
Dialogue de gestion 2017

Note politique récapitulative

Le dialogue de gestion comprend un volet budget, un volet patrimoine et un volet emploi. 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 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 pour défaire 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 Juin 2016 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.
- 2- Une dialogue d'orientation budgétaire s'est déroulé au CA du 8 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-août 2016.
- 4- 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.
- 5- La lettre de cadrage a été votée le 07 Octobre 2016 par le CA et a formé le cadre des arbitrages.
- 6- Les contrats d'objectifs et de moyens ainsi établis ont été soumis à chacun des conseils de composante élargis pour avis.
- 7- Les propositions de l'équipe de direction, mises en regard des demandes des composantes, sont soumises pour avis au CAC du 21 10 2016, puis pour décision au CA du 04 11 2016. Le volet « emploi » est présenté pour avis au CT du 20 10 2016.

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

Le projet d'établissement souligne la nécessité d'une politique des emplois fondée sur deux 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.

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 partenariats industriels (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 de la recherche permettant une meilleure lisibilité et une plus grande cohérence de l'activité, le renforcement

de l'attractivité du site, et la recherche 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.
- 3- Par la recherche de coopérations internationales et d'une participation forte à la construction d'une offre cohérente de formation métropolitaine et régionale.
- 4- Par une volonté de rendre l'activité FC des composantes « attractive »

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 mis en relation cohérente et fonctionnelle avec les services centraux plutôt que circonscrits à une composante.

Enfin, le projet d'établissement met en son cœur la **construction de l'Université de Lille** par fusion des trois universités de Lille (Lille-sciences et technologies, Lille-droit et santé, et Lille– Sciences humaines et sociales). Ce nouvel établissement sera effectif au 1^{er} janvier 2018. Les choix faits dans le cadre de ce dialogue de gestion se font donc en cohérence avec cet objectif : soutenir et conforter la situation des personnels des trois universités, penser la dynamique recherche et formation à l'échelle U Lille, penser les grands équilibres financiers pour aborder la fusion, au 1^{er} janvier 2018, en situation équilibrée.

Ce processus de fusion s'accompagne, dès 2017, du projet de **regroupement de plusieurs UFR au sein d'une grande UFR « Faculté des Sciences et Technologies »**. Ce regroupement suppose de ne prendre aucune décision à même de fragiliser le processus par des choix bloquants ou contradictoires au sein des UFR parties prenantes. De même, les trois IUT qui existent au sein du périmètre Université de Lille sont amenés à fusionner et certaines UFR dans le domaine des sciences sociales discutent également d'un rapprochement possible à l'horizon 2018/2019. Cette évolution en cours, plus ou moins avancée, du périmètre des composantes suppose parfois de suspendre des décisions d'affectation de moyens (en particulier de postes) à l'identification d'un périmètre clair et stable. Dans l'attente de ce processus, les soutiens ne peuvent pas prendre une forme « définitive » ou « bloquante ».

Ces quelques lignes directrices ont guidé 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 2016/2017, et ce à partir des propositions faites par les composantes en termes d'objectifs et de moyens.

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 2016 (50% en 2017 et 50% en 2018) nous contraint à affirmer une logique pluriannuelle. Cette contrainte forte nous incite à prioriser les situations où la tension du taux d'encadrement nécessite des mesures d'urgences.
- (2) Des dotations de fonctionnement anticipées comme constantes, après une nouvelle baisse en 2016 (fin de la dotation liée au contrat)... 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).

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 ne pas affaiblir les laboratoires, 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 consommatrices 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 (re)publication des postes plus rapide qu'ailleurs.
- (3) A profiter de l'extinction progressive du dispositif Sauvadet qui nous permet de mobiliser de manière plus efficace et libre les supports vacants pour mener une politique résolue de stabilisation des personnels et le cas échéant, de possibilité de promotions, en ayant une ouverture de postes « classique » plus importante.
- (4) 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).
- (5) 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 de fonctionnement (ce malgré un transfert de charge vers l'ILIAD pour les composantes qui abritaient un 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	DGF / pondéré	Et DGF / Et
Biologie	1916	3 181	224000	71	117
Chimie	845	2 030	120 000	60	143
EPU	1514	4598	328000	72	217
Geo	510	525	52500	100	103
IAE	1025	1050	80 000	77	79
IEEA	1107	2732	215 000	79	195
Maths	718	1297	90 500	70	127
physique	594	1646	97 000	59	164
Science T.	280	715	52500	74	188
ses	3147	3251	130000	40	42
TOT/MOY	11656	31 946	1389500	71	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 1 300 000€) et sur la politique documentaire (par exemple : B2RM : dotation de 104 000€).

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 présentes.

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 ajoutées 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

Un effort particulier est porté cette année sur les opérations patrimoniales de maintenance. Elles sont en appont des grandes opérations structurelles du plan Campus.

Elles sont reprises dans les différents COM avec la volonté de formaliser un engagement plus précis, et de tenir les engagements pris dans l'année.

L'ensemble s'accompagne d'un « Grand Programme de Petit travaux » qui vise à améliorer le quotidien des personnels et étudiants par des opérations suivies de petite maintenance dans les bâtiments communs.

Cet effort s'appuie sur une ligne budgétaire ouverte par une hausse du prélèvement sur ressources propres qui passe de 10 à 18% et permet de générer 1 000 000€ supplémentaire.

Les engagements pris 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...).

En parallèle, 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). Ces opérations s'inscrivent dans le cadre d'un SPSI (schéma prévisionnel de stratégie immobilière) en cours de définition.

6- 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 2017 (en anticipant les départs « très probables » qui auront lieu au premier semestre 2016) sur deux années.

Ce choix préserve notre taux d'encadrement à terme (2018)

Le volume des postes vacants sera au 01/08/2017, de 74 postes. 37 postes sont proposés au recrutement au second semestre 2017 (5 Enseignants, 32 EC), avec prise de fonction au 01/09/2017. 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 Biats

La campagne 2016 marque une rupture avec les années précédentes en raison de la réouverture des concours classiques en parallèle du dispositif Sauvadet mis en place par l'Etat en 2012 et récemment prolongé jusqu'en 2018. Les années précédentes, cette mesure imposait à l'université de réserver 35 postes pour ce dispositif. Cette contrainte ayant levée l'université recouvre une certaine marge de manœuvre pour mener une politique d'emplois classique. Elle le fait en ayant en tête la nécessité de limiter (au moins à la moitié des postes vacants) l'impact en termes de masses salariale, et en ayant comme objectif premier de résorber les situations précaires et de permettre des promotions.

Ainsi, pour 2017, l'équipe de Direction a décidé de relancer les concours classiques afin de permettre aux personnels contractuels non concernés par la loi Sauvadet d'accéder à la titularisation et d'encourager les promotions internes. Au total, **29 ouvertures de concours** classiques sont prévues en 2017 et **14 sont déjà fixés en 2018**. Ces concours impacteront peu la masse salariale puisqu'ils concernent principalement des fonctions actuellement couvertes par des personnels contractuels ou ont pour objet de permettre des promotions. Par ailleurs 9 postes sont réservés Sauvadet. Cela donnera donc lieu à 38 titularisations en 2017, et sans doute un nombre équivalent en 2018 (ce qui correspond au volume de postes vacants).

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