mérite d'être souligné : l'opération de mutualisation des ateliers de mécanique qui a abouti en Novembre 2015 à l'existence d'un atelier mutualisé du campus, situé dans les acteurs locaux du laboratoire de l'Ecole Centrale, et qui constituera un pôle d'excellence permettant de concentrer le savoir-faire et les moyens alloués sur un atelier de mécanique bénéficiant des machines et techniques de pointes (machine à commande numérique, machine à électroérosion,...). Les usagers et les personnels bénéficieront de cette opération qui vise à voir revenir vers l'Université des commandes qui étaient confiées à des prestataires extérieurs.

## **7- Synthèse de la campagne d'emplois**

En matière d'emplois, les tableaux récapitulatifs joints donnent une vue d'ensemble et chacune des décisions est reprise dans le différents com.

Quelques points peuvent être soulignés :

### *71- Enseignants-chercheurs*

L'université a fait le choix de mettre au mouvement l'ensemble des postes effectivement vacants en Septembre 2015 sur deux années. Ce choix préserve notre taux d'encadrement à terme (2017)

Le volume des postes vacants était cette année au 1er octobre 2015, de 50 postes (43 en 2014). 33 postes sont proposés au recrutement au second semestre 2016 (3 Enseignants, 30 EC), avec prise de fonction au 01/09/2016. 20 sont proposés au mouvement en 2017 (la marge positive étant liée à un taux habituel de promotion interne). Cette année, 5 secteurs considérés comme présentant des signes de surcharge pédagogique ont été priorisés pour les republications : Electrotechnique et Informatique, gestion, économie, Biologie. Plusieurs laboratoires sont soutenus au niveau EC ou BIATSS (CRISTAL, LML, TVES, L2EP, UMET, UCCS, UGSF, EEP, PPL, LEM, CLERSE) et aucun n'est affaibli.

### *72- Personnels Biatss*

La campagne 2015 est marquée par la troisième vague du dispositif Sauvadet qui doit se dérouler encore sur l'année prochaine et qui sera peut-être prolongé. Plus d'une centaine de Biatss remplissant les conditions fixées par le législateur seront ainsi titularisés. L'Etat exigeait la mise à disposition de 35 postes par an pour ce dispositif, ce qui revient, de fait, à utiliser presque tous les supports vacants pour ce dispositif.

En 2016 cependant l'équipe a décidé de maintenir le nombre de postes mis au concours classique : 16 ouvertures sont décidées auxquelles viendront s'ajouter les ouvertures Sauvadet sans doute dans une proportion identique.

Le potentiel est partout maintenu ou augmenté (pour des raisons recherche ou de pression pédagogique principalement) par recours à de l'emploi contractuel, ce qui est évidemment problématique mais temporaire (des possibilités de mise au concours apparaîtront au fur et à mesure que le dispositif Sauvadet baissera en intensité).

Comme les années précédentes, les opérations structurantes en recherche et formation et les opérations de mutualisation font l'objet d'un net soutien.