

Inspection générale de l'administration de l'Éducation
nationale et de la Recherche

Audit sur la situation de l'université des Sciences et Technologies de Lille - Lille 1 au regard de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités

Rapport à

madame la ministre de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche



LISTE DES DESTINATAIRES

MADAME LA MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

CABINET

- M. GILLET
- M. PAGEZY
- M. BONACCORSI
- Mme AVENEL
- M. COULHON

ENVOIS ULTÉRIEURS PROPOSÉS

- Monsieur le directeur général pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle
- Monsieur le directeur général pour la recherche et l'innovation
- Monsieur le secrétaire général
- Madame la directrice générale des ressources humaines
- Monsieur le directeur des affaires financières
- Monsieur le directeur de l'évaluation, de la prospective et de la performance
- Monsieur le président de l'université de Lille 1
- Madame la rectrice de l'académie de Lille
- Monsieur le président de l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
- Madame la présidente du comité de suivi de la mise en œuvre de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités

**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE**

*Inspection générale de l'administration
de l'éducation nationale et de la recherche*

**Audit sur la situation
de l'université
des Sciences et Technologies de Lille – Lille 1
au regard de la loi relative aux libertés
et responsabilités des universités**

Mars 2010

Thierry BERTHÉ

*Inspecteur général de l'administration
de l'éducation nationale et de la recherche*

Jo-Michel DAHAN

Contrôle général économique et financier

Françoise MONTI

*Inspectrice générale de l'administration
de l'éducation nationale et de la recherche*

Martine SAGUET

*Inspectrice générale de l'administration
de l'éducation nationale et de la recherche*

SOMMAIRE

Introduction	1
1. Pour assumer les nouvelles compétences de façon sécurisée, l'université de Lille 1 se doit de renforcer son pilotage dans le domaine budgétaire et financier.....	3
1.1. Une organisation et des pratiques budgétaires qui s'inscrivent dans un processus d'évolution et d'adaptation	3
1.1.1. <i>Un réseau budgétaire et comptable correctement doté mais qui devra évoluer dans sa répartition entre centre et composantes</i>	3
1.1.2. <i>Un pilotage destiné à valoriser le caractère politique du budget, mais le volet prévisionnel peut gagner en qualité.....</i>	4
1.1.3. <i>La recherche de la qualité comptable gagnera à s'appuyer sur un dispositif de contrôle interne</i>	5
1.2. Une situation économique et financière qui retrouve des niveaux crédibles	6
1.2.1. <i>Des résultats financiers qui ont été pervertis par les désordres comptables</i>	6
1.2.2. <i>Une gestion qui produit des résultats équilibrés.....</i>	6
1.2.3. <i>Des équilibres de financement qui se situent à des niveaux corrects mais restent suspendus à la remise en état de la comptabilité.....</i>	7
1.3. Le pilotage du budget devra être renforcé pour aborder dans les meilleures conditions les enjeux liés à l'acquisition des nouvelles compétences	8
1.3.1. <i>L'université a démontré sa capacité à s'adapter et à évoluer dans ses pratiques et son organisation</i>	8
1.3.2. <i>Le développement d'outils de pilotage permettra de mieux affronter les enjeux à venir.....</i>	8
1.3.3. <i>Le dialogue de gestion peut encore évoluer, dans une stratégie visant à la recherche de marges.....</i>	9
2. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, beaucoup de travail reste à faire pour que l'université assume bien les compétences élargies	10
2.1. L'université doit faire évoluer la direction des ressources humaines	10
2.1.1. <i>La situation actuelle permettrait difficilement de prendre en charge la gestion de la masse salariale et les emplois</i>	10
2.1.2. <i>Mais les évolutions prévues sont porteuses d'efficacité si elles sont mises en œuvre sans délai</i>	11
2.1.3. <i>Le système d'information RH est largement perfectible</i>	11
2.2. Lille 1 doit construire des outils cohérents et partagés, d'abord pour assurer le suivi des emplois et de la masse salariale, puis pour être capable d'établir des scénarios d'évolution.....	12
2.2.1. <i>La paie est convenablement assurée</i>	12
2.2.2. <i>Le décompte des emplois est encore artisanal.....</i>	12

2.2.3.	<i>La gestion prévisionnelle est en gestation.....</i>	13
2.2.4.	<i>Des secteurs sont déjà bien investis</i>	14
2.2.5.	<i>Mais d'autres méritent une attention particulière</i>	14

3. A priori, l'université ne sollicite pas la dévolution d'un patrimoine immobilier – au dimensionnement assez généreux – sur lequel elle porte un véritable regard stratégique, mais qu'elle peine à améliorer rapidement... 15

3.1. Un patrimoine immobilier très important, géographiquement assez concentré et dans un état plutôt correct..... 15

3.1.1.	<i>Le patrimoine immobilier est plutôt supérieur aux besoins actuels.....</i>	15
3.1.2.	<i>Dans un ensemble patrimonial correct, une partie importante des immeubles a vieilli</i>	15

3.2. Une réelle capacité d'approche stratégique, qu'il faut concrétiser, notamment en confortant la gouvernance patrimoniale et la coordination des services 16

3.2.1.	<i>Une réflexion stratégique intéressante, autour d'un schéma directeur immobilier, portée par le projet d'université Grand Lille, mais qui reste à concrétiser.....</i>	16
3.2.2.	<i>L'université pourrait utilement renforcer sa gouvernance patrimoniale.....</i>	17
3.2.3.	<i>Une fonction patrimoniale modérément centralisée qui reste à harmoniser</i>	17
3.2.4.	<i>La structuration des dispositifs d'hygiène et de sécurité doit être une priorité</i>	18
3.2.5.	<i>Les outils de pilotage pourront être mieux utilisés</i>	18

3.3. L'absence de comptabilité patrimoniale et le manque de moyens financiers consacrés à la maintenance lourde de l'immobilier présentent un risque pour la qualité du patrimoine..... 19

3.3.1.	<i>La politique d'amortissement reste à définir et la comptabilité patrimoniale à construire.....</i>	19
3.3.2.	<i>Le coût complet de la fonction patrimoniale ne peut encore être approché</i>	19
3.3.3.	<i>Le manque de fonds propres ralentit la remise à niveau technique des immeubles.....</i>	19

4. L'université de Lille 1 doit renforcer la cohérence de son système d'information et conforter ses procédures et outils du pilotage pour constituer un meilleur point d'appui au transfert de compétences..... 21

4.1. L'hétérogénéité actuelle du système d'information nuit à la cohésion d'ensemble et impose de renforcer la qualité et le pilotage des outils informatiques 21

4.1.1.	<i>La cartographie des flux applicatifs témoigne d'une fragilité du SI.....</i>	21
4.1.2.	<i>Le pilotage actuel des outils informatiques de gestion n'associe pas assez les services utilisateurs</i>	21
4.1.3.	<i>Il faut revoir rapidement l'organisation de la fonction paie et le choix des applications dédiées à cette fonction</i>	22
4.1.4.	<i>Une véritable stratégie de modernisation du SI doit voir le jour.....</i>	22

4.2. L'université devra simplifier son mode de gouvernance, mieux formaliser ses décisions et renforcer ses outils du pilotage 23

4.2.1.	<i>Le mode opératoire du pilotage est actuellement efficace mais impose un effort de conviction coûteux en énergie pour les acteurs concernés</i>	23
--------	---	----

4.2.2. <i>Les décisions de mise en œuvre qui découlent de ce travail de conviction débouchent trop peu souvent sur une formalisation</i>	23
4.2.3. <i>Les équipes affectées à la fonction de pilotage sont insuffisamment armées face aux ambitions de l'université.....</i>	24
4.2.4. <i>Le caractère embryonnaire du contrôle de gestion et de la comptabilité analytique utilisés par les services de l'université nécessite une accélération de sa généralisation</i>	24
4.2.5. <i>La bonne fin du travail engagé sur l'entrepôt de données est indispensable.....</i>	25
4.2.6. <i>Le tableau de bord du président : un travail à vocation structurante qui débute à Lille 1 et devra prendre en compte le « maquis » des autres tableaux de bord et indicateurs préexistants.....</i>	25
Conclusion.....	26
Réponse du président de l'université de Lille 1.....	29

Introduction

La loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités prévoit l'élargissement des compétences en matière budgétaire (transfert sur le budget des universités des crédits de masse salariale de tous leurs personnels) et de ressources humaines (accroissement de leurs marges de manœuvre dans la gestion des primes, des obligations de service des enseignants et des recrutements de contractuels) de toutes les universités d'ici 2012. Elle ouvre également la possibilité aux universités volontaires de se voir transférer la propriété du patrimoine immobilier appartenant aujourd'hui à l'État.

Afin d'accompagner cette démarche, la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche a chargé l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) d'effectuer des audits dans les universités qui souhaitent accéder aux nouvelles compétences. Ces missions visent à éclairer les conseils d'administration et les présidents sur les forces et les faiblesses de leur université, à partir d'un diagnostic complet dans quatre domaines : gestion financière et comptable, gestion des ressources humaines, gestion du patrimoine immobilier, système d'information et pilotage. Les audits analysent en outre les conditions dans lesquelles l'acquisition de ces nouvelles compétences peut être réalisée et indiquent les progrès à accomplir par l'université pour réussir le passage aux compétences élargies. C'est sur la base de l'audit et des efforts consentis par l'université pour suivre leurs recommandations que la ministre décidera des conditions dans lesquelles elle pourra accéder aux nouvelles compétences prévues par la loi. Le présent rapport a pour objet d'évaluer le degré de préparation de l'université de Lille 1 à l'exercice des nouvelles prérogatives.

Elle a été créée par un arrêté ministériel de 1971, au moment de l'application de la loi Edgar Faure et ses statuts actuels ont été adoptés le 13 juin 2008.

A dominante « Sciences et Technologies », l'Université de Lille 1 accueillait 17 650 étudiants en inscription principale, en 2008-2009 (auxquels s'ajoutent 10 000 auditeurs en formation continue, soit 10 % des effectifs nationaux). Ses effectifs étudiants enregistrent une baisse légère mais régulière, estimée à 11 % depuis l'année 2000-2001.

L'université de Lille 1 est membre fondateur du PRES *Lille-Nord de France*, à caractère régional, créé par décret n° 2009-33 du 9 janvier 2009, qui rassemble 23 membres dont les six universités de la région Nord-Pas de Calais, des écoles, instituts et organismes, dans un objectif de mutualisation de services. Au-delà, le PRES aide à préparer le rapprochement « confédéral » des trois universités lilloises, envisagé pour 2014. Lille 1 bénéficiera des effets du « Plan Campus » dont le projet a été élaboré conjointement par les trois universités de Lille, sous l'égide du PRES.

La formation est structurée en trois domaines : Sciences et Technologies, Sciences économiques et de gestion et Sciences Humaines et Sociales. Elle est portée par huit UFR : biologie, chimie, géographie et aménagement, informatique électronique électrotechnique automatique (IEEA), mathématiques, physique, sciences de la terre et sciences économiques et sociales. Elle propose notamment 34 mentions de licences, dont 18 licences professionnelles, 22 mentions de masters, 13 diplômes d'ingénieur et 7 DUT.

L'université accueille 39 unités de recherche, dont 30 UMR et plus de 1 000 doctorants (220 thèses par an), pris en charge par l'une des six écoles doctorales du collège doctoral du PRES Lille-Nord de France, que l'université de Lille 1 pilote. La recherche de Lille 1 est structurée en sept secteurs scientifiques : Biosanté, Environnement et Agro alimentaire, Mathématiques et Mécanique, Molécules et Matière Condensée, Optique et Laser, Science et Technologie de l'Information et de la Communication et Sciences Economiques et sociales, aménagement, gestion.

L'appui à la recherche est centralisé auprès de la direction de la recherche, de la valorisation et des études doctorales (DIRVED).

L'université peut s'enorgueillir de son ouverture sur le monde avec 20 % d'étudiants étrangers.

Lille 1 compte aujourd'hui treize composantes (les huit UFR déjà cités, quatre instituts (Polytech, IUT A, IAE et CUEEP), un département (station marine de Wimereux) et un établissement rattaché (Ecole nationale supérieure de chimie de Lille, ENSCL). Elle s'appuie sur onze services communs, dont le service commun de documentation (SCD), le centre de ressources informatiques (CRI), le service universitaire de pédagogie (SUP), l'observatoire des formations et de l'insertion professionnelle (OFIP), ou encore le service d'activités industrielles et commerciales (SAIC). Un service interuniversitaire, le DUSVA, gère l'entretien courant du campus en partenariat avec l'école centrale notamment.

Ses implantations très importantes (298 000 m² SHON) sont largement concentrées sur le campus scientifique de Villeneuve d'Ascq. Elle disposait de 1104 ETP de BIATOSS en 2009 et de 1315 ETP d'enseignants. La masse salariale est de 160 M€, dont 136 M€ pour les agents rémunérés par l'État (alors que le budget prévisionnel s'élève, pour 2010, à 24 M€ pour les seules rémunérations payées sur le budget de l'université).

L'université de Lille 1 a demandé d'assumer les compétences prévues par la loi au 1^{er} janvier 2011, à l'exception de celles relatives au patrimoine.

Afin de déterminer à quelles conditions et dans quel délai l'élargissement des compétences de l'université paraît envisageable, la mission a procédé à une analyse approfondie de sa situation avec l'équipe présidentielle et avec les services concernés de l'université, elle a également rencontré plusieurs responsables de composantes et a visité les sites à sa disposition. Les recommandations de la mission sont synthétisées dans des plans d'actions, centrés sur les travaux à mener par l'université, présentés à la fin de chacun des rapports thématiques.

Une première série d'entretiens et de visites a eu lieu du 23 au 26 novembre 2009 et une seconde du 15 au 18 décembre. Les projets de rapports thématiques ont été transmis à l'université le 20 janvier 2010. A ce stade des échanges avec la mission, l'université n'a pas souhaité faire d'observations, préférant – dès le stade des échanges sur les rapports thématiques provisoires – faire valoir les travaux désormais engagés pour le passage aux responsabilités et compétences élargies. Le rapport complet et définitif a été transmis au président le 22 février 2010, qui a adressé à la mission le 10 mars 2010 un courrier, joint à la suite du présent rapport.

La mission tient à remercier ses différents interlocuteurs pour la disponibilité dont ils ont fait preuve à son égard.

1. Pour assumer les nouvelles compétences de façon sécurisée, l'université de Lille 1 se doit de renforcer son pilotage dans le domaine budgétaire et financier

1.1. Une organisation et des pratiques budgétaires qui s'inscrivent dans un processus d'évolution et d'adaptation

1.1.1. Un réseau budgétaire et comptable correctement doté mais qui devra évoluer dans sa répartition entre centre et composantes

L'organisation de la fonction budgétaire et financière s'inscrit dans un processus de changement et d'adaptation engagé au cours des deux dernières années : réorganisation des services, implantation de SIFAC au 1^{er} janvier 2009, évolution du dialogue budgétaire.

La structuration budgétaire, qui n'a pas été modifiée à l'occasion de l'implantation du progiciel de gestion, se ventile autour de vingt-cinq unités budgétaires (centres financiers) : huit correspondent aux UFR, quatre aux écoles et instituts et une retrace l'activité d'un département (station marine de Wimereux) ; les services centraux et communs sont suivis au sein de douze unités budgétaires. L'université gère également deux SACD¹ : le SAIC² et le DUSVA (domaine universitaire scientifique de Villeneuve d'Ascq). Une UB destinée à gérer les crédits relatifs à la recherche³ est créée au budget 2010. En revanche, l'université a profité de l'implantation du nouveau logiciel de gestion budgétaire pour réduire le nombre de centres financiers – ex centres de responsabilité – qui s'établit à 421.

Après avoir fonctionné pendant plusieurs années avec un agent comptable occupant les fonctions de chef des services financiers, dans l'organisation retenue depuis 2007 les tâches dévolues à l'ordonnateur et celles qui incombent au comptable sont nettement séparées.

La fonction budgétaire et financière est d'un point de vue quantitatif correctement dotée avec 123,2 ETP⁴. La répartition de ceux-ci entre services centraux et composantes donne cependant la primauté à ces dernières, qui accueillent 66,75 ETP. La ventilation de ces personnels au sein des UFR, écoles et instituts, aboutit à des niveaux d'efficience très contrastés⁵, qui devraient inciter l'université à envisager des regroupements de services permettant notamment, pour ceux qui disposent de la taille la plus modeste, de garantir un bon niveau de maîtrise technique de l'exécution budgétaire.

A ce déséquilibre entre centre et composantes s'ajoute, pour les services financiers centraux et l'agence comptable, une sur représentation des personnels de catégorie C (71 %) et une quasi-absence d'encadrement intermédiaire, traditionnellement confié à des personnels de catégorie B. Cette situation devra nécessairement évoluer pour faire face au niveau d'exigence et au besoin d'expertise accrus qu'entraînera la gestion de la masse salariale.

La mise en place de SIFAC a été l'occasion, au-delà des formations techniques destinées à prendre en mains le logiciel, de dispenser à l'ensemble des personnels du réseau budgétaire et comptable, une formation ayant pour but de les remettre à niveau sur les aspects réglementaires de la dépense et de la recette publiques. Que ce soit au niveau central ou dans les services déconcentrés, l'université peut globalement s'appuyer sur des équipes impliquées et de qualité.

¹ Services à comptabilité distincte.

² Service des activités industrielles et commerciales.

³ Hors SAIC.

⁴ 80,6 ETP sont déclarés au titre de la fonction budgétaire et comptable dans l'enquête « Silland ».

⁵ De un à cinq sur le nombre d'opérations exécutées par agent.

1.1.2. Un pilotage destiné à valoriser le caractère politique du budget, mais le volet prévisionnel peut gagner en qualité

1.1.2.1 La construction du budget

Le président, qui reste très impliqué dans la construction du budget⁶, saisit cet exercice pour mettre en évidence le caractère politique de celui-ci et inscrire davantage les services et composantes dans une démarche de pilotage par projet.

Le processus budgétaire commence par la rédaction de la lettre de cadrage ; elle n'a pu être présentée avant l'été en 2008 et 2009, mais la volonté est affichée de revenir à cette pratique mise en œuvre au cours des exercices précédents.

Elle présentait, jusqu'en 2009, les grandes masses de crédits, ainsi que les principaux postes de charges. La notion de globalisation, à l'image de ce qui a été pratiqué par le ministère, a été retenue pour la préparation du budget 2010. Elle met l'accent sur quelques priorités, issues du projet d'établissement, qui bénéficient d'un effort financier particulier.

Sur cette base, les services et composantes sont invités à bâtir leur projet de budget ; celui-ci doit être accompagné d'une note stratégique qui présente les projets de l'unité, nécessairement mis en relation avec les axes du projet d'établissement. La dotation attribuée au service ou à la composante est assurée à hauteur de 85 % du montant alloué l'année précédente ; les 15 % restants dépendent de la qualité ou de la pertinence des projets présentés.

Pour renforcer le caractère politique du budget, les projets présentés par les différentes unités sont ventilés par action LOLF, aussi bien au moment du budget primitif que des DBM. Cette présentation, qui donne davantage de sens à la conception et au contenu du budget, a progressivement supplanté le budget par nature, en particulier au moment du vote des DBM, ainsi que l'affichage de la consolidation des crédits ouverts⁷. La présentation du budget, dans la forme prévue par le décret financier, c'est-à-dire au travers d'une matrice qui croisera nature et destination des crédits, permettra de mieux satisfaire aux exigences de transparence.

Les questions budgétaires sont fréquemment évoquées en conseil d'administration et donnent lieu à des débats nourris, aussi bien sur les questions de fond que sur des aspects plus ponctuels. Le processus, tel qu'il est conduit, est clairement destiné à faire adhérer l'ensemble des responsables à la politique portée par l'établissement.

1.1.2.2 La qualité de prévision et l'exécution du budget

Depuis plusieurs années, l'exercice budgétaire est rythmé par l'adoption, en sus du budget primitif, de trois décisions budgétaires modificatives en cours d'année ; ce séquençage, qui permet de donner du sens à la prévision, est suffisant et doit être maintenu. Les DBM représentent de l'ordre de 30 % des crédits inscrits au budget primitif et sont alimentées pour leur plus grande part par les reports de crédits. Le budget primitif 2008 s'établissait à 76,5 M€ ; 31,1 M€ ont été inscrits en DBM, le portant ainsi à 107,6 M€.

L'université éprouve des difficultés à équilibrer son budget primitif, notamment en raison de la nécessité d'inscrire à destination du CUEEP⁸ – qui fait l'objet d'un plan de redressement – une subvention d'équilibre ; ainsi, en 2009, le projet de budget affichait à la fois un résultat (section de fonctionnement) déficitaire et un prélèvement sur le fonds de roulement. Le projet de budget 2010 a été présenté avec un prélèvement sur le fonds de roulement, mais celui-ci n'a pas été mis en relation avec un éventuel projet d'investissement, ce que le décret financier permet.

⁶ Il occupait auparavant les fonctions de vice-président « finances ».

⁷ Budget primitif + DBM.

⁸ Centre université-économie d'éducation permanente.

Les reports de crédits, inscrits en DBM, bouleversent le quasi équilibre trouvé lors de l'élaboration du budget primitif. Ils représentaient 40 % du fonds de roulement en 2006 et, concomitamment à la baisse de ce dernier, le rigidifiaient à hauteur de 75 % en 2008. Bien qu'inscrits sur l'UB présidence, et libérés au fur et à mesure des besoins des composantes – ce qui est une bonne chose – ils privent l'université de marges qu'elle pourrait mettre au service de projets mutualisés, par exemple.

La pratique consistant à ne pas faire figurer dans le document présenté au conseil d'administration certains crédits évaluatifs nuit par ailleurs à la lisibilité du budget et accroît son déséquilibre ; ils ont atteint 28,2 M€ en 2008⁹, établissant les crédits ouverts à 135,8 M€. Une attention particulière doit leur être portée, soit en les inscrivant en DBM, soit en rectifiant les erreurs matérielles de présentation dont ils font l'objet¹⁰.

Les taux d'exécution du budget de fonctionnement – en dépenses – restent modestes, en se situant aux alentours de 80 % ; ils laissent à l'université une marge de progrès, qu'elle pourra identifier en analysant avec les composantes les performances de chacune d'entre elles, et les raisons qui amènent une partie de celles-ci à ne pas dépasser les 60 / 70 %. En investissement, ce sont de l'ordre de 50 % des crédits inscrits au budget qui ne sont pas exécutés ; la mise en place d'une gestion pluriannuelle de ces investissements permettra de progresser sur ce point.

En matière de recettes, que ce soit en fonctionnement ou en investissement, les prévisions sont bonnes, voire parfois dépassées.

Une meilleure maîtrise des reports de crédits, associée à une amélioration de la prévision budgétaire – qui en résultera mécaniquement – permettra de rapprocher davantage qu'actuellement compte de résultat et tableau de financement prévisionnels et exécutés. En 2008, un prélèvement sur fonds de roulement de 29,1 M€ a été voté ; le prélèvement s'est établi à 4,7 M€.

Les procédures d'exécution du budget ont été remaniées avec la mise en place de SIFAC et la création simultanée d'un service facturier central. Elles mériteront d'être davantage formalisées et la maîtrise croissante de cet applicatif devrait permettre d'élaborer des outils de suivi de l'exécution budgétaire ; il en existait, qui couvraient partiellement les besoins, mais présentaient l'inconvénient d'être peu partagés.

1.1.3. La recherche de la qualité comptable gagnera à s'appuyer sur un dispositif de contrôle interne

La DRFIP de la région Nord Pas-de-Calais a conduit, en 2007, un audit qui a donné lieu à un rapport sévère sur la gestion comptable et financière de l'université; celui-ci s'est accompagné d'un plan d'actions fourni. L'agent comptable, arrivé après cet audit, s'est employé avec ses équipes – au cours des deux années passées – à remettre en état la comptabilité générale.

La tâche est quasiment accomplie pour ce qui concerne le bas de bilan. Le haut de bilan a en revanche été concerné par des mouvements de grande ampleur – sortie systématique des biens de plus de six ans, sortie des subventions d'investissement, sans lien avec les opérations qu'elles avaient financées – qui vont rendre sa remise en ordre – pourtant nécessaire – très lourde et difficile.

L'énergie consacrée à ce chantier – combinée à la mise en place de SIFAC et à la mobilisation qu'elle a demandée – n'a pas permis de s'engager dans l'élaboration d'un dispositif de contrôle interne, qui s'avère désormais nécessaire. Des fiches de procédures existent, qui ont été bâties pour répondre à des difficultés ponctuelles, mais ne couvrent pas l'ensemble du champ de l'exécution budgétaire. Etablir une cartographie des risques, formaliser les procédures, définir les contrôles et auto contrôles à mener, constituent une étape dans laquelle l'université n'a d'autre choix que de s'engager.

⁹ 17,4 M€ concernaient le SAIC.

¹⁰ Le SAIC inscrit ces crédits en charges mais pas en produits, ce qui engendre un déséquilibre sur le budget général.

En matière de rattachement des charges à l'exercice, destiné à donner au résultat toute sa fiabilité, la technique des charges à payer était régulièrement utilisée jusqu'à la fin de l'exercice 2007. Elle a été occultée fin 2008 pour permettre un basculement plus aisé dans SIFAC, mais a été réintroduite fin 2009, le suivi en étant facilité et systématisé avec cet outil. Les autres techniques (charges constatées d'avance, produits constatés d'avance) sont mises en œuvre de manière plus épisodique. Elles mériteront d'être installées durablement pour que le résultat reflète mieux la gestion de l'exercice.

1.2. Une situation économique et financière qui retrouve des niveaux crédibles

1.2.1. Des résultats financiers qui ont été pervertis par les désordres comptables

La situation économique et financière ne peut être abordée sans que soient au préalable, mentionnés les désordres¹¹ qui ont affecté la comptabilité générale avant 2007 : des sorties massives d'immobilisations ont été pratiquées, des sorties tout aussi massives de subventions d'investissement ont eu lieu, le compte 102 – biens remis en dotation – a été supprimé, la variation du fonds de roulement (au lieu du résultat de fonctionnement) a été portée au compte de réserves, des subventions d'investissement ont été constatées en section de fonctionnement, un compte de report à nouveau a été créé pour suivre les restes à recouvrer sur conventions de recherche¹², le principe des droits constatés a été utilisé de manière très extensive dans la mesure où l'intégralité d'une opération était constatée – dès l'origine – pour l'intégralité du montant figurant aux contrats et conventions ou programmes, en fonctionnement et en investissement.

Ces pratiques, pour certaines irrégulières, ont eu pour effet de gonfler anormalement les résultats financiers de deux des années observées : 2005 et 2006.

L'excédent de fonctionnement dégagé en 2005 s'est ainsi établi à 30,4 M€ et celui de 2006 était de 15,2 M€. Sur la même période, la capacité d'autofinancement s'est élevée respectivement à 29,3 M€ et 13,1 M€. Le fonds de roulement a connu une variation positive de 20,9 M€ en 2005 et, fin 2006, il était de 47,5 M€.

Le retour à de bonnes pratiques et l'effacement progressif des conséquences de ces dysfonctionnements ont évidemment eu des conséquences sur les résultats 2007 et 2008, et vraisemblablement 2009¹³, mais permettent d'appréhender avec plus de raison la situation financière de l'université.

1.2.2. Une gestion qui produit des résultats équilibrés

Le résultat net comptable des exercices 2007 et 2008 retrouve un niveau crédible : 2,1 M€ et 2,2 M€. Cette stabilité se retrouve dans les autres soldes intermédiaires de gestion ; l'excédent brut d'exploitation passe de 9,2 M€ à 10,9 M€ sur les exercices considérés.

La structuration des produits qui participent à sa constitution reste stable avec environ 40 % de ressources propres (ventes et prestations de services) et 60 % qui proviennent de subventions. La formation continue, bien qu'en légère décroissance, génère de conséquentes ressources propres avec 8 M€ en 2008. Les « autres prestations de service » et « produits des activités annexes » ont connu d'importantes fluctuations mais produisent 8,8 M€ en 2008.

¹¹ La liste qui en est dressée ici n'est pas exhaustive.

¹² Parallèlement, la technique des ressources affectées était abandonnée.

¹³ Les résultats 2009 n'étaient pas connus au moment du passage de la mission.

Les charges de fonctionnement connaissent une évolution maîtrisée ; les charges de rémunérations représentent 33 % de celles-ci. Ces dernières ont augmenté de 27,5 % sur les quatre années analysées, chiffre qu'il convient de mettre en regard des transferts opérés du budget de l'État vers le budget de l'université. L'établissement a conscience de la nécessité de porter une attention particulière à ce poste, afin d'en limiter l'évolution ; une analyse devrait néanmoins être conduite pour déterminer la part de charges qu'il supporte réellement, une fois déduites les subventions destinées à couvrir les dépenses liées aux personnels transférés au cours des dernières années. L'évolution du poste des heures complémentaires fait l'objet de la même attention, et elles ont diminué sur la période observée (5,5 M€ en 2005 ; 5,1 M€ en 2008).

La politique d'amortissement, qui a été mise en place en 2003, commence à peser de façon grandissante sur le résultat d'exploitation. Après les errements enregistrés en 2005 et 2006, la charge réelle d'amortissement¹⁴ s'établit à 5,4 M€ en 2007 et 6,4 M€ en 2008 ; celle-ci reflète une situation très incomplète puisque l'état de l'actif ne recense qu'une partie des biens détenus par l'université.

La capacité d'autofinancement représente la marge dégagée sur le fonctionnement courant pour permettre, notamment, de financer la politique d'investissement. Elle est passée de 7,3 M€ en 2007 à 8,5 M€ en 2008 et, rapportée aux produits d'exploitation représentait respectivement 12,41 % et 13,45 % de ceux-ci, ce qui la situe à un niveau correct, permettant d'alimenter la politique d'investissement de l'université.

1.2.3. Des équilibres de financement qui se situent à des niveaux corrects mais restent suspendus à la remise en état de la comptabilité

Compte tenu des changements de méthodes comptables qui sont intervenus au cours des dernières années, le financement des investissements doit être regardé globalement sur la période des quatre années considérées. Entre 2005 et 2008, l'université a investi pour 60,7 M€ ; les subventions d'investissement ont couvert ces acquisitions à hauteur de 11,3 M€. La CAF dégagée au cours de cette période (58,3 M€) a permis d'autofinancer le solde de ces investissements et d'alimenter une augmentation du fonds de roulement pour 8,9 M€.

Les trois équilibres de financement, fin 2008, se présentent de la manière suivante :

- Le fonds de roulement net global est de 35,5 M€ et représente 167 jours de dépenses de fonctionnement, ce qui le situe à niveau très convenable. Il a été mis à contribution – logiquement – à hauteur de 12 M€ entre 2006 et 2008 pour absorber les conséquences des pratiques antérieures. Restaient, en 2009, environ 2 M€ à libérer au titre des recettes d'investissement constatées globalement au cours des exercices antérieurs. Une attention particulière doit être portée au montant des reports de crédits, qui limitent sa part disponible ; une hypothèque continuera de peser sur sa constitution tant que le haut de bilan ne sera pas remis en état.
- Le besoin en fonds de roulement qui résulte du décalage entre l'encaissement des créances et le paiement des dettes a légèrement augmenté entre 2007 et 2008, passant de 19,9 M€ à 21,3 M€.
- La trésorerie résulte de la contraction entre les deux ratios précédents : elle a baissé de 6,2 M€ entre 2007 et 2008¹⁵ – enregistrant ainsi intégralement la baisse du fonds de roulement constatée en 2008 – pour s'établir à 14,1 M€ fin 2008. Ce niveau met l'université à l'abri de difficultés liées aux fluctuations constatées en cours d'année, et ceci avant prise en charge de la masse salariale. Ses évolutions sont analysées mensuellement et comparées au fil des ans. Il s'agit, parmi les trois ratios financiers, de l'élément le plus tangible sur lequel peut s'appuyer l'établissement avec certitude¹⁶.

¹⁴ Dotation aux amortissements de laquelle est déduite la quote-part virée au résultat.

¹⁵ Situation au 31 décembre.

¹⁶ Compte tenu des hypothèques qui continueront de peser sur le fonds de roulement et, secondairement, sur le besoin en fonds de roulement, tant que la comptabilité générale ne sera pas totalement remise en état.

Ces trois ratios, pris avec les précautions qui s'imposent, traduisent une situation correcte, qui laisse la possibilité de mobiliser des marges lors de la construction du budget, à la condition que la question des reports de crédits soit résolue.

Ces éléments, qui sont connus de l'établissement, sont actuellement insuffisamment mis en forme pour être valablement exploités dans son pilotage. Le champ de la valorisation de l'information financière, qui reste à investir, constitue l'un des volets permettant de prendre en charge de façon sécurisée la masse salariale et de disposer des éléments nécessaires au montage de projets d'avenir. Il complétera l'analyse économique du budget, pilotée par le président et le service budgétaire, qui permet d'appréhender les grands équilibres dégagés au cours de l'exercice passé, et constitue une approche intéressante pour les services et composantes.

1.3. Le pilotage du budget devra être renforcé pour aborder dans les meilleures conditions les enjeux liés à l'acquisition des nouvelles compétences

1.3.1. L'université a démontré sa capacité à s'adapter et à évoluer dans ses pratiques et son organisation

L'université a démontré, au cours des deux dernières années notamment, sa capacité à s'adapter et à évoluer dans ses pratiques et son organisation pour faire face aux enjeux auxquels elle est confrontée.

Elle a implanté, au 1^{er} janvier 2009, le progiciel SIFAC. La démarche retenue à cette occasion, basée sur le mode projet, a mobilisé fortement les ressources internes, qui ont été sollicitées pour assurer le rôle de formateur ; les personnels choisis, qui relevaient à la fois des services centraux mais aussi des composantes, sont maintenant bien identifiés comme personnes ressources et poursuivront leur tâche en accompagnant les développements restant à mettre en place. La formation réglementaire dispensée à l'ensemble des agents intervenant sur le secteur a complété le dispositif. La lourdeur de la démarche et l'implication qu'elle a nécessitée – mais aussi la satisfaction éprouvée par les utilisateurs – ont créé autour de la fonction budgétaire et financière une dynamique qui pourra être mise à profit dans les changements qui devront encore être menés. Cette expérience réussie devrait inspirer – en termes de méthodologie – les porteurs d'importants projets qui sont à mettre en œuvre dans d'autres domaines.

Le secteur de la recherche, qui représente plus de 20 % du budget de l'université, est en cours de réorganisation et va se structurer autour de quatre instituts, dans le but notamment de mieux faire coopérer les équipes de recherche. Ses moyens étaient jusqu'à présent suivis au sein des composantes. Pour accompagner cette réorganisation et favoriser les mutualisations de moyens, en particulier en termes de crédits d'investissement, une unité budgétaire (centre financier) dédiée à la gestion de la recherche est créée à compter du 1^{er} janvier 2010. Dans le cadre de cette nouvelle structuration, il est prévu de s'engager plus avant dans le déploiement de la méthode des coûts complets.

Des enseignements de l'audit de la DRFIP de la région Nord Pas-de-Calais ont déjà été tirés à la fois en termes d'organisation des structures et d'un retour aux bonnes pratiques. Dans le premier cas, une direction des finances et du pilotage a été créée, qui réunit les différents services chargés de la gestion budgétaire et financière. Dans le second, un nettoyage du bas de bilan et une reconstitution des opérations qui pouvaient l'être ont été conduits, et se sont accompagnés de rappels réglementaires aux acteurs de l'exécution du budget quand cela s'avérait nécessaire.

1.3.2. Le développement d'outils de pilotage permettra de mieux affronter les enjeux à venir

Pour piloter l'exécution de son budget, l'université dispose de quelques outils, qui sont à la fois partiels et parcellisés, bâtis le plus souvent pour répondre à un besoin ponctuel, et peu partagés aussi bien entre services – au niveau central – qu'entre le centre et les composantes.

Ces premiers acquis seront utiles à la réflexion qui doit s'engager sur la construction d'instruments plus globaux et généralisés, qui permettront de conduire les analyses infra annuelles, de s'inscrire dans une démarche prospective mais aussi de porter le dialogue entre niveau central et structures déconcentrées.

L'exploitation des données devra être prise en charge par le contrôle de gestion, qui reste à l'état embryonnaire en matière budgétaire et financière, en liaison avec les services concernés. Celui-ci est inscrit dans l'organigramme et une cellule dédiée a récemment été mise en place. Les potentialités du progiciel SIFAC constituent un élément porteur de la démarche à entreprendre pour donner aux responsables les instruments de pilotage dont ils ont besoin.

Concomitamment à l'installation du nouveau logiciel, l'établissement s'est engagé dans le déploiement, à titre expérimental, d'un dispositif de comptabilité analytique (cf. 4.2.4 page 24 *infra*). La démarche associait étroitement les services centraux ainsi que trois structures : une UFR, un institut et un service.

1.3.3. Le dialogue de gestion peut encore évoluer, dans une stratégie visant à la recherche de marges

Le processus d'allocation des moyens est d'ores et déjà inscrit dans une démarche qui inscrit clairement le rôle des composantes dans la politique d'ensemble de l'établissement. Les formes du dialogue de gestion évoluent pour s'adapter aux nouvelles formes que prend la gestion publique. C'est le cas en 2010 avec l'introduction de la notion de globalisation des moyens. La reconduction à hauteur de 85 % des moyens alloués au cours de l'exercice précédent devra certainement être abordée au regard du taux d'exécution relativement faible de certaines composantes ou services, qui, de fait, neutralisent des marges qui pourraient profiter à des projets prioritaires. Ce dialogue gagnera à s'enrichir, quand les outils de pilotage seront au point, d'un volet « performance » qui associera davantage objectifs, moyens alloués et résultats.

Le président affiche sa volonté d'évoluer dans ce sens. A défaut de pouvoir s'y engager à court terme, il porte dans ses interventions et soutient les notions de mutualisation et de pluri annualité. Cette dernière est inscrite dans la lettre de cadrage du budget 2010 et permettra d'engager une évolution des pratiques.

Le pilotage de la politique d'investissement devra prendre une dimension pluriannuelle. Un premier pas a été franchi en 2009, avec la mise en place de fiches d'opérations qui ventilent sur les années à venir le montant des crédits nécessaires. Quand elles seront complétées du volet recettes, elles permettront de mieux ajuster les ouvertures de crédits, de telle manière que des volants importants de moyens ne soient pas gelés et rendus infructueux.

Les souplesses offertes par le décret n° 2008-618, en matière d'organisation et de structuration budgétaires, ouvrent par ailleurs des possibilités susceptibles de limiter l'éclatement du budget et ainsi d'accroître la fluidité de son exécution ; ce processus permettrait de dégager des moyens qui pourraient être réorientés vers des besoins ou projets identifiés.

2. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, beaucoup de travail reste à faire pour que l'université assume bien les compétences élargies

En matière de gestion de ressources humaines, l'autonomie de l'université impliquera le transfert des emplois et de la masse salariale aujourd'hui gérés sur le budget de l'État, soit une prise de charge qui croîtra, de quelque 380 personnes gérées actuellement sur ressources propres, à près de 2300 et une multiplication par presque sept des crédits de personnels qui passeront ainsi de 23 M€ à 160 M€ (base 2009). Cette autonomie lui offrira de nouvelles marges de manœuvre en matière de gestion de masse salariale, ce qui implique un suivi attentif de ces dépenses et une capacité à réaliser des scénarios d'utilisation de ces emplois. Elle permettra également de mettre en place une politique de gestion de ressources humaines basée sur ses choix propres.

2.1. L'université doit faire évoluer la direction des ressources humaines

2.1.1. La situation actuelle permettrait difficilement de prendre en charge la gestion de la masse salariale et les emplois

La direction des personnels et des ressources humaines (DPRH), forte en service central de quelque trente emplois, connaît encore une organisation traditionnelle de gestion administrative du personnel avec des services de gestion administrative (BIATOSS et enseignants-chercheurs) et un service des traitements, qui, bien que placé au sein de la direction, a un fonctionnement autonome. De plus, il y est distingué la paie sur le logiciel WINPAIE (budget de l'État) et celle sur ASTRE (budget de l'université), assuré par un personnel sans lien hiérarchique avec le service des traitements, ni avec, la DPRH. Le passage à la gestion intégrée est annoncé dans les mois à venir, mais à la date de la mission, les opérations, pourtant prévues depuis presque un an, n'étaient pas encore engagées. L'efficacité relative de la gestion administrative est convenable (293 dossiers par gestionnaire « enseignant » et 140 dossiers par gestionnaires « non enseignants », soit une moyenne de 197 dossiers par gestionnaire).

La DPRH pratique bon nombre d'actes de gestion relatifs à toutes les catégories de personnels mais elle n'a pas actuellement de vision d'ensemble de ce qui touche aux personnels : certaines composantes assurent la gestion administrative quasi complète des personnels qui y sont affectés (IUT A) ; la cellule Formation gère, en liaison directe avec les départements, tout ce qui touche aux services des enseignants (service fait, heures complémentaires, primes, recrutements, entre autres d'ATER) ; les laboratoires s'appuient sur le SAIC pour le recrutement des contractuels qu'ils confient à l'université (ils peuvent décider de le confier aux organismes de recherche) ; le département de formation continue (CUEPP) gère de façon autonome les personnels contractuels et vacataires qui interviennent.

La lettre de mission adressée par le président de l'université à la directrice des personnels et des ressources humaines – qui a pris ses fonctions en septembre 2008 – comporte deux volets, le premier concerne l'accompagnement individualisé des personnels, le second porte sur le travail à conduire en matière de fonctionnement des services : « *contribuer à l'évolution de l'organisation en matière de suivi de la paie et des emplois, dans la perspective de la prise des compétences élargies ; préparer les différentes commissions ou comités et en préalable, responsabilité et suivi des situations individuelles* ».

Par ailleurs, l'université, dans ce domaine comme dans les autres secteurs, fait jouer un rôle important au vice-président désigné, chargé de la valorisation des ressources humaines. Celui-ci participe de très près à la gestion administrative des personnels, plus particulièrement des enseignants et enseignants-chercheurs. Les BIATOSS font désormais davantage partie de la compétence du secrétaire général, et par délégation de la DPRH.

2.1.2. Mais les évolutions prévues sont porteuses d'efficacité si elles sont mises en œuvre sans délai

Le secrétaire général prévoit des modifications dans l'organigramme. Outre le fait que tous les agents qui gèrent la carrière des personnels feront de la gestion administrative et de la gestion financière (gestion intégrée), il reconduit les bureaux actuels (enseignants-chercheurs, BIATOSS, formation des personnels et compétences ; affaires générales), modifie le périmètre du bureau de la paie qui devient un bureau de coordination et de contrôle de la paie, et ajoute le bureau de gestion prévisionnelle des emplois et de la masse salariale qu'il confiera à un agent de catégorie A recruté *ad hoc*. Il faut qu'il prévienne régulièrement les personnels de la DPRH des décisions qui sont prises et de mettre en place l'accompagnement professionnel (formations, choix des logiciels, réorganisation de la direction).

Autre chantier d'importance, qui ne se réalisera pas sans peine, mais que l'université sait indispensable pour une maîtrise réelle des dépenses de personnels : la convergence vers la DPRH de tout ce qui touche à la rémunération. La dispersion actuelle ne peut être laissée en l'état. Les informations, le suivi, la projection des dépenses,..., tout doit être connu de la DPRH au moyen de procédures et de circuits formalisés. C'est en particulier le cas des heures complémentaires, des primes des enseignants chercheurs, et de la rémunération des personnels de certaines composantes, notamment ceux qui interviennent en formation permanente. De même, il sera nécessaire de réfléchir à la compétence donnée aux composantes en matière de gestion de personnels, ce en fonction des choix politiques qui, en particulier, seront traduits en droits d'accès aux logiciels de gestion.

Enfin il est clair qu'il faut élever le niveau de compétences global de la direction en professionnalisant davantage les personnels. La DPRH doit devenir le point ressource des acteurs de l'université : d'une part pour les gestionnaires de composantes dont le périmètre d'action aura été parfaitement défini, d'autre part surtout pour les instances politiques de l'université qui doivent pouvoir s'appuyer sans hésitation ni inquiétude sur des travaux fiables : faire acquérir aux gestionnaires les fondamentaux de la gestion administrative et financière ; appréhender correctement les notions relatives aux emplois, placer la gestion dans la perspective des responsabilités et compétences élargies. Il ne faut pas exclure de constituer des groupes de travail à vocation administrative sur les différents sujets (organisation des circuits de gestion ; formalisation des procédures ; fonctionnalités utiles des logiciels,...) ; ils seront alors force de proposition et alimenteront la réflexion des décideurs.

2.1.3. Le système d'information RH est largement perfectible

Les applications informatiques dédiées à la gestion des ressources humaines ne constituent pas à l'heure actuelle un système cohérent. Lille 1 utilise HARPEGE pour la gestion administrative des personnels, WINPAIE et ASTRE pour leur gestion financière. Ces applications ne sont pas interfacées, ce qui impose des saisies multiples et ne mettent pas les gestionnaires à l'abri d'erreurs. De plus, l'université vient de déployer SIFAC en 2009, qui ne prévoit actuellement pas d'interopérabilité avec WINPAIE, ce qui est dommageable pour un suivi automatisé des dépenses.

Le bureau de la paie recourt donc à deux logiciels, WINPAIE pour la rémunération principale des personnels titulaires, et ASTRE pour les personnels non titulaires et pour la rémunération accessoire des personnels titulaires. Il assure également la paie à façon pour les personnels gagés de certaines composantes¹⁷. La complexité de l'organisation a conduit l'université à envisager de recourir à un seul logiciel, WINPAIE, dont l'utilisation pour la totalité des personnels est prévue prochainement. Cette opération n'est pas sans risque, et la date à laquelle la bascule¹⁸ doit pouvoir être faite nécessite d'être mûrement réfléchi. Par ailleurs, elle a décidé de se doter du module de modélisation de la masse salariale de cette même application.

¹⁷ Il gère également financièrement, par convention, les personnels de l'ENSC de Lille, soit une petite centaine de personnes.

¹⁸ Lille 1, recourant aux produits de l'AMUE, se dotera du progiciel SIHAM dès qu'il sera disponible.

Enfin – ou préalablement – le nombre important de points d'entrée dans HARPEGE fragilise la gestion. En effet, si beaucoup de travail est pris en charge au sein des bureaux de gestion de personnels à la DPRH, il n'en reste pas moins que des composantes disposent d'accès à cette application. Une des premières tâches à laquelle devra s'atteler la DPRH en vue de la prise en charge des RCE devra porter sur la fiabilisation des données dans HARPEGE. Une réflexion sur les droits d'accès à accorder aux gestionnaires RH des composantes pourra d'ailleurs être valablement menée. Cette carte des droits devra s'accompagner de la mise en place de procédures et de plans de contrôle formalisés.

L'université vient de décider de recourir à l'application GEISHA pour assurer le suivi des services d'enseignement et permettre un suivi rationnel des heures complémentaires. C'est une bonne chose, et les gestionnaires devront faire part de leurs observations sur les fonctionnalités de l'outil pour que les échanges entre administratifs et politiques aboutissent au maximum d'efficacité. Si les décisions d'attribution des potentiels horaires aux composantes peuvent être portées par la cellule Formation, les informations doivent impérativement arriver à la DPRH. Ensuite, le suivi des dépenses (et les hypothèses d'évolution) sera confié à la DPRH ou à la direction des finances et du pilotage, suivant le choix de la direction qui assurera le suivi et les projections de la masse salariale.

L'université devra se doter à terme d'un système d'information propre aux RH (SIRH), cohérent et compréhensible par tous, intégré bien entendu dans le schéma directeur des systèmes d'information global de l'établissement.

2.2. Lille 1 doit construire des outils cohérents et partagés, d'abord pour assurer le suivi des emplois et de la masse salariale, puis pour être capable d'établir des scénarios d'évolution

2.2.1. *La paie est convenablement assurée*

Les dépenses de personnels, qui représentaient jusque là à peine le tiers du budget de l'établissement en 2008 (31,44 %), vont passer à plus des deux tiers (68,46 %).

L'université gère actuellement la paie sur budget d'État sans difficultés particulières. Les incidents de paie sont peu fréquents, et des contrôles réguliers sont effectués au sein du bureau de la paie.

Sur le budget de l'université, la convergence de tout ce qui touche à la rémunération – principale pour les personnels non titulaires, et accessoire pour ces derniers et pour les titulaires – vers un seul agent, la relation privilégiée de cette personne avec l'agence comptable, l'utilisation actuelle d'un logiciel unique, permettent à l'université de faire le constat précis de ses dépenses.

L'université sait qu'elle doit être vigilante sur l'évolution des dépenses de personnels. Le volume financier dépensé au titre des heures complémentaires de formation initiale est contenu depuis 2006 (moins de 1 % chaque année, voire en diminution : -1,6 % en 2007¹⁹). Néanmoins plusieurs autres postes sont en augmentation (contractuels, emplois gagés).

2.2.2. *Le décompte des emplois est encore artisanal*

Le 1^{er} juin 2009, l'université disposait de 1104 emplois de BIATOSS et de 1315 emplois d'enseignants, soit au total 2420 ETP²⁰. Les produits informatiques divers, comme le sont également les sources d'information, amènent la DPRH à disposer de données différentes sur le volume des emplois. A cela s'ajoute l'utilisation d'unités de compte différentes (ETP, ETPT, ETPR, ETPA) dont l'université se sert pour des objectifs différents ; tous ces chiffres, qui peuvent être considérés comme exacts dans un contexte donné, doivent pourtant être justifiés à chaque occurrence.

¹⁹ Chiffre qu'il faut néanmoins relativiser dans la mesure où il peut ne concerner que les heures officiellement consommées en formation initiale.

²⁰ D'autres documents font état de chiffres différents : COSMOS de juin 2009 : 2331 ETP, par exemple.

La situation de l'université en termes d'emplois n'est donc pas parfaitement établie, et la DPRH devra s'employer à rendre toutes les données exploitables. Par ailleurs, l'université devra s'assurer de l'effectivité des services accomplis, à la fois chez les enseignants – contrôle qui sera certainement facilité par l'utilisation de l'application GEISHA, à condition que la volonté politique s'y manifeste – et chez les BIATOSS dont le service devra tendre vers l'accomplissement des horaires légaux.

2.2.3. La gestion prévisionnelle est en gestation

L'université a commencé à se doter d'outils d'observation en matière de RH.

Concernant la masse salariale, elle dispose de plusieurs documents, établis par la direction des finances, riches d'informations diverses, mais dont la mission a peiné à comprendre à qui ils s'adressaient et à quoi ils servaient. Les requêtes présentent quelques failles liées aux outils informatiques et au nécessaire retraitement des données, notamment celles issues de l'ENT. La décision de confier à la DPRH le suivi de la masse salariale impose un effort de clarification de l'origine des données, de liaisons formalisées avec l'agence comptable et de constructions d'outils partagés. Il conviendra également, outre la nécessaire sensibilisation de tous les agents, que les personnels d'encadrement de la DPRH soient bien au fait des éléments constitutifs de la masse salariale tels que : impacts des entrées/sorties, rémunérations principales – avec GVT, positif, négatif, et solde – évolution du point d'indice, facteurs liés à la politique de l'établissement (heures complémentaires, emplois contractuels et vacataires), primes, et cotisations sociales.

Concernant les emplois, depuis plusieurs années, l'université édite un bilan social, elle a instauré des fiches de poste et fait procéder pour bon nombre de personnels administratifs à des entretiens professionnels qui permettent de dégager les besoins en formation et les évolutions à conduire sur la définition des tâches. Ces éléments ont déjà conduit à établir un début de cartographie des emplois BIATOSS. Les enseignants, quant à eux, renseignent un état prévisionnel de leur service, suivi au sein des composantes de diverses manières.

Il existe donc des outils que la DPRH devra répertorier puis centraliser. Ensuite, elle devra les développer et les formaliser pour qu'ils soient communs et partagés par les services centraux, les composantes et les services communs. Les procédures – qui seront mises en place de façon concertée mais efficace – doivent viser en particulier à la vérification du service fait. La cartographie commencée doit être poursuivie et étendue à toutes les catégories de personnels. Ce constat devra ensuite être continué par un schéma prévisionnel, qu'il faut établir, en intégrant les éléments de consommation des emplois, tels que les coûts moyens par catégorie d'emplois, le coût des arrivées, en liaison avec les économies dues aux départs à des dates données, etc. La DPRH pourra mettre à profit l'année 2010 pour tester un tableau de bord, dans lequel elle reportera les éléments des années précédentes, établira les projections. Elle dressera un bilan en fin d'année pour mesurer les écarts entre la prévision et l'exécution.

L'utilisation du module de prévision de WINPAIE facilitera certainement la tâche de la DPRH, mais il faut dans le même temps travailler à la constitution de tableaux de bord (cf. 4.2.6. page 26) afin de contribuer au contrôle de gestion. Le passage aux RCE permettra à l'université de jouir pleinement des marges de manœuvre dont elle use déjà.

L'université, dans les documents qu'elle produit comme dans ses actes, fait de la gestion des ressources humaines un point très important de sa politique. Le contrat quadriennal s'en fait largement l'écho : « *mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (redéploiements et repyramidages) ; confirmation de l'identité sociale et humaine de l'université de Lille 1, en gestion collective et individuelle ; reconnaissance des missions et des responsabilités au plan individuel (plan de formation et politique indemnitaire) ; réduction du retard en matière de promotion des femmes* ».

2.2.4. Des secteurs sont déjà bien investis

Les modalités d'attribution des moyens, notamment humains, aux composantes font l'objet, lors des campagnes d'emplois, d'un protocole très construit, étayé sur des considérations techniques et politiques. Chaque année un tableau documenté de repyramidages et d'échanges d'emplois est présenté aux instances paritaires de l'établissement. Le nombre d'emplois de catégorie C a légèrement diminué (de près de 50 % en 2004 à 46,7 % en 2009). A noter même en 2010 la proposition d'un échange entre postes d'enseignants-chercheurs et postes d'ingénieurs de recherche (IGE et IGR). C'est un indicateur de la capacité à dégager des marges de manœuvre, comme le sont les redéploiements entre composantes : environ 10 % des postes publiés chaque année font l'objet d'un redéploiement entre composantes, avec changement de section CNU. Cela porte à 25²¹ le nombre de postes redéployés lors des cinq dernières années.

Les primes des personnels BIATOSS ont été alignées, quel que soit leur statut, et l'attribution des NBI vient d'être récemment revue.

L'université mène une politique très volontariste en faveur des personnels contractuels dont elle souhaite stabiliser la situation. Pris en charge par le bureau de la DPRH « Formation et gestion des compétences », le dispositif, à destination des personnels de catégorie B ou C est entré en vigueur en septembre 2009. Il prévoit de donner des contrats permanents aux plus anciens (plus de six ans sur un poste à Lille 1) et de faire un accompagnement personnalisé aux plus récents. Ce dispositif aura touché plus de 120 contractuels..

2.2.5. Mais d'autres méritent une attention particulière

Les départs en retraite sont suivis attentivement, mais, même s'il est difficile d'anticiper sur le comportement des personnels en ce domaine – ceux-là seront très nombreux dans les années à venir – notamment chez les enseignants du second degré (20 % d'entre eux dans les cinq années à venir) et les personnels BIATOSS (plus de 10 %).

Les primes des personnels BIATOSS constituent un élément important, puisque l'université prévoit d'y consacrer 1 % de la masse salariale, en augmentant de 20 % le montant actuel. Ce n'est pas une décision sans risque. L'université devra en vérifier les conséquences précises sur son budget. Quant à celles des enseignants chercheurs, le montant en est reconduit presque à l'identique d'une année sur l'autre (3,3 M€), de même que le nombre de bénéficiaires (trois bénéficiaires de plus en deux ans). Le passage aux RCE pourra conforter l'université dans ce choix ou l'inciter à différencier davantage les attributions.

Quant à l'origine géographique des enseignants-chercheurs recrutés récemment, ils sont issus de Lille pour plus des deux-tiers chez les professeurs d'université, et pour près de la moitié chez les maîtres de conférence. Les recrutements à l'étranger, y compris dans l'Union Européenne, représentent respectivement 5 % et 20 % au cours des six dernières années. Il y a là sans doute des évolutions possibles.

Mais ces choix ne pourront prendre leur plein effet que si l'université sait rationaliser son organisation pour partir sur des bases de données sûres. Le décompte des emplois, les coûts afférents sont effectués actuellement de manière artisanale. Cela amène à une gestion prudente qui ne permet pas actuellement de détecter précisément les marges de manœuvre. Une meilleure organisation administrative, basée sur un pilotage fort du secrétaire général, permettra à l'université de s'adapter de façon permanente aux nouveaux et très forts enjeux du moment.

²¹ Sur quelque 1 000 postes de professeurs d'université et maîtres de conférence.

3. A priori, l'université ne sollicite pas la dévolution d'un patrimoine immobilier – au dimensionnement assez généreux – sur lequel elle porte un véritable regard stratégique, mais qu'elle peine à améliorer rapidement

Les responsables de l'université de Lille 1 n'envisagent pas de solliciter à court terme la dévolution du patrimoine immobilier prévue par la loi, sans en exclure définitivement l'éventualité.

3.1. Un patrimoine immobilier très important, géographiquement assez concentré et dans un état plutôt correct

3.1.1. Le patrimoine immobilier est plutôt supérieur aux besoins actuels

L'université de Lille 1 dispose d'un patrimoine immobilier très important, probablement supérieur aux besoins de formation et de recherche, ce dont ses dirigeants sont pleinement conscients. Avec presque 300 000 m² de SHON pour à peine 18 000 étudiants – globalement implantés sur le site du campus scientifique de Villeneuve d'Ascq – les locaux disponibles et leur concentration doivent permettre des redéploiements.

Les ratios actuels – 7,65 m²/étudiant et 83 m²/chercheur – sont au-dessus des moyennes nationales, alors que le taux d'occupation des salles d'enseignement est modestement de 62 %. Une étude réalisée dans le cadre du Plan Campus²² révèle un excédent de superficie de l'ordre de 60 000 m², par rapport aux besoins de l'université.

Ses responsables doivent donc s'interroger sur l'usage et l'affectation de ces locaux, comme sur leur politique de construction actuelle et future. Dans l'immédiat, la structuration et la centralisation de la gestion des salles doit permettre une meilleure maîtrise de leur usage.

3.1.2. Dans un ensemble patrimonial correct, une partie importante des immeubles a vieilli

L'essentiel du patrimoine immobilier actuellement utilisé par l'université Lille 1 – environ les deux tiers de la SHON – a été construit entre 1965 et 1970 et accuse son âge. Le mode de construction retenu à l'époque – béton, toitures terrasses, menuiseries extérieures – en fait un ensemble à la fois indestructible et fragilisé.

D'importants travaux de mise en sécurité et de remise à niveau ont été recensés pour 400 millions d'euros et si 225 000 m² SHON (75,5 %) sont classés par l'université en catégorie A, cette vision semble quelque peu optimiste pour la mission d'audit.

Fin 2009, trente immeubles utilisés par l'université font l'objet d'un avis défavorable de la commission de sécurité, représentant 128 107 m² (43 % de la SHON). Cinq d'entre-eux tombent sous l'éventualité d'un arrêté de fermeture (BU, C6 et C9 en chimie, les bâtiments D et E de Polytech, le complexe sportif COSEC et la station marine de Wimereux), car considérés comme structurellement dangereux par les préventionnistes.

²² Etude conduite par la SCET en 2008-2009.

3.2. Une réelle capacité d'approche stratégique, qu'il faut concrétiser, notamment en confortant la gouvernance patrimoniale et la coordination des services

3.2.1. *Une réflexion stratégique intéressante, autour d'un schéma directeur immobilier, portée par le projet d'université Grand Lille, mais qui reste à concrétiser*

3.2.1.1 La réflexion stratégique patrimoniale est récente à Lille 1

Auparavant cantonnée à un exercice de programmation étayant la négociation du contrat quadriennal, elle a pris récemment de l'ampleur dans les trois dimensions stratégique, de long terme et de site interuniversitaire dans le cadre de l'émergence du concept de « Campus Grand Lille », qui réunira à terme les trois universités du site dans un système confédéral.

Le schéma directeur en cours d'étude s'inscrit dans une perspective à vingt ans, avec un point intermédiaire à un horizon de huit ans, en 2017.

L'intérêt d'une telle démarche est réel car elle permet de se porter au-delà du rythme habituel du contrat quadriennal. La qualité de la réflexion est également à noter, d'autant qu'elle débouche sur des fiches par opération qui faciliteront la programmation des interventions et des financements. Cette démarche de schéma directeur stratégique patrimonial porte bien la volonté de mutualisation des locaux, dans une perspective d'économies d'échelle.

3.2.1.2 Le Plan Campus a accéléré le processus de réflexion et d'intégration interuniversitaire de la démarche stratégique patrimoniale

La perspective d'obtenir des financements très importants, à l'échelle de la situation immobilière délicate, doublée de l'exigence de cohérence nécessaire pour convaincre l'administration centrale, ont clairement aidé à formaliser cette réflexion globale, impulsée par l'élaboration du Plan Campus. Elle doit pouvoir être mise à profit par l'université pour donner une cohérence réelle à ces propres démarches de réflexion, de structuration et de programmation, dans le domaine patrimonial.

Ainsi serait comblée la relative absence de relation entre la stratégie générale appliquée au site de la future université du Grand Lille et les actions « au quotidien » réalisées par l'université de Lille 1, dans sa politique patrimoniale. Cette démarche vers un schéma directeur patrimonial de l'université de Lille 1 pourrait prendre en compte, dans une chaîne sans solution de continuité, les étapes et outils suivants :

- schéma directeur de sécurité, schéma directeur d'accessibilité, schéma d'ensemble des réseaux du campus, en y associant les membres du DUSVA, schéma d'aménagement de principe de 2001, dit « plan RUELLE » – désormais un peu oublié – mais qui pourrait servir de base de réflexion à une actualisation de l'organisation spatiale du campus scientifique;
- la programmation pluriannuelle des travaux de construction et de maintenance lourde, amorcée en 2008 mériterait une déclinaison prospective à un terme portant au-delà de l'échéance du contrat quadriennal 2010-2013. Elle pourrait s'appuyer sur un référentiel de fiches diagnostiques exhaustives des besoins de travaux de maintenance et de rénovation (recensement des besoins, estimation chiffrée, degré d'urgence...) et sur une programmation pluriannuelle réfléchie et avalisée par ses instances de décision.

Cette double démarche serait utile, tant pour la confection du budget annuel de l'université que pour la négociation du contrat quadriennal ou du CPER.

3.2.2. L'université pourrait utilement renforcer sa gouvernance patrimoniale

3.2.2.1 Le pilotage politique de la fonction patrimoniale est pertinemment confié à un vice-président désigné

Le vice-président patrimoine s'appuie sur l'existence de la commission d'aménagement du campus (CAC), dont il est membre et qui est conduite par le président de l'université, pour préparer les décisions du CA en matière de stratégie immobilière. Ce dispositif stratégique restreint ne vient pas en appui d'une véritable commission des travaux, qui pourrait se justifier pour mieux associer les composantes à la réflexion patrimoniale. Il est par ailleurs dommage de se priver, dans la CAC, de la présence de responsables administratifs dotés de véritables connaissances techniques pour étayer les débats.

Malgré l'élaboration de quelques indicateurs patrimoniaux à l'occasion du contrat quadriennal 2010-2013, la priorité de la cellule de pilotage n'est pas orientée dans cette direction.

En revanche, les premiers outils de planification des travaux ont été mis en place depuis 2008. En appui d'une programmation pluriannuelle réfléchie et avalisée par ses instances de décision, déclinée par des fiches pluriannuelles par opération tenues sur Excel, le pôle patrimoine gagnerait à mettre au service de l'université des fiches diagnostiques exhaustives des besoins de travaux de maintenance lourde et de rénovation (recensement des besoins, estimation chiffrée, degré d'urgence...). Elles permettraient d'éclairer l'université, tant pour la confection de son budget annuel que pour la négociation du contrat quadriennal ou du CPER.

3.2.2.2 La qualité du fonctionnement du pôle patrimoine est correcte

Elle serait sans nul doute améliorée si une coordination structurée et régulière était mise en place : réunions communes – sous l'égide ou non du SG – avec un ordre du jour et un « reporting » par des relevés de décision, fiches de travail...

Dans un système modérément centralisé les services techniques sont bien dimensionnés – peut-être pourraient-ils cependant s'appuyer sur des cadres mieux positionnés – et assument très correctement leurs missions techniques, excepté en matière de sécurité des biens et des personnes. La capacité de pilotage des opérations de maîtrise d'ouvrage pourrait toutefois être confortée.

3.2.3. Une fonction patrimoniale modérément centralisée qui reste à harmoniser

A la suite d'une réorganisation conduite en 2008 par le secrétaire général, appuyée sur un audit réalisé par la société IBM, le pôle patrimoine rassemble les fonctions techniques du propriétaire et une grande partie de celles du locataire : conduite d'opérations (maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre), la gestion du patrimoine (maintenance courante et dépannage), la sécurité (sécurité incendie et sûreté) et les questions d'hygiène/conditions de travail/environnement, l'entretien des réseaux et espaces extérieurs, ainsi que le SIG patrimonial. Cette organisation, volontairement centralisée autour du secrétaire général adjoint et de missions clairement définies, permet de répondre à la double volonté de maîtrise de la fonction et d'amélioration du service rendu aux composantes de l'université, UFR et services communs. Son caractère récent ne lui a pas encore permis de donner sa pleine mesure. Elle a montré sa capacité à assumer des maîtrises d'ouvrage et conduites d'opération de moyenne envergure (3 à 5 M€). Si le patrimoine immobilier devait être transféré à l'université, il faudrait alors envisager de renforcer ce bon potentiel.

L'intégration dans le pôle du service hygiène et sécurité devrait autoriser une excellente prise en charge de cette dimension exigeante, mais ce n'est pas le cas. Par ailleurs, le manque d'articulation entre son activité et le service travaux (SPCET) en charge des travaux de sécurité, comme accessoirement les questions de sûreté attribuées au service d'entretien (SLAM), posent à tout le moins un problème de coordination qu'il faut résoudre d'urgence.

Au regard des dépenses directes engagées en matière immobilière, il est patent que les services centraux jouent un rôle majeur, avec près de 7 M€ sur les 8,2 M€ de 2008, soit 85,4 %. Il n'en est pas tout à fait de même pour les moyens humains, avec 47,5 ETP sur 81,4 ETP au total (58,3 % dont 70 % des cadres A affectés à la fonction patrimoniale).

Le bénéfice de « services techniques » pour les composantes ne semble relever d'aucune logique autre que l'histoire. Par ailleurs, l'activité patrimoniale des composantes – si elle a pour constante l'entretien courant – est très disparate, avec tantôt de la rénovation, de l'aménagement, de la mise en sécurité ou de la réhabilitation. Il serait sans doute utile de se pencher sur une mise en ordre de ces activités et une meilleure coordination par les services centraux.

3.2.4. La structuration des dispositifs d'hygiène et de sécurité doit être une priorité

La dimension stratégique de la sécurité des biens et des personnes – si elle figure bien au rang des priorités dans l'esprit des responsables de l'université – ne s'est pas encore traduite par l'élaboration et la conduite d'une politique structurée et active. La mission attire l'attention du président de l'université sur la responsabilité personnelle qui est la sienne dans ce dossier, en l'invitant à s'en saisir d'urgence.

Les difficultés rencontrées, objectivement reconnues par les responsables, reposent sur les éléments suivants :

- l'actuelle absence de schéma directeur global de sécurité, ce qui exclut une connaissance exhaustive des problèmes posés et entraîne une action uniquement curative, en réaction aux avis défavorables émis par la commission de sécurité. La démarche actuellement amorcée doit être impérativement achevée en 2010 ;
- un mode de gouvernance trop complexe, dans lequel la répartition des responsabilités est ambiguë : deux vice-présidents qui interfèrent, le SGA patrimoine peu positionné, un CHS champ de débats trop souvent peu techniques ;
- une organisation administrative et un positionnement des cadres en charge qui ne facilite pas la coordination et la qualité de l'action. Le départ à la retraite prochain du responsable du service « hygiène et sécurité » doit être saisi pour clarifier la situation.

Il en ressort que le suivi de la sécurité est essentiellement le domaine du service travaux et construction, le service hygiène et sécurité se cantonnant dans un rôle qui doublerait celui de la commission communale de sécurité. Même si le contact établi avec les services de la ville de Villeneuve d'Ascq²³ est bon, les résultats obtenus sont insatisfaisants. Par ailleurs, l'établissement du « document unique » n'est qu'amorcée, sans qu'un groupe de projet n'en soit véritablement chargé et qu'un délai de réalisation ne soit fixé.

Le réseau des ACOMO est bien en place dans chaque immeuble ou laboratoire, selon le degré d'urgence, mais incomplet. Ainsi manque-t-il une trentaine d'ACMO.

3.2.5. Les outils de pilotage pourront être mieux utilisés

L'université a mis à disposition de la fonction patrimoniale un ensemble d'outils qui devraient en faciliter le pilotage. Mais les outils de gestion stratégique : gestion des salles, système d'information géographique (SIG), sont soit incomplètement utilisés, soit anciens et leur origine interne – même si elle donne aujourd'hui satisfaction – les fragilise.

Au-delà de ce qui a été dit *supra* sur la gestion des salles et sur le manque d'optimisation des moyens qui en découle, la mission relève l'absence d'interconnexion entre le logiciel de gestion patrimoniale ABYLA et celui de la gestion des salles RIMBAUS.

²³ Un comité de pilotage de la sécurité à Lille 1 a été mis en place en partenariat avec la commune de Villeneuve d'Ascq.

L'effort récent pour renseigner plus complètement ABYLA doit cependant être activement poursuivi en y intégrant la destination des locaux. Une telle démarche, fortement impulsée politiquement, contribuerait à identifier les différents usages des locaux – mais aussi leurs utilisateurs notamment dans les composantes – ce qui ne semble pas aller de soi aujourd'hui.

3.3. L'absence de comptabilité patrimoniale et le manque de moyens financiers consacrés à la maintenance lourde de l'immobilier présentent un risque pour la qualité du patrimoine

3.3.1. *La politique d'amortissement reste à définir et la comptabilité patrimoniale à construire*

L'université a une très bonne connaissance du patrimoine qu'elle utilise, tant physique que juridique, même si sur ce plan, les arrêtés d'affectation n'ont pas été pris. Les opérations de fiabilisation de l'inventaire du patrimoine immobilier sont en cours d'achèvement et le dossier a été transmis à France Domaine en 2009. La valorisation n'interviendra pas avant plusieurs mois.

L'université est aujourd'hui dépourvue de comptabilité patrimoniale fiable et sincère, comme d'une véritable politique d'amortissement de ses biens immobiliers (cf. 1.1.3 page 5). L'inventaire des biens mobiliers et par conséquent leur amortissement est partiel et largement perfectible. Il devient désormais urgent de prendre les dispositions nécessaires, à la fois pour contribuer à la sincérité et à la certification des comptes de l'État et pour lui permettre – par la connaissance du montant de ses amortissements bruts annuels – d'apprécier les besoins de financement de ses travaux de maintenance lourde et de sécurité. Cette connaissance faciliterait grandement le dialogue avec l'administration centrale, lors des négociations du Contrat quadriennal et du CPER.

Le conseil d'administration peut se déterminer sans attendre sur une politique d'amortissement, en révisant ses durées et son mode (linéaire ou non).

3.3.2. *Le coût complet de la fonction patrimoniale ne peut encore être approché*

L'université ne dispose pas d'une comptabilité analytique qui lui permette de calculer le coût complet de sa fonction immobilière. Le développement de SIFAC devrait le permettre à terme, même si les priorités en matière de connaissances des coûts iront prioritairement vers ceux des formations offertes par l'université. Pour bien les estimer, il faudra alors être en capacité de leur facturer les coûts supports, y compris ceux de la fonction patrimoniale. Avec toutes les précautions d'usage devant l'approximation de l'exercice et la difficulté à recouper certains chiffres, il est intéressant de constater que le coût complet de la fonction immobilière approché par la mission (66,5 €/m²), se tiendrait plutôt dans le haut de la fourchette des coûts constatés dans les audits précédents (entre 45 et 60 €/m²/an). La vigilance des responsables s'impose sur ce point.

3.3.3. *Le manque de fonds propres ralentit la remise à niveau technique des immeubles*

Malgré une bonne capacité d'autofinancement (cf.1.2.3 page 7)²⁴, l'université n'affecte pas de moyens financiers propres suffisants pour contribuer aux travaux de maintenance lourde, alors que les besoins sont réels et insuffisamment couverts, tant pour la rénovation lourde que pour la mise aux normes de sécurité et d'accessibilité. L'essentiel des travaux de maintenance lourde passe donc par les moyens du contrat quadriennal et du CPER. L'absence de diagnostics détaillés, exhaustifs et chiffrés, celle d'un schéma de sécurité, ne permettent pas de clairement déterminer les besoins réels, ni l'écart entre ce qui a été alloué et ce qui serait nécessaire pour faire face plus rapidement aux besoins de remise à niveau.

²⁴ L'autofinancement est prioritairement affecté à l'acquisition de biens d'équipement.

L'université n'assure pas son patrimoine immobilier, tant pour les risques du locataire que pour ceux du propriétaire.

La valorisation du patrimoine ne constitue pas un objectif, même accessoire, de l'université, du moins à titre onéreux, car elle affiche une politique d'ouverture vers son environnement, notamment culturel. Une réflexion utile pourrait être menée pour développer cette ressource potentielle, notamment si l'utilisation des locaux était mieux optimisée et si les effectifs d'étudiants devaient encore durablement diminuer.

4. L'université de Lille 1 doit renforcer la cohérence de son système d'information et conforter ses procédures et outils du pilotage pour constituer un meilleur point d'appui au transfert de compétences

4.1. L'hétérogénéité actuelle du système d'information nuit à la cohésion d'ensemble et impose de renforcer la qualité et le pilotage des outils informatiques

4.1.1. *La cartographie des flux applicatifs témoigne d'une fragilité du SI*

Le système d'information de l'université s'appuie sur des applications informatiques hétérogènes par leur mode de développement (RIMBAUS qui gère la scolarité de tout ou partie des composantes est un produit maison relativement ancien) et par la complexité des liens entre certains outils relatifs à la même fonction (exemple de la paie). Il en résulte une insuffisante fiabilité de données qui sont parfois ressaisies ou ne sont interopérables que sous condition d'interventions extérieures cycliques. A cet égard, la volonté affichée de migrer progressivement vers l'ensemble des produits promus par l'AMUE pourrait permettre au chantier de fiabilisation des données de progresser plus rapidement.

4.1.2. *Le pilotage actuel des outils informatiques de gestion n'associe pas assez les services utilisateurs*

A l'exception réussie de la mise en place de SIFAC – dont l'université devra s'inspirer pour conduire ses chantiers futurs – aucun comité de pilotage n'a été constitué formellement et les utilisateurs de progiciels de gestion sont consultés au fil de l'eau sans procédure permettant de les associer systématiquement. Il en résulte une perte importante d'informations, une absence de régulation et une difficulté pour les personnels à s'approprier les nouveautés dans le domaine des applications de gestion.

Un comité d'orientation des systèmes d'information aurait l'avantage de réunir l'ensemble des acteurs concernés, de fédérer les remontées d'informations des diverses instances existantes, ou à créer, ayant à connaître des questions informatiques et d'éclairer les choix que le conseil d'administration aura à formuler en ce domaine. Ce comité stratégique, dans lequel le président de l'université serait fortement impliqué, comprendrait un nombre restreint de responsables, dont bien entendu les chefs du centre de ressources informatiques (CRI) et du service multimédia (SEMM). C'est en prenant l'avis de ce comité que le président fixerait les orientations et déciderait des choix, les principaux étant inscrits au schéma directeur (SDSI) ; le conseil d'administration pourrait ainsi être amené à se prononcer sur le système d'information au travers de l'adoption du SDSI et au travers du vote du budget.

4.1.3. Il faut revoir rapidement l'organisation de la fonction paie et le choix des applications dédiées à cette fonction

L'actuelle cartographie des flux applicatifs liés à la fonction paie aurait imposé de revoir l'organisation en matière de paie, notamment les fonctionnalités de ASTRE – qui aurait mérité un meilleur usage – d'établir des fiches de procédures et de la superviser par des contrôles pour s'assurer du bon fonctionnement de cette activité. En effet, cette fonction est éclatée en plusieurs outils (globalement, WINPAIE pour les titulaires et ASTRE pour les contractuels) qui ne sont pas forcément liés entre eux, ce qui peut être une source d'erreurs ou risque de fraude. En réalité, l'université envisage de revoir l'organisation de la fonction paie selon le calendrier suivant :

- après une période intermédiaire, débutant en 2011, il n'y aura plus qu'une application dans l'établissement en ce qui concerne la paie : WINPAIE. Celle-ci transmettra les éléments de paie à la TG (paie à façon) ;
- dès que la solution sera finalisée par l'AMUE, il y aura mise en place de SIHAM²⁵. Ce logiciel a vocation à remplacer HARPEGE pour la gestion des ressources humaines, WINPAIE pour la paie à façon et quelques logiciels RH. *In fine*, SIHAM sera interopérable avec SIFAC et le futur référentiel de l'AMUE.

4.1.4. Une véritable stratégie de modernisation du SI doit voir le jour

Nommé depuis un peu plus d'un an, le nouveau vice-président « technologies de l'information et de la communication » s'est engagé résolument dans une politique dans laquelle il supervise à la fois l'expression des besoins de la maîtrise d'ouvrage et la conduite des projets réalisés par la maîtrise d'œuvre informatique.

En s'appuyant sur les points forts constitués par l'implication et les compétences des équipes – qu'il faudra toutefois songer à dynamiser par des apports extérieurs, notamment en raison d'une pyramide des âges défavorable – ainsi que sur les efforts de formalisation accomplis par le vice-président TIC dans les derniers mois, une stratégie de modernisation du SI doit s'imposer au cours du premier semestre 2010. Elle doit assurer une meilleure cohérence et une fiabilité accrue des données en mettant en place les groupes « projet » nécessaires au travail sur la qualité et le pilotage, au-delà des travaux individuels déjà conduits principalement par le vice-président CA. Cette stratégie doit également agir prioritairement sur l'objectif d'interopérabilité des outils, fort mal assurée actuellement. Il conviendra alors de se doter d'un premier calendrier global se démarquant des pratiques actuelles qui tendent à segmenter les choix des applications, selon des considérations pour lesquelles l'interopérabilité ne figure pas au rang des priorités.

La mission d'audit recommande vivement que le schéma directeur du système d'information soit décliné *a minima* à trois ans (enjeu du projet fédéral de l'université de Lille) sous la forme d'un véritable plan d'actions concret, avec des projets, des budgets et les ressources humaines à y affecter.

²⁵ SIHAM (Système d'Information des ressources Humaines dans une Approche Mutualisée) est un produit destiné à remplacer Harpège et Astre, en cours de développement par l'AMUE. Il a vocation à être interopérable avec SIFAC, le référentiel commun et le système d'information SIRHEN du ministère.

4.2. L'université devra simplifier son mode de gouvernance, mieux formaliser ses décisions et renforcer ses outils du pilotage

4.2.1. *Le mode opératoire du pilotage est actuellement efficace mais impose un effort de conviction coûteux en énergie pour les acteurs concernés*

La volonté de l'équipe présidentielle de disposer d'un projet politique, d'expliquer, de convaincre et de responsabiliser nécessite de nombreux groupes de travail, commissions statutaires ou procédures spécifiques impliquant les laboratoires, les UFR, les écoles et instituts. Ces discussions ont pour objectif de permettre éventuellement de préciser ou d'améliorer les propositions de l'équipe de direction. Celles-ci sont enfin soumises pour avis au conseil scientifique et au CEVU, puis à la délibération du conseil d'administration.

Le cheminement proposé pour tout dossier présenté au CA est le reflet de cette volonté d'emporter l'adhésion de la communauté universitaire :

- à partir d'une note politique correspondant à leurs domaines de compétences respectifs, les vice-présidents rédigent une note qui décline une stratégie d'action proposée au président ;
- successivement les chefs de services communs, les directeurs de composantes, les responsables administratifs de composantes et les chefs de services généraux puis les directeurs de laboratoires sont réunis pour que la démarche leur soit présentée ;
- une présentation analogue est faite aux trois conseils réunis en congrès ;
- dans le même temps le document élaboré par l'équipe de direction est mis en ligne pour consultation par tous. Les réactions et contributions spontanées doivent remonter par une des quatre voies suivantes : laboratoire, composante, service technique ou administratif, liste électorale représentée dans l'un des conseils. Le projet est alors amendé par l'équipe de direction qui le transmet aux élus du CA pour discussion, derniers amendements et enfin le vote à lieu.

Le CA se réunit une vingtaine de fois par an pour des séances de longue durée. La présence des membres y est assidue et le collège des personnalités extérieures toujours fidèle. Pour leur part, le CEVU et le Conseil scientifique qui émettent des avis et recommandations, se réunissent autant de fois que nécessaire. Il existe enfin une structure restreinte, appelée bureau, qui réunit autour du président les VP CS, CEVU, CA et le secrétaire général.

L'équipe actuelle justifie ce mode de pilotage par la nécessité de mener « rapidement » l'évolution des politiques de l'établissement et des nombreux chantiers stratégiques: refonte complète des statuts, restructuration de la recherche, réorganisation de l'offre de formation, plan Licence, PRES, future université du Grand Lille, politique des emplois contractuels, redéploiement des emplois...

Compte tenu de la culture de l'établissement, il s'agit probablement d'un passage obligé mais on peut déplorer que cette énergie ne soit parfois plus disponible pour d'autres activités. Il n'est sans doute pas inutile de se pencher sur ce mode de pilotage, pour chercher à l'alléger, tout en conservant la part utile à la concertation.

4.2.2. *Les décisions de mise en œuvre qui découlent de ce travail de conviction débouchent trop peu souvent sur une formalisation*

A diverses reprises, les auditeurs ont pu constater l'absence de culture de formalisation administrative : peu ou pas de lettres de mission, les comptes-rendus de réunion ou relevés de conclusions ne sont pas toujours élaborés, les documents d'orientation et de cadrage tels que le schéma directeur du système d'information ou le schéma directeur stratégique immobilier n'existent pas alors que l'enjeu des politiques qui les sous-tendent les rend indispensables.

La mission d'audit se plaît à souligner cependant que les documents de l'université correspondant à des grands rendez-vous stratégiques sont de grande qualité, comportant des objectifs généralement clairement affichés, même s'ils ne sont pas toujours déclinés au quotidien par des documents indispensables, aux ambitions plus opérationnelles.

4.2.3. *Les équipes affectées à la fonction de pilotage sont insuffisamment armées face aux ambitions de l'université*

Avec seulement une personne récemment recrutée pour prendre en charge l'infocentre et le suivi des treize indicateurs synthétiques du contrat d'établissement, les moyens disponibles sont en net décalage avec les immenses enjeux auxquels l'université va être confrontée, le Plan Campus, le PRES et le projet d'université du Grand Lille notamment. Il s'agit pourtant d'éléments structurants du projet d'établissement de Lille 1. Depuis septembre 2009, date de son arrivée à l'université, cet agent travaille à vérifier les informations, les corroborer et les fiabiliser à partir des requêtes réalisées sur Business Object.

Si l'on ajoute l'implication nécessaire dans le pilotage des grands chantiers informatiques de type SIFAC et le futur accès aux RCE, l'organisation de la remontée des informations et leur fiabilisation sont nettement sous-calibrées. Cette situation est amplifiée par la faible diffusion au sein de l'université de la culture de la prévention du risque qui constitue le terreau indispensable à un partage d'informations sensibles nécessaires au pilotage d'une entité organisée « en toile d'araignée ».

Même si ses pratiques actuelles sont sérieuses, l'université gagnerait à développer des mesures de maîtrise des risques par le « contrôle interne », prioritairement dans certains domaines d'activités dits « sensibles », telles les modalités de passation des marchés publics ou le processus comptable – dans le cadre de la certification des comptes – les recrutements et la titularisation, la protection des biens et des personnes, la prévention de l'intelligence économique...

4.2.4. *Le caractère embryonnaire du contrôle de gestion et de la comptabilité analytique utilisés par les services de l'université nécessite une accélération de sa généralisation*

Le projet de comptabilité analytique de l'université, bien que lancé en septembre 2007 dans l'optique d'évaluer les coûts de formation, connaît aujourd'hui d'importants retards pour son extension à l'ensemble de l'université. Des trois composantes pilotes (UFR de physique, UFR de sciences économiques et sociales et IUT A), c'est l'IUT A qui est aujourd'hui le plus avancé dans la démarche. La méthode ABC choisie a en effet permis d'affiner le choix de centres de coûts et de se mettre d'accord sur les inducteurs d'activités.

Nécessité faisant loi, le CUEEP, au titre de la formation continue, utilise ses propres méthodes de contrôle de gestion et l'IUT A, déjà cité, semble être en mesure de le faire très prochainement. Sur le fondement du travail consolidé, il devient nécessaire d'accélérer la prise en compte de cette comptabilité analytique par un nombre de composantes suffisant pour fournir aux futures équipes en charge du contrôle de gestion des données fiables indispensables à leurs missions.

Dans cette perspective, une sensibilisation à la démarche analytique pour les personnels concernés par le futur réseau de contrôle de gestion, dont la comptabilité analytique n'est qu'un des domaines d'intervention, s'avèrerait utile afin de réamorcer le processus initié en 2007.

Pour faciliter l'émergence et le développement des outils de pilotage stratégique, la mission suggère que les services qui y contribuent directement – contrôle de gestion, aide au pilotage et contrôle interne – soient placés directement auprès du secrétaire général.

4.2.5. *La bonne fin du travail engagé sur l'entrepôt de données est indispensable*

L'université de Lille 1 est pleinement associée au travail mené par l'AMUE sur la mise en place du référentiel tendant à permettre l'émergence des données communes. Toutefois l'entrepôt n'est pas un intégrateur d'applications ou de données, en ce sens qu'il ne peut pas être une réponse à une mauvaise interopérabilité/cohérence du système d'information. Si la donnée commune n'existe pas à la source, elle a peu de chance de se retrouver en tant que telle dans l'entrepôt.

C'est ce qui conduit le CRI à se fixer comme cible, pour le contenu de l'entrepôt, la totalité des données opérationnelles en veillant à respecter les contraintes essentielles à tout entrepôt de données : la simplicité, l'adaptabilité, la fiabilité.

4.2.6. *Le tableau de bord du président : un travail à vocation structurante qui débute à Lille 1 et devra prendre en compte le « maquis » des autres tableaux de bord et indicateurs préexistants*

La mission d'audit recommande que le tableau de bord du président d'université qui est un instrument réalisé sur mesure et n'a de sens qu'au regard de la délimitation d'objectifs clairement énoncés assortis de valeurs-cibles et de standards de comparaison, ne devienne pas la simple compilation en « gigogne » des différents tableaux de bord préexistants.

Chaque niveau de responsabilité (présidence, secrétariat général, responsables de composante, directeurs fonctionnels...) doit pouvoir disposer d'indicateurs qui répondent à ses objectifs propres. Bien sûr, certaines informations partagées entre tous pourront être agrégées de la base vers le sommet de la pyramide de décision (absentéisme, consommation budgétaire...), mais il est fort probable que la constitution d'un tableau de bord de la présidence de l'université mérite l'identification d'une batterie d'indicateurs qui ne concernera qu'elle.

Conclusion

L'université de Lille 1, du point de vue de sa gestion financière, de celle de ses ressources humaines et de son patrimoine immobilier est dans une situation globalement saine. Elle peut s'appuyer sur la capacité technique de ses services centraux, notamment de ceux qui seront les plus impliqués dans la démarche de prise d'autonomie : services informatiques, RH, finances et comptabilité, cellule de pilotage. Elle a également montré qu'elle savait recourir à des méthodes et processus construits qui lui permettent de faire valoir ses choix politiques (dialogue budgétaire, allocation de moyens aux composantes...). Mais elle pâtit actuellement d'une organisation administrative trop éclatée – entre le centre et les composantes, entre le politique et l'administratif – pour assumer aisément les responsabilités et compétences élargies et pour que tout risque soit *a priori* écarté. Pour y parvenir cependant – dans les délais qu'elle souhaite, dès le 1^{er} janvier 2011 – et malgré l'absence de préparation effective au moment du passage de la mission, comme en dépit du nombre important de chantiers à mener concomitamment (gestion intégrée des personnes, informatique GRH et Paie, comptabilité patrimoniale, diagnostics immobiliers...), elle devra fortement mobiliser ses services administratifs.

Afin de limiter au mieux les risques induits par la prise en charge des nouvelles compétences, l'université de Lille 1 devra accorder une attention forte et urgente à différents points qui devront figurer dans un plan d'action formalisé, clair, précis et assorti d'un calendrier de mise en œuvre serré, appuyé sur des personnes ressources bien identifiées et porté par sa gouvernance, dans les principaux domaines suivants :

- la requalification des emplois, et notamment le renforcement de l'encadrement intermédiaire dans les services chargés de la gestion budgétaire et financière au niveau central, qui devra s'accompagner d'un rééquilibrage des responsabilités entre centre et composantes, en faveur du niveau central ;
- la capacité à assurer la paie avec la TG, à maîtriser ses emplois et le volume financier afférant à la masse salariale et à établir des scénarios d'évolution, en s'appuyant sur des outils de gestion fiables, notamment la GPEEC ;
- la consolidation de la qualité et du pilotage des outils informatiques, du système d'information ainsi que la simplification comme le renforcement des procédures et du pilotage stratégiques ;
- l'affinement des besoins et des coûts de son patrimoine, la question de la sécurité des biens et des personnes et l'accompagnement de la mise en œuvre du Plan Campus, porté par le PRES.

Cela suppose que la réflexion stratégique en matière de formation et de recherche de l'université de Lille 1 soit déclinée dans chacun des domaines qu'elle concerne. L'usage efficient des marges de manœuvre qui pourront alors être générées sera rendu possible par une approche partagée avec la communauté universitaire, notamment avec les composantes.



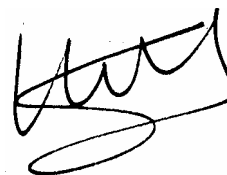
Thierry BERTHÉ



Jo-Michel DAHAN



Françoise MONTI



Martine SAGUET

Réponse du président de l'université de Lille 1



N/Réf : PS/GD2010-0309

Villeneuve d'Ascq, le 10 mars 2010

**Monsieur le Président
de l'Université Lille 1**

à

**Madame la Ministre de l'Enseignement
supérieur et de la Recherche**

**Inspection générale de
l'administration de l'Education
nationale et de la Recherche**

**107 rue de Grenelle
7535 Paris 07 SP**

**A l'attention de
Monsieur Thierry BERTHE,
IGAENR
Chef de la mission d'audit de
l'université Lille 1**

Madame la Ministre,

A la suite de la mission d'audit réalisée à l'Université Lille 1 en novembre et décembre 2009, vous nous avez fait parvenir les projets de rapports thématiques et avez souhaité connaître les réponses éventuelles de l'université aux recommandations exprimées par la mission. Je tiens à souligner la qualité du travail réalisé, et le caractère précis et opérationnel du diagnostic établi par la mission. Nous disposons ainsi d'un véritable référentiel qui nous accompagne de fait depuis les premières restitutions orales, et nous accompagnera tout au long de la démarche de projet.

Vous trouverez en annexe à ce courrier, des compléments plus que des observations. Il s'agit en réalité d'une mise à jour sur certains points ayant déjà faits l'objet d'une mise en œuvre, conformément à ce qui avait été annoncé fin 2009. Cette mise à jour modifie d'ores et déjà le bilan d'ensemble qui a été établi par la mission. L'université ne souhaite pas dresser par le menu l'inventaire exhaustif de l'ensemble de ce qu'elle a déjà réalisé, ou de ce qui va l'être dans les prochaines semaines. Il s'agit plutôt de donner toute leur crédibilité aux engagements pris et à l'échéancier arrêté en listant quelques uns des acquis enregistrés depuis le lancement officiel de la démarche projet début 2010.

L'université Lille 1 mène une politique d'établissement qui vise une très forte exigence dans l'exercice des missions de service public qui lui sont confiées. Les évaluations de l'AERES témoignent ainsi d'une très grande qualité de l'université, en particulier dans le domaine de la recherche, de la formation tout au long de la vie, de la vie étudiante, des relations internationales... Cela suppose une gouvernance forte, mais aussi une administration générale moderne, efficace et de très grande qualité. La mise en place d'une gestion intégrée a été organisée dès avril 2009, et tout au long de cette année un travail de réflexion préalable à l'acquisition des nouvelles compétences a été mené. Il permet d'établir un calendrier resserré et maîtrisé en 2010.

Cette réflexion préparatoire s'est accompagnée d'un important travail de réorganisation des services lancé à partir de février 2008, à la suite du recrutement du secrétaire général en poste. Cette réorganisation, réalisée courant 2007, a concerné tout particulièrement les services comptables et financiers, maintenant séparés, les services de la gestion du patrimoine, la mise en place d'une nouvelle direction des ressources humaines, la mise en place d'une direction du pilotage. L'université inscrit ainsi la perspective de l'exercice des responsabilités et compétences élargies, dans un cadre global d'adaptation de son fonctionnement et de réorganisation de ses structures, dont tout un volet concerne notamment la structuration de la recherche, avec une nouvelle organisation budgétaire conforme aux préconisations du rapport Auber.

Le rapport souligne cette dynamique d'évolution et d'adaptation, qui constitue l'un des axes forts du projet d'établissement présenté par l'actuelle équipe présidentielle : évolution des outils et méthodes de travail, meilleure organisation administrative, renforcement de la cohérence du cadre de fonctionnement des services.

Le rapport note à plusieurs reprises la nécessité d'un pilotage fort des services, assuré par le secrétaire général pour améliorer la gouvernance de l'université. Cette nécessité a été intégrée par l'équipe présidentielle depuis son arrivée à la direction de l'université en mars 2007. La nomination du secrétaire général en qualité de chef de projet sous l'autorité du Président, pour le passage aux RCE, atteste de la réalité de cette pratique nouvelle. Elle est renforcée par une meilleure définition des domaines respectifs du politique et de l'administratif, répartition des rôles qui constitue le pendant de la constitution de la nouvelle équipe de direction administrative, autour du secrétaire général devenu Directeur Général des Services, de la Directrice des Ressources Humaines recrutée en septembre 2008, et de la nouvelle Directrice Générale Adjointe des Services recrutée en février 2010.

Le constat d'ensemble de la mission à propos de l'implantation de SIFAC constitue un autre élément de crédibilité de l'université Lille 1 et de ses personnels à la fois à conduire un projet complexe, et à s'adapter à un nouvel environnement de travail.

D'ores et déjà, compte tenu des acquis des différents groupes de travail mis en place (liste), plusieurs pré-requis de niveau A sont levés.

C'est en conséquence en étant tout à la fois très attentifs à l'importance de ce chantier et confiants dans nos capacités que nous avançons dans notre démarche de préparation à l'acquisition des nouvelles compétences, que nous serons prêts à exercer au 1^{er} janvier 2010.

Je reste à votre disposition pour toutes précisions nécessaires, et vous prie de recevoir, Madame la Ministre, l'expression de ma haute considération.

Le Président de l'Université Lille 1

Philippe ROLLET

Annexes

- **Le planning général de la démarche projet**

- * Voir le document joint

- **Liste des groupes de travail**

- groupe de travail relation services centraux-composantes
 - groupe de travail système d'information et aide au pilotage
 - groupe de travail coeur de métier RH
 - groupe de travail aménagement spatial des bureaux

- **Points d'évolution notables depuis l'audit de décembre 2009**

- **Avancement de la démarche générale de projet**

- * Elle avance conformément au planning (voir détail des opérations réalisées en janvier-février, décisions arrêtées, et actions enclenchées) ; elle est en avance concernant la définition de l'organigramme nominatif, ce qui permet d'enclencher plus rapidement le lancement du groupe de travail n°4 concernant la réimplantation spatiale des bureaux, et les actions de formation (le plan de formation est arrêté).

- * 3 groupes de travail ont été lancés dès le 18 janvier, immédiatement après la réunion du comité de pilotage. Des sous-groupes thématiques sont à l'œuvre. Les réunions n°2 voire 3 de chacun des groupes sont planifiées en mars. Ces groupes avancent conformément à ce qui est attendu.

- **Le contrôle interne comptable et financier**

- * La mise en place du contrôle avait été envisagée spécifiquement pour le domaine « Paie ».

- * Compte-tenu de l'avancement de la réflexion, un service de plein exercice sera créé, comprenant deux bureaux, l'un dédié à la paie, le second dédié à l'ensemble des autres aspects comptables et financiers. Deux cadres expérimentés seront affectés sur ces missions avant la fin de l'exercice.

- Le renforcement des équipes
 - × Plusieurs emplois supplémentaires (4) seront implantés au Pôle RH pour faire face à ces nouvelles missions.
 - × Pour conforter sa technicité, le service de la comptabilité sera renforcé en septembre par transformation d'un emploi de catégorie C en catégorie B.

- Le domaine patrimoine et l'Hygiène et la Sécurité
 - × Un effort vigoureux est engagé en matière d'hygiène et sécurité. L'université a engagé le processus de recrutement d'un nouvel Ingénieur Hygiène et Sécurité, d'un chargé d'opération supplémentaire au service SPCEC et a reformulé la mission de la nouvelle Directrice Générale Adjointe des services sur l'ensemble du domaine patrimoine, pour veiller particulièrement à la bonne articulation entre prescriptions d'Hygiène et Sécurité et mise en œuvre. La gouvernance patrimoniale est ainsi tout à la fois fortement renforcée pour garantir cohérence et réactivité, et clarifiée dans le processus de décision.

- Une meilleure maîtrise des heures complémentaires
 - × Le logiciel Geisha est en cours d'adaptation et d'installation
 - × Les prochaines semaines permettront de redéfinir les modalités de gestion des heures complémentaires, et de disposer d'une supervision de l'ensemble des heures complémentaires, dans une démarche à la fois fonctionnelle et décisionnelle.

- Système d'information et pilotage
 - Des décisions importantes ont été actées et lancées :
 - × Le choix de Winpaie, le lancement d'une nouvelle phase de complétude d'Abyla
 - × Le choix de l'entrepôt de données comme source de données pour la constitution des tableaux de bord
 - × La fiabilisation d'Harpège et d'Astre et leur complétude, avant basculement vers Winpaie
 - A la suite de la rencontre avec Cegape, plusieurs points sensibles ont été précisés, notamment en matière de reprises de données à partir d'Astre et Harpège ; Cegape ne souhaite pas réaliser la reprise de données avant octobre ou novembre, compte tenu de la performance de ses outils.

Version 3 actualisée au 26 février 2010

2009	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre	janv-10
		début réflexion sur RCE et nouvelle organisation de la fonction RH								CTP 6/10 sur principes organisation pôle RH			
			réunion de service RH				01/07/2009 Séminaire WINPAIE		réunion de service RH		audit RCE 1	audit RCE 2	
									lancement du travail de fiabilisation des données Harpège				
2010	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre	janv-11
Institutionnel													
	vers 15 janvier CR officieux Audit	CR officiel pour réponse Lille1 Audit			Passage en CTP 7/05		CA vote sur RCE 4/06			arbitrages finaux sur campagne d'emplois à EFFETS 2011			vote du BP 2011
			décision avec composantes sur répartition des tâches et conséquences	réunion avec l'ensemble des agents RH de Lille1			Amphi d'information générale des personnels com interne						
Pilotage													
	15 janvier 2010 lancement du groupe projet		23 mars réunion groupe projet		réunion groupe projet	réunion groupe projet				réunion mensuelle groupe projet	réunion mensuelle groupe projet	réunion mensuelle groupe projet	réunion mensuelle groupe projet
	à partir 18 janvier lancement de 3 groupes de travail		analyse du rapport AUDIT : point des acquis et actions à mener										
	organigramme fonctionnel service RH validé		organigramme nominatif détaillé arrêté							nouvelle organisation du travail en place Gestion Intégrée			
	validation utilisation outil WINPAIE												
		anticipation sur campagne d'emploi 2011 nouveau cadrage		Concentration composantes									
	Réunion N°1 28 01 2010 Groupe Travail Composantes		Réunion N°2 19 mars Groupe de Travail Composantes										
			9 mars rdv à la TG sur pale à façon										
			réorganisation des modalités de gestion des heures complémentaires										
			liaison avec la mise en place de Geisha										
Logistique													
			réunions groupe de travail N°4 Bureaux & concertation avec personnels		lancement travaux		aménagement terminés						
SIRH													
	29 janvier réunion CIGAPE pour mise au point	Réunion N°1 5 février groupe de travail SI Pilotage	Réunion N°2 9 mars groupe de travail SI Pilotage						déploiement WINPAIE		bascule ASTRE WINPAIE care à valider		
		validation de l'Entrepôt de Données comme base de SI décisionnel											
		Mise à jour des fonctions Silland											
		création des tableaux de bord campagne des emplois	définition des outils de prévision et de suivi de la masse salariale et du plafond d'emplois		tableaux prévisionnels M.S et emplois selon camp emplois								
GRH													
	18 19 22 janvier dialogue avec personnels DPRH sur évolution métiers	dialogue avec personnels sur évolution métiers							prise de fonctions des agents évolution métiers ou nommés				
		élaboration plan de formation	Formation action 1 11 mars Pilotage RCE CIGAPE	Formation interne 2 bases WINPAIE 2 sessions		Formation action 3 Harpège			Accompagnement des nouveaux process travail	Formation action 2 4&5 octobre WINPAIE			
		fiabilisation des données Harpège		cartographie exhaustive des emplois validée									
PAIE													
	29 janvier réunion CIGAPE pour mise au point	CRI : étude reprise des données ASTRE vers WINPAIE								centralisation des pales		voir si possibilité pale test en double	lancement
		Réunion N°1 4 février Groupe Travail Cour méder	Définition et Formalisation des procédures Contrôle Interne										
BUDGET													
		Participation au travail d'aide au pilotage	analyse et proposition pour choix de la structure UB paye		Prise en compte de la nouvelle structure budgétaire	lettre cadrage 2011				échanges avec le MESR sur masse salariale		Budget 2011 bouclé	
PATRIMOINE													
	réunion mensuelle programmation gouvernance patrimoine	23/02/2010 réunion de lancement avec le service Niles méthodes de travail		modification de la direction du service coord avec Campus Grand Lille									
	lancement du chantier complétude Abyts Phase 2 sur affectation locaux et descriptif	test sur 3 labos cartographiés avant fin avril 2010			conclusions du test et lancement généralisation complétude Abyts								échecance prévue en juin 2011
	recrutement d'un chargé d'opération mission méthodes et opérations	Positionnement de la nouvelle DOS adjointe sur patrimoine	recrutement d'un ingénieur M&S	formalisation des procédures et utilisation d'outils de partage									

