

Dialogue de gestion 2012 – Point d'information en vue du CA du 21 Septembre 2012

1- Initier une nouvelle réflexion liée à l'évolution du contexte budgétaire

La mise en œuvre d'un nouveau type de dialogue de gestion répond à des engagements du président Rollet pris pendant la campagne 2012. Elle s'incarne dans la création d'une vice-présidence dédiée de manière globale aux « ressources ». Il s'agit de mettre en cohérence la politique budgétaire et la politique patrimoniale avec la manière dont l'Université conçoit sa politique de recrutement et d'accompagnement des personnes qui la font vivre, quel que soit leur statut et leur niveau de responsabilité.

L'endroit et le moment où cette question se cristallise est celui du dialogue de gestion entre les différentes composantes de l'université. Cette année nous initions donc une nouvelle manière d'organiser ce dialogue qui comprend trois innovations :

- 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 fondée davantage sur une discussion bilatérale avec une visée pluriannuelle
- 3- Une réflexion qui ne part pas des besoins, nombreux et réels, mais des moyens dont dispose effectivement l'université en tentant, autant que faire se peut, d'en faire une gestion globale et collective qui permette une utilisation efficiente et juste.

2- De nouveaux outils à mettre en œuvre

Pour ce faire l'Université s'est dotée ces dernières années, sous l'impulsion de l'équipe précédente et grâce à un très important et précieux travail des services centraux, d'un ensemble d'indicateurs de pilotage en matière de patrimoine, de recherche, de budget, de gestion des emplois.

Cette batterie d'indicateurs et de tableaux de bord, qui permet une gestion au plus près du réel tout au long de l'année, a permis de mettre sur pied une gestion analytique du fonctionnement de l'université fondée sur la méthodologie des « coûts complets ». Cette méthodologie permet de chiffrer, concrètement et à partir d'une évaluation au plus près de la réalité de fonctionnement, le coût de fonctionnement de l'université. Coût qui peut être ensuite calculé, par exemple, par composante, par laboratoire, par service, par étudiant¹. Cette notion de coût complet permet de disposer de tableaux de bords synthétiques, conçus avec l'ensemble des acteurs de l'Université et qui, en ce sens, font consensus. Sur cette base réfléchir à la manière dont les moyens dont nous disposons peuvent être utilement et justement affectés est plus aisé.

La mise en œuvre de cette démarche globale suppose bien sûr d'en accepter le prérequis : l'appartenance de tous à l'Université (avec des formes d'autonomie ou de subsidiarité variées) et donc une rupture avec l'idée que les moyens seraient, en quelque sorte, pré-affectés dans des composantes avant de l'être à l'Université dans son ensemble.

¹ On peut ainsi calculer que le coût moyen d'un étudiant à l'Université de Lille 1 (tout secteur et tout niveau d'étude confondu) s'est chiffré en moyenne à 7122 euros annuels (en 2011). Coût que l'on pourrait utilement comparer aux frais d'inscriptions perçus par l'Université, pour mesurer l'importance de la notion de service public (ou, pour approcher la disparité de la mise en œuvre de cette importante notion de service public, comparer au coût d'un étudiant classe préparatoire (13880 euros en 2007) ou de la moyenne de ce coût dans les pays de l'OCDE : 10 655 euros). Les tableaux de bord complets seront mis à disposition des conseillers lors des CA consacrés à ces questions.

Cette année ce dialogue de gestion se déroule sur fond de fortes tensions budgétaires, que chacun connaît au niveau national, ce qui suppose une gestion particulièrement prudente et parcimonieuse de nos ressources.

3- Un processus fondé sur le dialogue multilatéral

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 doit, autant que faire ce peut, être fondé sur un consensus, et la mise en évidence de la complémentarité entre les 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 se fondera sur 6 étapes :

- 1- L'équipe de direction et les services élaborent un diagnostic de la situation de chaque composante (avec les aspects enseignements et recherche) et leur communique
- 2- L'équipe de direction se rend dans chaque composante, discute de ce diagnostic et de la gestion des moyens qu'il permet d'envisager. Cette discussion est 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 de la gestion stratégique de l'Université (les vice-présidents CA, CEVU, CS et chargé des ressources collectives, le DGS, la DRH).
- 3- Chacune des composantes élabore ensuite un contrat d'objectif et de moyens (COM) et le propose à la discussion collective.
- 4- Une assemblée exceptionnelle des directeurs de composante, sur deux journées, permet de justifier ces propositions et d'entamer une discussion collective sur les arbitrages nécessaires. L'équipe de direction indique sa position.
- 5- Les contrats d'objectifs et de moyens collectivement validés sont soumis à chacun des conseils de composante et de laboratoire. Ils comprennent un volet budgétaire, patrimonial et un volet RH.
- 6- Ces COM sont soumis au CS puis au CA du 16 Novembre 2012. Ils sont ensuite intégrés au budget de l'Université présenté au CA le 14 décembre 2012.

4- Calendrier 2012

- a. Réunions «équipe/composante » : 11,12 et 13 Septembre 2012
- b. Réunions multilatérales de l'ensemble des directeurs de composante : 04 et 05 Octobre 2012
- c. Validation des COM dans les conseils de composante et de laboratoire : mi-octobre 2012
- d. Vote des COM des composantes au Conseil d'Administration du 16 Novembre 2012 (et au CS du 09 novembre 2012 pour ce qui est des COM recherche)
- e. Vote du Budget global de l'Université au Conseil d'Administration du 14 décembre 2012.

Nb : Cette nouvelle forme de dialogue avec les composantes et les laboratoires se déroule cette année avec un calendrier particulièrement contraint, qui pourra être largement anticipé l'année prochaine. Les données et la mise en œuvre de ce dialogue de gestion, qui entrera en cohérence avec la conception du contrat quinquennal de formation et recherche, et le CPER, seront évidemment affinées et améliorées tout au long des années qui viennent.