

Rapport – n°2010-015 ▶ Mars 2010

**Inspection générale de l'administration
de l'Education 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**

Rapports Thématiques

- **Gestion des Ressources Humaines** page **-1-***
- **Budget, Finances, Comptabilité** page **-59-***
- **Patrimoine** page **-108-***
- **Système d'information et pilotage** page **-130-***

* numérotation faite à la main sur l'ensemble des feuillets

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE – LILLE 1

RAPPORT THEMATIQUE : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

I.	L'UNIVERSITE DOIT PROFESSIONNALISER SON ADMINISTRATION	1
I. 1.	L'ORGANISATION DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DOIT IMPÉRATIVEMENT ÊTRE REVUE POUR LUI PERMETTRE DE MIEUX ASSURER UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	1
I. 1. 1.	<i>Les moyens attribués, s'ils sont bien utilisés, peuvent être suffisants</i>	1
I. 1. 2.	<i>La gestion des personnels doit être moins segmentée</i>	2
I. 1. 3.	<i>L'université doit choisir entre une organisation centralisée ou des délégations, accompagnées de procédures et de contrôles</i>	4
I. 1. 4.	<i>La fonction de pilotage et de prospective, appuyée sur des outils et une structure de contrôle de gestion doit désormais trouver sa place</i>	5
I. 1. 5.	<i>La DPRH mérite d'être pilotée et animée de façon plus lisible</i>	5
I. 2.	LE SIRH, EN COURS DE CONSTITUTION, DEVRA REFLÉTER L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE	6
I. 2. 1.	<i>L'interopérabilité des applications n'est pas faite</i>	6
I. 2. 2.	<i>La prise en charge de la paie est dispersée en des lieux et avec des briques non homogènes</i>	8
I. 2. 3.	<i>Les évolutions à venir, d'importance certaine, doivent voir le jour rapidement</i>	10
I. 3.	LE CIRCUIT PAIE EST ACTUELLEMENT TROP DISPERSÉ ET L'UNIVERSITÉ COMMENCE LABORIEUSEMENT À PRÉPARER LES ÉVOLUTIONS NÉCESSAIRES	11
I. 3. 1.	<i>L'université effectue actuellement sans souci majeur les opérations de préliquidation et de liquidation de la paie de façon fiable et efficiente</i>	11
I. 3. 2.	<i>Le service RH procède à des contrôles des opérations de préliquidation et de liquidation, sans qu'on puisse parler de contrôle interne</i>	12
I. 3. 3.	<i>L'organisation future de la paie dépend, entre autres, de facteurs exogènes</i>	12
I. 4.	UNE MEILLEURE STRUCTURATION ADMINISTRATIVE DOIT ÊTRE MISE EN PLACE AU SEIN DE L'UNIVERSITÉ POUR QU'ELLE MAÎTRISE SES DÉPENSES	12
I. 4. 1.	<i>Actuellement, la paie sur budget Etat ne fait pas l'objet d'analyse particulière</i>	13
I. 4. 2.	<i>Les dépenses des personnels rémunérés sur budget propre restent trop parcellisées pour être utilement analysées</i>	13
I. 4. 3.	<i>Il n'y a pas de suivi structuré de la consommation de la masse salariale</i>	15
I. 4. 4.	<i>L'université doit se doter d'outils pour assurer un suivi exhaustif et fiable des services des enseignants et des heures complémentaires</i>	16
I. 4. 4. 1.	Le constat	16
I. 4. 4. 2.	Les incertitudes	16
I. 4. 4. 3.	Les pistes d'amélioration	17
I. 4. 5.	<i>L'université n'a pas non plus une vue claire sur les emplois (délégations et occupations)</i>	17
I. 4. 6.	<i>Elle n'est pas encore en mesure non plus de respecter un plafond d'emplois</i>	19
I. 5.	LE CHANTIER DU PILOTAGE DE LA MASSE SALARIALE ET DES EMPLOIS DOIT S'OUVRIRE	20
I. 5. 1.	<i>L'université devra respecter un plafond de masse salariale et piloter la masse salariale globale</i>	20
I. 5. 2.	<i>L'université devra se mettre en capacité de faire des projections des dépenses de la masse salariale...</i>	20
I. 5. 3.	<i>... En lien avec une vision pluriannuelle des emplois</i>	21
I. 6.	L'UNIVERSITÉ A UNE POLITIQUE DE FC TRÈS VOLONTARISTE QU'ELLE N'A PAS ENCORE ORIENTÉE VERS LA PRISE EN CHARGE DES RCE	21
II.	APRÈS QU'ELLE SE SERA DOTÉE DES OUTILS DE PILOTAGE RELATIFS A LA GESTION DE LA MASSE SALARIALE ET DES EMPLOIS, L'UNIVERSITÉ SAURA TIRER PARTI DES MARGES DE MANŒUVRE OTROYÉES EN RH	23
II. 1.	LA POLITIQUE RH EST UN POINT FORT DE LILLE 1	23
II. 1. 1.	<i>Elle est bien mise en avant dans le contrat quadriennal, notamment dans le domaine de la recherche</i>	23
II. 1. 2.	<i>Elle accompagne la stratégie de l'université en la déclinant en axes précis</i>	23

II. 2.	L'UNIVERSITÉ A DES ATOUTS POUR MENER UNE POLITIQUE DE L'EMPLOI, MAIS ELLE DISPOSE ENCORE DE PISTES DE PROGRÈS	24
II. 2. 1.	<i>Les instances paritaires qui traitent des affaires de personnel sont très actives</i>	24
II. 2. 2.	<i>D'autres modalités de participation des personnels de l'université pour faire évoluer le fonctionnement sont également mises à l'œuvre</i>	24
II. 2. 3.	<i>Il faudra ensuite donner toute sa place à l'administration centrale</i>	25
II. 2. 4.	<i>L'université doit consolider ses outils pour aller vers une gestion de carrière</i>	25
II. 2. 4. 1.	La construction d'instruments d'observation doit être plus professionnelle	25
II. 2. 4. 2.	L'exemple de l'exploitation des départs en retraite est intéressant	25
II. 2. 4. 3.	Les procédures d'allocation des emplois sont déjà bien maîtrisées	26
II. 2. 5.	<i>Le repyramidage des emplois et les redéploiements sont mis en œuvre</i>	27
II. 2. 5. 1.	L'université travaille depuis plusieurs années sur les repyramidages des emplois BIATOSS	27
II. 2. 5. 2.	De même, les postes d'enseignants font l'objet de redéploiements	28
II. 2. 5. 3.	Le suivi des services des enseignants et des BIATOSS doit être plus rigoureux	29
II. 3.	LILLE 1 CONSIDÈRE LA GRH COMME UN FACTEUR DÉTERMINANT DU PILOTAGE DE L'ÉTABLISSEMENT	29
II. 3. 1.	<i>Elle met en place des dispositifs pour répondre aux situations individuelles</i>	29
II. 3. 1. 1.	Une politique ambitieuse est menée en faveur des contractuels	29
II. 3. 1. 2.	Les pratiques d'évaluation se mettent en place	30
II. 3. 2.	<i>Elle met en œuvre une politique volontariste dans les actes de gestion collective mais elle doit s'y montrer plus rigoureuse</i>	30
II. 3. 3.	<i>L'élévation des performances de l'établissement passe également par une politique de recrutement très affirmée</i>	32
II. 3. 3. 1.	L'accent est mis sur la résorption de la précarité	32
II. 3. 3. 2.	Plusieurs leviers sont actionnés pour faire valoir l'attractivité de l'université	33
II. 3. 3. 3.	La politique que Lille 1 mène en faveur des femmes n'a pas encore produit tous ses effets	34

Liste des tableaux

Tableau 1 :	Décompte en ETPT des effectifs consacrés à la fonction RH au 01/12/2009	1
Tableau 2 :	Ventilation des effectifs RH en composantes par sous fonction (décembre 2009)	4
Tableau 3 :	Ancienneté des personnels	5
Tableau 4 :	Applications informatiques utilisées en GRH pour les personnels rémunérés sur le budget de l'Etat	8
Tableau 5 :	Applications informatiques utilisées en GRH pour les personnels rémunérés sur le budget de l'université	9
Tableau 6 :	Ventilation des effectifs RH sur la fonction Paie	11
Tableau 7 :	Ratios d'efficience	11
Tableau 8 :	Part des dépenses de personnels dans le budget de l'établissement	12
Tableau 9 :	Dépenses de personnels sur budget de l'Etat	13
Tableau 10 :	Récapitulation sommaire des différents postes de dépense de la masse salariale sur ressources de l'université	13
Tableau 11 :	Composants de la masse salariale sur budget de l'université	14
Tableau 12 :	Masse salariale sur budget de l'université en 2007 et 2008	14
Tableau 13 :	Comparaison des données relatives aux emplois	18
Tableau 14 :	Prévisions de départ en retraite	26
Tableau 15 :	Structure des emplois BIATOSS en 2008 et 2009	27
Tableau 16 :	Structure des emplois BIATOSS en 2004	27
Tableau 17 :	Évolution du taux de redéploiement des postes d'enseignant	28
Tableau 18 :	Bilan du nombre de promotions d'enseignants-chercheurs (2000 à 2008)	30
Tableau 19 :	Historique du montant des primes allouées aux BIATOSS	31
Tableau 20 :	Rémunérations accessoires des enseignants	32

Tableau 21 : Historique de la répartition titulaires/non titulaires	33
Tableau 22 : Origine géographique des enseignants-chercheurs depuis le 1 ^{er} janvier 2003	33
Tableau 23: Effectifs BIATOSS de l'université répartis par fonction « Silland »	39
Tableau 24 : Dépenses relatives à la rémunération des contractuels.....	39
Tableau 25 : Dépenses relatives à la rémunération des ATER.....	40
Tableau 26 : Dépenses relatives aux contractuels de recherche.....	40
Tableau 27 : Dépenses relatives aux contractuels de recherche par catégories.....	40
Tableau 28 : Utilisation des heures complémentaires	40
Tableau 29 : Evolution des taux d'encadrement	41
Tableau 30 : Heures complémentaires	42
Tableau 31 : Suivi des emplois enseignants.....	44
Tableau 32 : Suivi des emplois BIATOSS	45
Tableau 33 : Campagne 2010 des emplois BIATOSS	46
Tableau 34 : Personnels de l'Université de Lille 1.....	49
Tableau 35 : Effectifs d'étudiants	50
Tableau 36 : Personnels hébergés	50
Tableau 37 : Répartition des emplois et dépenses de personnel entre budgets de l'État et de l'université	50
Tableau 38 : Répartition des emplois de titulaires et de non titulaires.....	51
Tableau 39 : Ratios d'efficacité en matière de gestion administrative.....	51
Tableau 40 : Qualité des éléments de pré-liquidation paye transmis à la trésorerie générale	51
Tableau 41 : Évolution de la répartition enseignants/non enseignants/catégories de BIATOSS	51
Tableau 42 : Répartition des personnels par fonction et par actions LOLF.....	52
Tableau 43 : Origine des maîtres de conférences recrutés depuis le 1er janvier 2003.....	53
Tableau 44 : Taux de consommation des heures complémentaires par composante	53
Tableau 45 : Évolution du nombre de bénéficiaires effectifs des primes fonctionnelles	54
Tableau 46 : Évolution du montant moyen des primes fonctionnelles.....	54
Tableau 47 : Formation des personnels non enseignants	54

Liste des documents

Document 1 : Plan d'urbanisme des ressources humaines.....	7
Document 2 : Organigramme de la direction du personnel et des ressources humaines.....	38
Document 3 : Effectifs étudiants et personnels de Lille 1	43
Document 4 : Récapitulation des fonctionnalités des applications utilisées par les composantes pour gérer les heures complémentaires.....	47
Document 5 : Extrait du Guide des emplois (ministère du budget)	50

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, l'audit doit permettre d'apprécier :

- l'adaptation de l'organisation de l'université au changement d'échelle et à la prise en charge de compétences nouvelles qu'implique le passage à l'autonomie (critères n° 11 à 14 du cahier des charges). Seuls les aspects propres à la gestion des ressources humaines sont abordés dans cette annexe, les questions de pilotage et de systèmes d'information, abordées de façon succincte, sont en effet traitées plus largement dans une annexe spécifique ;
- sa capacité de prendre en charge la paie des agents actuellement rémunérés sur le budget de l'Etat (critère n° 5) et de piloter sa masse salariale (critère n° 6) et ses emplois (critère n° 7), préalables à l'accession à l'autonomie ;
- sa capacité de tirer parti des marges de manœuvre nouvelles qui lui seront ouvertes en matière de gestion des emplois et des personnes.

I. L'UNIVERSITE DOIT PROFESSIONNALISER SON ADMINISTRATION

I. 1. L'organisation de la direction des ressources humaines doit impérativement être revue pour lui permettre de mieux assurer une gestion des ressources humaines

I. 1. 1. Les moyens attribués, s'ils sont bien utilisés, peuvent être suffisants

- Les moyens octroyés quantitatifs et qualitatifs

Sur un total de 1203,8 ETP BIATOSS¹ de l'université, 45² sont consacrés à la fonction RH, dont 13,2 dans les treize composantes³, un en service commun chargé de SCD (service commun de documentation), et 30,4 dans les services centraux. Dans les effectifs sont inclus le médecin de prévention de l'établissement (catégorie A), l'infirmière (catégorie B) et le secrétariat médical (catégorie C).

Tableau 1 : Décompte en ETPT des effectifs consacrés à la fonction RH au 01/12/2009

Service RH	Total effectifs RH en ETP	dont Cat A			dont Cat B			dont Cat C		
		ASU	ITRF	Cont.	ASU	ITRF	Med soc	ASU	ITRF	Cont.
Composantes	13.2	0.5	3.2		1.3	2.5		3.3	2.4	
Services Centraux RH	30.8	5	4	1		5.8	1	9.4	4	0.6
Services Communs	1							1		
Total	45	5.5	7.2	1	1.3	8.3	1	13.7	6.4	0.6

Source : DPTH – Aide au pilotage – Lille 1 (onglet 1)

L'organigramme de la direction (cf. Document 2) fait état d'une organisation quasi traditionnelle. Il est composé comme suit :

- un service des BIATOSS : 5 ETP dont 1 de catégorie A, 2 de catégorie B et 2 de catégorie C ;

¹ Cf. § I. 4. 5

² La répartition par fonction Silland, proposée par l'université, indique 36,3 ETP consacrés à la gestion du personnel (cf. **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**), soit près de neuf ETP de différence.

³ L'université comporte trois UFR en sciences sociales, huit en autres sciences, et deux composantes spécifiques.

- un service des enseignants : 4,6 ETP dont 1 catégorie A, 1,8 catégorie B et 0,8 de catégorie C, avec actuellement un tuilage entre la responsable du bureau et son successeur⁴ ;
- un service de paie pour tous les personnels : 5,8 ETP dont 1 catégorie A, 3,8 de catégorie C et 1 de catégorie B, à quoi il faut rajouter une partie du temps d'une des gestionnaires BIATOSS pour la gestion financière de quelques actes de gestion de certaines catégories de personnels⁵ ;
- un service traitant des retraites/congés/accidents du travail/validation de services : 4,7 ETP dont 1 en catégorie A, 2,90 en catégorie C, avec, de même qu'au service des enseignants, un tuilage entre la responsable du bureau et son successeur ;
- s'y ajoute le service de la formation des personnels auquel a été adjointe la dénomination « gestion des compétences », avec 4,3 ETP dont 0,8 en catégorie A, 2 en catégorie B et 1,5 en catégorie C ;
- et deux cellules. L'une est occupée par un personnel de catégorie B à 100 % qui a la responsabilité – quand ils ont lieu – de la gestion des concours ITRF et vient en appui auprès du service BIATOSS, notamment pour certaines campagnes d'actes de gestion collective. L'autre est prise en charge par un personnel de catégorie A à temps plein également, en même temps qu'il lui revient l'aide au pilotage.

Les quatre premiers services décrits ci-dessus sont encadrés par un personnel de catégorie A, eux-mêmes encadrés par une responsable du service des personnels⁶. Une APAENES a été nommée en septembre 2008 sur un emploi d'administrateur de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (AENESR) pour assurer la direction de l'ensemble et « suit le fonctionnement des services en charge des ressources humaines⁷ ». La direction s'intitule désormais direction du personnel et des ressources humaines (DPRH).

1. 1. 2. La gestion des personnels doit être moins segmentée

La gestion administrative des personnels est partagée dans HARPEGE (cf. § I. 2) par les services centraux et les composantes.

Les services centraux, BIATOSS et enseignants et enseignants-chercheurs, assurent les recrutements de personnels non titulaires à partir d'un dossier administratif type. Ils instruisent le dossier et la demande est visée par le président au vu des informations, notamment financières, apportées par le service. Mais sont exclus de cette procédure l'IUT et le CUEPP qui recrutent eux-mêmes leurs personnels contractuels, suivant des modalités qui leur sont propres. En revanche, dans ce domaine, l'IAE donne la main aux services centraux.

Quant aux contractuels de recherche, ils sont en partie pris en charge par les organismes de recherche, en partie par le SAIC, en fonction de considération telles que la facilité de gestion (poids de la TVA), de l'origine professionnelle du directeur du laboratoire, de la rapidité de gestion, de l'origine des fonds, ...). Il revient seulement à la DPRH la gestion administrative des contractuels pris en charge financièrement par le SAIC, puisqu'elle établit les contrats de travail après que ce dernier lui a envoyé les éléments permettant leur prise en charge. Dans un document préparé pour un CTP (non daté) un point a été fait par la DPRH sur les contractuels BIATOSS, répartis en « hors crédits recherche », « précaires », sur « crédits recherche » et « gagés ». Pour s'en tenir à ceux liés à la recherche, on y constate une stabilité certaine

⁴ Ce qui met 4,6 ETP à disposition de ce bureau pour une durée non précisée aux auditeurs.

⁵ Quotité non définie. Seules les tâches justifient un rattachement aux affaires de paie : indemnités des jurys de concours, et paiement des CAV/CAE.

⁶ Actuellement en congé de longue durée.

⁷ Extrait de la lettre de mission de la directrice, signée par le président et adressée à l'ensemble du personnel, (non datée).

La gestion des personnels de Lille 1 ne se fait pas, à l'heure actuelle, en gestion dite intégrée et au sein du service de la paie – si toutes les personnes contribuant à la préliquidation et liquidation de la paie sont effectivement recensées dans ce « pavé » de l'organigramme – en revanche, dans le fonctionnement des opérations, il n'en va pas de même : la distinction entre la rémunération faite sur le logiciel ASTRE et celle sur l'application HARPEGE semble en être un des clivages (cf. la description des applications au § I. 2) et a des conséquences sur les liens hiérarchiques. La gestion de la rémunération de la masse salariale des personnels contractuels sur ressources propres est du ressort de l'application ASTRE, elle est assurée par un gestionnaire, sans lien hiérarchique avec le chef de bureau mais en liaison étroite avec l'agence comptable. Cet agent s'assure, avant de liquider les dépenses, de la disponibilité des crédits auprès du service financier.

Par ailleurs, le service Formation, placé sous la responsabilité du vice-président Formation tout au long de la vie et animé par une APAENES, a pour mission, entre autres, d'attribuer et de gérer les primes – de charges administratives et de responsabilité pédagogique – et les heures complémentaires. Elles sont ensuite mises en paiement à la Direction des personnels et des ressources humaines.

Actuellement, le paysage n'est donc pas très clair : la répartition des tâches, évidente sur le papier, devient un peu confuse quand on fait la liste des actes de gestion, de leur prise en charge et des liens hiérarchiques qui unissent les acteurs. L'absence momentanée de responsable de gestion de personnel, dont les tâches n'ont pas été bien réparties – ni celles relatives à l'encadrement, ni celles de gestion qui lui incombent – retardent un peu les évolutions. Le passage à la gestion intégrée a été décidé et annoncé au printemps 2009 par le secrétaire général. Les personnels sont actuellement dans l'attente de cette évolution à laquelle il travaille avec la DPRH. Le projet qu'il envisage de mettre en place est assez abouti mais n'a pas encore été présenté aux personnels.

Les responsables administratifs de l'université ont parfaitement conscience de cette absence de clarté et ont entrepris d'en rationaliser l'organisation. C'est d'ailleurs un des objectifs qui est assignée à la DRH et précisé dans sa lettre de mission : « *suivre le fonctionnement des services en charge des ressources humaines, 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* »

Il est regrettable que la lettre de mission n'insiste pas davantage sur les évolutions à conduire pour le passage aux RCE, comme le pilotage de la masse salariale et des emplois, si tant est que c'est à cette direction que la gouvernance de l'université souhaite confier cette responsabilité⁸. La définition du poste de directrice s'est faite *a minima*, en raison du contexte lors de son installation⁹, mais qui a évolué depuis et dont il faut désormais acter les changements.

Le plan de travail que le secrétaire général a rédigé en décembre 2009 n'inscrit pas le passage en gestion intégrée dans les évolutions à conduire. Ce dossier doit effectivement être mené, indépendamment du passage aux RCE, mais il en est concomitant et représente une opération lourde qui mobilisera fortement les personnels qui vont la réaliser. Un groupe de travail impliquant tous les services (DPRH, services de paie, service du budget, services financiers, agence comptable, contrôle de gestion, représentants des composantes) serait le bienvenu (cf. volet Finances/budget § II, 2.1). Il est vrai que la mise en place de SIFAC en 2009 a donné à l'université l'expérience de la conduite d'un projet difficile, et qu'il sera sans doute aisé d'en reconduire les principes. Néanmoins, une communication précise sur le sujet, un calendrier plausible et des acteurs identifiés doivent nécessairement être fournis.

⁸ Une autre hypothèse, tout aussi valable techniquement, est de confier la responsabilité du pilotage de la masse salariale à la direction des affaires financières.

⁹ Il pourrait être désigné, le cas échéant, un chargé de mission, placé auprès de la DPRH, pour le suivi des situations individuelles. L'université l'a déjà mis en place pour les contractuels.

I. 1. 3. L'université doit choisir entre une organisation centralisée ou des délégations, accompagnées de procédures et de contrôles

A cette dispersion des tâches internes à la DPRH s'ajoute un fonctionnement des composantes assez autonome, qui se justifie historiquement et culturellement soit par le statut (IUT, EPU-Polytech article 33), soit par le volume d'activité ou le nombre d'étudiants.

Tableau 2 : Ventilation des effectifs RH en composantes par sous fonction (décembre 2009)

	Composantes et services communs			
	Nbre d'ETP	dont A	dont B	dont C
Paye des personnels sur budget propre	1.05		0.7	0.35
Pré-liquidation budget Etat	0			
Pensions	0			
Chômage	0.45		0.3	0.15
Gestion de proximité (gestion des temps et activités, accueil des agents)	11.3	3.2	2.4	5.7
Gestion administrative individuelle	1.4	0.5	0.4	0.5
Gestion administrative collective	0			
Pilotage - GPEEC	0			
Recrutement	0			
Formation	0			
Médecine	0			
Total	14.2	3.7	3.8	6.7

Source : DPRH – Aide au pilotage – Lille 1- (extraits onglet 2)

Très naturellement, les treize composantes assurent un service de proximité, pour plus de 80 % du temps qu'elles consacrent à la gestion des ressources humaines. Les UFR et les services communs utilisent le logiciel de gestion de personnel HARPEGE en consultation (cf. Tableau 4 et Tableau 5). En revanche, il est donné à l'IUT, au CUEEP et à l'IAE, chacun pour ce qui le concerne, d'assurer tout ou partie de la gestion de personnel en utilisant toutes les fonctionnalités de la base HARPEGE. Ainsi, l'IUT se charge de la gestion individuelle des titulaires affectés sur postes IUT (promotion d'échelon, temps partiel, disponibilité, réintégration, détachement) et des contractuels sur support vacant de l'IUT et sur son budget propre. Le CUEEP gère en totalité ses contractuels, et l'IAE gère la paie des contractuels sur son budget et celles des titulaires sur postes gagés. Hors cette partie de la paie prise en charge par l'IAE, les opérations relatives à la paie sont assurées par les services centraux.

Par ailleurs – et non incluse dans ce recensement parce que l'organisation de l'université est telle actuellement, que cette gestion échappe à la DPRH – la gestion des heures complémentaires est totalement réalisée en composantes. C'est un point sensible du passage aux RCE et Lille 1 ne peut pas se satisfaire de la situation actuelle : cette organisation ne permet pas la maîtrise de la totalité de ces heures qui concernent à la fois les heures données dans le cadre de la formation initiale et celles données dans le cadre de la formation continue¹⁰.

¹⁰ Cf. page 16 l'analyse de la gestion de ces heures complémentaires.

L'université doit nécessairement réfléchir à une organisation qui aille, au moins dans un premier temps, vers une concentration en services centraux de quelques dossiers très sensibles : composants de la masse salariale (rémunérations principales, heures complémentaires, primes), décompte des emplois et travail prospectif dans ces domaines de la masse salariale et des emplois. Il est impératif que l'université dispose en un lieu unique d'une vision exhaustive et fiable. Cela n'exclut pas de réfléchir plus tard au degré de concentration qu'il convient de maintenir au niveau central ; si l'université juge opportun d'aller vers la déconcentration de certains actes en matières de ressources humaines, cela ne pourra se faire bien sûr que lorsqu'elle aura fiabilisé toute la gestion et qu'elle saura l'accompagner de procédures écrites et de circuits formalisés. L'organisation qui sera mise en place dans des délais rapprochés impose aux services centraux –l'agence comptable au final bien sûr, mais surtout la DPRH, parce qu'elle a à connaître de tout ce qui ressortit de la masse salariale – de disposer de compétences fortes. Il faudra veiller à mettre en place les outils (cf. page 17), les modalités d'organisation (circuit scolarité → composante → DPRH → services financiers¹¹ → agence comptable → DPRH → SG), les niveaux de responsabilités et les procédures (fiches de procédures). Elle devra tenir compte des compétences qui existent actuellement dans les composantes, notamment celles de taille importante, pour alimenter un pôle interne à la DPRH chargé du suivi et de la projection de ce qui touche à la masse salariale.

I. 1. 4. La fonction de pilotage et de prospective, appuyée sur des outils et une structure de contrôle de gestion doit désormais trouver sa place

L'organigramme positionne deux fonctions qui ressortissent du pilotage : un bureau, composé d'une personne, intitulé « Aide au pilotage », et un autre bureau, doté d'autres charges mais qui possède dans son portefeuille la « gestion des compétences ». Ce sont là les prémices d'une organisation qui prend en compte la nécessité de se doter des outils de gestion et de pilotage. L'université doit renforcer ce domaine, et suivant le périmètre qui lui sera confié, il pourra être ensuite placé par exemple au sein même de la DPRH s'il ne traite que de la gestion de personnel et ce qui lui est afférent (emplois et tous les constituants de la masse salariale) ou dans une cellule placée auprès du secrétaire général¹², s'il a en charge, en plus de ceux liés à la masse salariale, d'autres indicateurs (pas seulement financiers), ou auprès de la direction des affaires financières...

Quoi qu'il en soit, il est impératif de faire monter en compétences, individuelles et collectives, toutes les personnes et services qui contribueront à la production de tableaux de bord et participeront au contrôle de gestion. Il appartiendra ensuite à la gouvernance de formuler des exigences précises qui pourront alors être satisfaites.

I. 1. 5. La DPRH mérite d'être pilotée et animée de façon plus lisible

Tableau 3 : Ancienneté des personnels

Ancienneté dans le poste	Moins d'un an	Entre un et deux ans	Entre deux et huit ans	Plus de huit ans	Total
Nombre d'agents	8	0.8	16.3	19.9	45

Source : Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (onglet 3)

¹¹ En fonction de l'organisation choisie.

¹² Cette solution doit être privilégiée pour affirmer le positionnement stratégique et transversal du contrôle de gestion et de l'aide au pilotage.

L'ancienneté des personnes sur leur poste à la DPRH est certes un atout : elles connaissent bien les personnels qu'elles gèrent, elles ont pu comprendre les évolutions en matière de réglementation et se sont formées, avec l'aide de l'université et de son service formation, aux outils choisis. Cependant, revers de cette stabilité, il n'est pas facile de faire sentir l'importance des nouveaux enjeux. Beaucoup de chantiers importants ont interrompu l'élan du printemps 2009 (mouvements sociaux, mais aussi PRES, Université de Lille, plan Campus) et ont obligé le secrétariat général à les traiter prioritairement et à distraire son attention du dossier de la prise en charge des nouvelles compétences en matière de gestion de personnels. Les personnels sont vraiment dans l'attente d'évolutions mais ils ne voient pas bien comment elles vont se traduire dans leur environnement quotidien. La chef de la direction, privée de la responsable du service, est prise par trop de tâches de gestion pour passer du temps au pilotage, et ne se situe pas encore assez dans une animation d'équipes (réunions, compte rendu, feuille de route, calendrier,...).

Le renforcement du service est largement en cours depuis septembre 2008. Il continue, avec, à la rentrée 2009, un tuilage entre les chefs de bureau – qui a imposé la création d'un support – et il est prévu qu'il se poursuive en 2010 par l'arrivée d'un ASI qui aura en charge le suivi de la masse salariale. Par ailleurs, lors du CTP du 6 octobre 2009, le secrétaire général précise que « *des recrutements sont prévus pour renforcer la DPRH* », sans qu'un chiffre précis en soit fait. De tradition, l'université a positionné des vice-présidents auprès des chefs de division et de direction, pour être présents auprès des gestionnaires et impulser les actions. C'est le cas à la DPRH où un vice-président « Valorisation du potentiel humain » a joué jusqu'à présent un rôle important, y compris dans les actes de gestion quotidienne (rédaction des circulaires, par exemple). A l'heure actuelle, une ligne de partage semble s'installer entre la gestion des enseignants et enseignants-chercheurs dont s'occupe le vice-président chargé de la valorisation du potentiel humain et celle des BIATOSS qui revient aux services administratifs (directrice des personnels et des ressources humaines et même secrétaire général).

Il sera nécessaire d'aller, dans la refonte de l'organisation administrative de l'université de Lille 1, vers la définition des tâches qui sont du ressort de la gouvernance (choix politiques, orientations) de leur mise en œuvre qui doit être dévolue aux services administratifs. Ceux-ci doivent faire la preuve de leur professionnalisme et devenir capables de produire les outils dont les responsables politiques auront besoin pour éclairer leurs décisions.

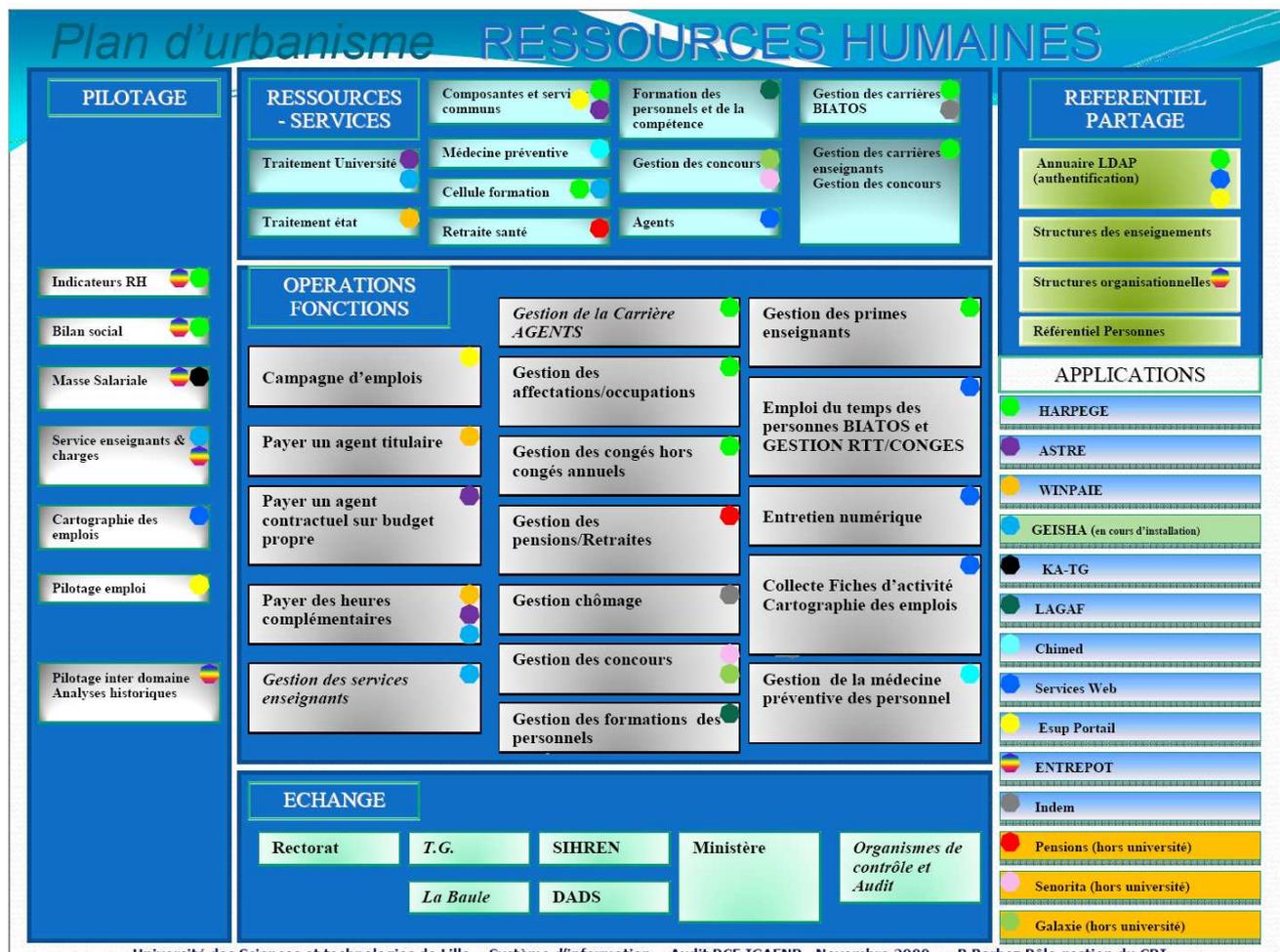
I. 2. Le SIRH, en cours de constitution, devra refléter l'organisation administrative

L'université recourt à HARPEGE pour la gestion administrative de ses personnels (titulaires et contractuels) et WINPAIE et ASTRE sont utilisés pour la paie, respectivement des personnels titulaires et des personnels contractuels. Mais la qualité de gestion pâtit actuellement de la disparité des applications informatiques. En effet, dans le domaine des ressources humaines, on ne peut pas parler actuellement d'un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) constitué.

I. 2. 1. L'interopérabilité des applications n'est pas faite

Le CRI (centre de ressources informatiques de l'université) a fourni un document recensant les applications informatiques. Le tableau ci-dessous les répertorie :

Document 1 : Plan d'urbanisme des ressources humaines



Université des Sciences et technologies de Lille - Système d'information - Audit RCE IGAENR - Novembre 2009 - B.Barbez Pôle gestion du CRI

source : Lille 1 - CRI

Bon nombre d'informations transitent par une application Web, mais le recours à l'entrepôt de données, intéressant en soi, est à utiliser avec précaution, puisque les informations doivent être préalablement vérifiées. Par ailleurs, les applications de gestion sont nombreuses et pas toutes interconnectées. Cette étanchéité des applications oblige les gestionnaires à effectuer des saisies multiples et sont préjudiciables à la fiabilité des informations. Par ailleurs, l'accès total à HARPEGE est partagé entre les gestionnaires de personnels des services centraux et les gestionnaires de personnels de l'IUT A, les autres composantes n'ayant droit généralement qu'à la consultation des données.

Le paysage est donc compliqué mais les responsables de l'université attendent beaucoup du logiciel GEISHA qu'ils sont en train d'acquérir et qui permettra :

- d'une part de rationaliser la gestion des heures complémentaires par l'utilisation dans toutes les composantes de ce même logiciel,
- d'autre part, d'assurer une meilleure fiabilité, en rattachant GEISHA à WINPAIE, dont il prévu que l'utilisation soit étendue aux personnels payés par le budget de l'université, en lieu et place d'ASTRE qui va être abandonné. Cette simplification est bienvenue.

I. 2. 2. La prise en charge de la paie est dispersée en des lieux et avec des briques non homogènes

Plus précisément, la situation actuelle montre une complexité certaine dans la prise en charge des rémunérations (au sens large, charges, rémunérations accessoires, indemnités, ...).

Tableau 4 : Applications informatiques utilisées en GRH pour les personnels rémunérés sur le budget de l'Etat

Catégories de personnel rémunérées sur le budget de l'État	Service responsable de la gestion administrative	Service responsable de la gestion de proximité	Logiciel utilisé	Service responsable de la pré-liquidation et de la liquidation de la paie	Logiciel utilisé
Enseignants					
Titulaires et contractuels hors IUT A	DPRH - Gestion des carrières enseignants	Secrétariats composantes et services communs	Harpège	DPRH - Traitements	Winpaie
Titulaires et contractuels IUT A	Service RH - IUT A	Service RH - IUT A	Harpège	DPRH - Traitements	Winpaie
Biatoss					
Titulaires et contractuels hors IUT A	DPRH - Gestion des carrières Biatoss	Secrétariats composantes et services communs	Harpège	DPRH - Traitements	Winpaie
Titulaires et contractuels IUT A	Service RH - IUT A	Service RH - IUT A	Harpège	DPRH - Traitements	Winpaie
Chômage					
Agents bénéficiaires de l'Allocation d'Aide au Retour à l'Emploi	DPRH - Traitements	DPRH - Traitements	Indem	DPRH - Traitements	Indem Winpaie

Source : Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (extrait onglet 4)

Il y a une quasi exclusivité de l'application WINPAIE pour prendre en charge la totalité des actes relatifs à la paie des personnels sur le budget de l'Etat, à la réserve près du recours à INDEM pour le paiement des allocations pour le retour à l'emploi et la préliquidation de la paie est faite en services centraux.

Tableau 5 : Applications informatiques utilisées en GRH pour les personnels rémunérés sur le budget de l'université

Catégories de personnel rémunérées sur budget propre	Service responsable de la gestion administrative	Service responsable de la gestion de proximité	Logiciel utilisé	Service responsable de la pré-liquidation de la paie	Logiciel utilisé
Enseignants					
Hors IUT A : - titulaires (primes, indemnités) - contractuels (ATER, Lecteurs)	DPRH - Gestion des carrières enseignants	Secrétariats composantes et services communs	Harpège	DPRH - Traitements	Astre
IUT A : - titulaires (primes, indemnités) - contractuels (ATER)	Service RH - IUT A	Service RH - IUT A	Harpège	IUT A	Astre
Biatoss titulaires					
Sur postes gagés budget FC	DPRH - Gestion des carrières Biatoss	Secrétariats composantes et services communs	Harpège	DPRH - Traitements	Winpaie (paie à façon)
Sur postes gagés budget propre hors IUT A	DPRH - Gestion des carrières Biatoss	Secrétariats composantes et services communs	Harpège	DPRH - Traitements CUEEP - IAE	Astre
Sur postes gagés budget propre IUT A	Service RH - IUT A	Service RH - IUT A	Harpège	IUT A	Astre
Primes hors statutaires (FC, opération recherche), heures sup, indemnités - hors IUT A	DPRH - Gestion des carrières Biatoss	DPRH - Gestion des carrières Biatoss		DPRH - Traitements	Astre
Primes hors statutaires (FC, opération recherche), heures sup, indemnités - IUT A	Service RH - IUT A	Service RH - IUT A		IUT A	Astre
Biatoss contractuels					
Hors budget IUT A - CUEEP - IAE	DPRH - Gestion des carrières Biatoss	Secrétariats composantes et services communs	Harpège	DPRH - Traitements	Astre
Budget CUEEP	Service RH - CUEEP	Service RH - CUEEP	Harpège	CUEEP	Astre
Budget IUT A	Service RH - IUT A	Service RH - IUT A	Harpège	IUT A	Astre
Budget IAE	DPRH - Gestion des carrières Biatoss	Service RH - IAE	Harpège	IAE	Astre
Cours complémentaires					
Formation Initiale (dotation services centraux)	DPRH - Traitements	Secrétariats composantes et services communs	Harpège Rimbaus	DPRH - Traitements	Rimbaus Winpaie (paie à façon)
Formation Initiale et Continue (budget propre des composantes et serv communs)	Secrétariats composantes et services communs	Secrétariats composantes et services communs		DPRH - Traitements IUT A - CUEEP - IAE	Astre
Chômage					
Agents bénéficiaires de l'Allocation d'Aide au Retour à l'Emploi	DPRH - Traitements	DPRH - Traitements	Indem	DPRH - Traitements IUT A - CUEEP - IAE	Indem Astre

Source : Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (extrait onglet 4)

En revanche, sur le budget de l'université, des distinctions entre l'application utilisée - ASTRE - les catégories de dépenses, et les personnels concernés donnent un éclairage tout relatif sur la gestion financière. De façon synthétique, il convient de noter qu'il revient généralement à la DPRH - au sein du bureau de la paie - d'assurer sur ASTRE la paie accessoire des personnels enseignants titulaires et BIATOSS titulaires et contractuels. Il n'y a d'ailleurs pas de lien hiérarchique ou fonctionnel entre le chef de ce bureau et l'agent chargé de la paie sur ASTRE qui en réfère systématiquement à l'agent comptable.

Mais les exceptions à ce fonctionnement sont nombreuses. Ainsi, c'est l'IUT A qui gère financièrement la paie accessoire de ses personnels titulaires, des contractuels enseignants et les personnels sur postes gagés qui sont rémunérés sur son budget. De même sont gérés par les composantes (IAE et CUEEP) les dépenses relatives aux personnels payés sur ressources propres de la composante. Mention doit également être faite de la prise en charge par convention, au sein du bureau Traitements de la DPRH, de la paie des personnels de l'école nationale supérieure de chimie de Lille (83 personnes gérées).

Ainsi, il apparaît que l'université, de par les outils auxquels elle recourt, ne dispose pas actuellement d'une vision complète, exhaustive et fiable des éléments constitutifs de la paie parce qu'aucune agrégation ne peut être effectuée de façon automatique. Il faut donc aller vers une rationalisation de l'organisation. La décision est d'ores et déjà prise par l'université de s'appuyer, pour la paie, sur un seul logiciel (WINPAIE), ce que justifie la disparition de la distinction entre la gestion des titulaires et celle des contractuels. Il faudra également revoir les procédures et les délégations données à certaines composantes, au moins dans un premier temps.

I. 2. 3. Les évolutions à venir, d'importance certaine, doivent voir le jour rapidement

Comme il a été dit plus haut, l'université a décidé de recourir à l'**application GEISHA**, développée par l'AMUE. Le choix a été consécutif à des études préalables, menées par le VP informatique et le responsable du CRI, aidés par un comité de pilotage constitué presque exclusivement d'enseignants. Si la décision politique de choisir celle-ci plutôt qu'une autre leur revient effectivement, il faut très rapidement mettre en place un ou des groupes de travail, dont le rôle sera, sous la responsabilité de la DPRH et en lien avec le service de la scolarité, de se saisir des fonctionnalités de l'outil et de veiller à la cohérence, à la fiabilité et à l'exhaustivité des informations introduites dans GEISHA et restituées par GEISHA. Comme le montre le schéma « plan d'urbanisme », le symbole qui signale GEISHA occupe une place attestée par l'importance de sa surface.

Par ailleurs, et toujours dans le cadre des évolutions que prévoit l'université, le logiciel **ASTRE va faire place à WINPAIE**¹³ qui sera utilisé également pour tout ce qui concerne la rémunération des contractuels. La reprise des données de ASTRE sur WINPAIE est prévue à partir de mars 2010, et sera pilotée par un personnel spécialiste de ASTRE et fin connaisseur de la rémunération des contractuels.

Enfin, il va être décidé Le choix des outils de prévision et de suivi de la masse salariale et du plafond d'emplois est en train d'être fait. Le secrétaire général a prévu que ces opérations allaient commencer dès février 2010, après que les contacts avec CEGAPE seront terminés. L'université s'oriente vers les briques Modélisation de WINPAIE¹⁴.

La mission d'audit ne peut que recommander d'affiner le plan de travail qu'a construit le secrétaire général : en matière d'outils informatiques, quels périmètres donner aux groupes de travail ? Quelles missions précises ? Quels objectifs leur fixer ? Quels délais leur accorder ? La tâche est très importante, et l'enjeu essentiel. Ce n'est qu'au prix d'un travail minutieux, très cadré et scrupuleusement suivi que l'université pourra envisager d'assumer la prise en charge de la gestion de la masse salariale de ses personnels.

¹³ cf. § I. 5. 1, l'utilisation de WINPAIE comme modélisateur de la paie et de sa projection.

¹⁴ Dont il faut cependant remarquer qu'il n'est pas interfacé avec SIFAC.

I. 3. Le circuit paie est actuellement trop dispersé et l'université commence laborieusement à préparer les évolutions nécessaires

I. 3. 1. L'université effectue actuellement sans souci majeur les opérations de préliquidation et de liquidation de la paie de façon fiable et efficiente

A la réserve près – qui est peut-être négligeable, mais n'est pas mesurée – des personnels qui sont gérés en composante, l'université gère sans difficulté particulière la préliquidation de la paie sur budget d'Etat et la paie sur budget propre.

Tableau 6 : Ventilation des effectifs RH sur la fonction Paie

	Services centraux			Composantes et services communs			En % du total	Total		
	Nbre d'ETP	dont A	dont B	dont C	Nbre d'ETP	dont A			dont B	dont C
Paye des personnels sur budget propre	2.2	0.45	0.7	1.05	1.05		0.7	0.35	7.22%	3.25
Pré-liquidation budget Etat	3.15	0.65		2.5	0				7.00%	3.15

Source : Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (extrait onglet 2)

Sur les trois ETP que l'université consacre à la paie sur son budget, un est actuellement, compte tenu de l'organisation, à l'IUT¹⁵.

L'université analyse ainsi les charges par gestionnaire :

Tableau 7 : Ratios d'efficience

	Nombre de payes préparées mensuellement (moyenne sur 2008)	dont ENSCL	Nombre d'ETP gestionnaires janv-09	Ratio
Pré-liquidation (personnels sur budget de l'État)	2 479.83	79.17	3.15	787.25
Pré-liquidation (personnels sur budget propre : Paie à façon)	228.75	3.17	0.92	248.64
Paye (personnels sur budget propre)	832.67		2.33	357.37
Chômage (tous budgets)	57.92	0.67	1.00	57.92
Total :	3 599.17	83.01	7.40	486.37

Source : Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (onglet 8)

Les moyens consacrés à cette fonction sont convenables.

¹⁵ L'IUT accueille 2600 des 17500 étudiants de Lille 1, et dispose de près de 300 personnels sur les 2700 que compte l'université.

I. 3. 2. Le service RH procède à des contrôles des opérations de préliquidation et de liquidation, sans qu'on puisse parler de contrôle interne

Mention doit être faite d'un travail récent accompli par un chef de bureau de la DPRH, encore confidentiel mais très intéressant. Il concerne la récapitulation des actes de gestion de la préliquidation de la paie, avec une liste présentée dans un ordre chronologique en fonction des différentes situations. Il recense également les contrôles à mettre en place. Comme le prévoient les fiches, l'université doit mettre en place un plan de contrôle, dûment validé par le secrétaire général et l'agent comptable et veiller à ce qu'il soit suivi.. Les incidents de paiements (rejets, anomalies) avec la TG ne sont pas répertoriés parce qu'ils se traitent préalablement entre les gestionnaires des deux structures. Il pourrait être cependant intéressant d'établir une typologie des ces incidents, si minimes soient-ils, pour alimenter le plan de contrôle hiérarchisé de la dépense.

I. 3. 3. L'organisation future de la paie dépend, entre autres, de facteurs exogènes

L'université dépend des décisions à venir de l'opérateur national de paie. Il est sans doute prématuré de prendre position sur le sujet.

I. 4. Une meilleure structuration administrative doit être mise en place au sein de l'université pour qu'elle maîtrise ses dépenses

En 2008, les dépenses afférentes à la rémunération des personnels payées sur le budget de l'université sont de 23 179 080 euros, celles payées sur le budget de l'Etat sont de 135 883 880 euros (cf. Tableau 9 et Tableau 11). Le montant global de la masse salariale va donc passer à 160 M€ (rapportés aux valeurs en 2008), à savoir une augmentation de 586 % de ce que l'université gère actuellement. Le passage à l'autonomie implique donc d'entrer dans une connaissance beaucoup plus fine des différents déterminants de la rémunération principale, de la rémunération accessoire et des charges.

Tableau 8 : Part des dépenses de personnels dans le budget de l'établissement

En €	2008	Après transfert (prévision)
Dépenses de personnel	23 619 365	165 000 000
Dépenses de fonctionnement	75 120 113	241 000 000
En %	31.44%	68.46%

Source : Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (extrait onglet 11)

Ce changement d'échelle aura une conséquence directe sur la part représentée par les dépenses de personnel dans le budget de fonctionnement et devra faire l'objet d'analyses fines.

I. 4. 1. Actuellement, la paie sur budget Etat ne fait pas l'objet d'analyse particulière

Tableau 9 : Dépenses de personnels sur budget de l'Etat

Dépenses de personnel sur budget de l'État (en €)	2004	2005	2006	2007	2008
Rémunérations principales	Données non disponibles		75 880 235.63	76 593 567.51	77 218 160.93
Primes et rémunérations accessoires			4 834 452.65	4 957 960.02	5 233 222.37
Heures complémentaires					
Charges sociales et impôts sur rémunération			48 570 553.31	49 933 640.97	53 432 496.79
Total				129 285 241.59	131 485 168.50

Source : Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (extrait onglet 10)

Le bureau de la paie édite par année un tableau récapitulatif des dépenses mensuelles de personnels rémunérés sur le budget de l'Etat. Il permet de constater que d'une moyenne mensuelle de 11 500 000 euros en 2007, l'université est passée à 12 500 000 euros, sans que des analyses plus précises aient été faites. Les rémunérations ont augmenté de 6 % par an (6,6 entre 2007 et 2006, 5,6 entre 2008 et 2007), et il serait intéressant de savoir si cette augmentation n'est due qu'à des augmentations d'effectifs ou si le périmètre a évolué d'une année sur l'autre (par exemple, les PEDR ont été intégrées dans le budget de l'Université en 2009). Les retours KA de la TG permettent des contrôles, mais ne sont pas exploités. Il faut préciser que la tâche de l'université n'est toujours pas facilitée par son environnement : elle a dû abandonner une codification interne qui lui permettait d'identifier la paie des postes gagés, parce que le rectorat n'en avait pas connaissance. Mais elle n'a quand même pas beaucoup avancé sur l'analyse des dépenses de personnels sur budget de l'Etat.

I. 4. 2. Les dépenses des personnels rémunérés sur budget propre restent trop parcellisées pour être utilement analysées

Les grands équilibres sont connus de la DPRH.

Tableau 10 : Récapitulation sommaire des différents postes de dépense de la masse salariale sur ressources de l'université

Année 2009	
Ex 31-96	2 403 000
Biatoss contractuels	7 800 000
Biatoss gagés	4 600 000
HC	5 000 000
VAFC	900 000
Allocataires de recherche	1 000 000
Vacations administratives	650 000
ARE	300 000
Total	23 033 000

Source : DRH, le 26 novembre 2009

Une autre présentation (ci-dessous), dont la récapitulation a été faite par la cellule « aide au pilotage » de la DPRH, a été réalisée pour la mission d’audit.

Tableau 11 : Composants de la masse salariale sur budget de l’université

Dépenses de personnel sur budget propre (en €)	2004	2005	2006	2007	2008
Rémunérations principales			9 082 866.72	9 682 685.49	10 225 732.85
Primes et rémunérations accessoires			2 115 644.31	2 162 267.38	2 256 872.00
Heures complémentaires			5 192 379.61	5 108 116.90	5 146 246.15
Charges sociales et impôts sur rémunération			4 835 740.96	4 870 632.85	5 550 228.10
Total			21 226 631.60	21 823 702.62	23 179 079.10

Source : Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (extrait onglet 10)

Il faut noter que l’agence comptable d’une part dispose également des données pour l’année 2005, d’autre part, fait état de chiffres légèrement différents pour chacun de ces postes de dépenses (cf. rapport Budget/finances § II 2 1).

Par grandes masses, les augmentations entre 2006 et 2008 restent contenues, notamment les primes et surtout le volume global des heures complémentaires¹⁶, qui est même en diminution entre 2006 et 2007.

Tableau 12 : Masse salariale sur budget de l’université en 2007 et 2008

Dépenses de personnel sur budget propre (en €)	2007	2008
Rémunérations principales	6.6	5.6
Primes et rémunérations accessoires	2.2	4.4
Heures complémentaires	-1.6	0.7
Charges sociales et impôts sur rémunération	0.7	14.0
Total	2.8	6.2

Source : retraitement mission à partir de Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (onglet 10)

Cependant, le document de cadrage budgétaire établi par le président¹⁷ alerte sur l’augmentation des dépenses constatées dans la destination pilotage (budget par objectifs). Il fait une place aux constats rétroactifs et donne des éléments plus fins, bien que très parcellaires – ils ne portent que sur quatre des 23 millions de crédits liés à la rémunération des personnels sur budget propre – en constatant une croissance des dépenses de personnels que l’université essaie de contenir.

¹⁶ cf. § I. 4. 4 le développement spécifique sur les heures complémentaires.

¹⁷ page 5 de la lettre de cadrage budgétaire, année 2010.

Il n'est pas fait état de façon rétrospective d'autres crédits relatifs aux personnels. Seule une prévision budgétaire indique les écarts entre 2009 et 2010 des montants globaux dépensés pour l'action sociale et la formation continue des personnels¹⁸.

I. 4. 3. Il n'y a pas de suivi structuré de la consommation de la masse salariale

Une autre source d'observation des dépenses de Lille 1 en personnels est celle que produit la directrice Finances-Pilotage. Les données utilisées dans le document de cadrage budgétaire émanent d'ailleurs de ces travaux. La directrice réalise, outre le tableau récapitulatif que l'université renseigne pour le MESR, un tableau de suivi des crédits de personnels des services centraux. Celui-ci ne concerne étonnamment qu'un tiers des crédits dépensés sur le compte 64. Ce tableau ne présente pas strictement les mêmes données pour les années 2006 à 2009, mais surtout ne considère que les « services centraux » pris dans une acception extensive.

Le montant total de ces dépenses est de 6 932 605 euros en 2006 ; de 7 179 480 euros en 2008, et les crédits ont été ouverts à hauteur de 8 651 005¹⁹ euros pour 2009. Aucun commentaire de l'université ne permet de comprendre l'intérêt de ce suivi. Seul a été évoqué le suivi des contractuels.

Quelques focales pourraient être faites. Les dépenses relatives aux **contractuels** (cf. Tableau 24) sont en augmentation de 20 % entre 2006 et 2008, la prévision faite en 2009 risque de n'être pas tenue : les crédits ont été ouverts à hauteur de 1 647 K€, et consommés à hauteur de 91 % lors des neuf premiers mois de l'année civile. Il n'a pas été fait état de procédures d'alerte formalisée, de recommandations ou de consignes de restriction pour les éventuels recrutements de la fin de l'année civile. Concernant les rémunérations des **ATER**, outre l'observation sur le rapprochement entre la contrepartie du financement par le MESR et la réalité des dépenses, la situation est inverse de celles des contractuels : le suivi de la consommation des années précédentes permet de constater une adéquation entre l'avancement des dépenses et celui de l'année (les trois quarts des crédits sont dépensés aux trois quarts de l'année civile en cours). En revanche, en 2009, les crédits ne sont consommés qu'à hauteur de 68 %, correspondant à un montant d'environ 500 K€²⁰. L'université devrait donner les raisons de cet écart. Quant aux rémunérations des **personnes recrutées dans le cadre des contrats de recherche** (cf. Tableau 26 et Tableau 27), la masse salariale correspondant à leur rémunération échappe totalement à la DPRH²¹ : le SAIC est chargé de suivre les crédits disponibles, et reçoit d'éventuelles alertes du CRI dans le cas où il y aurait dépassement. Le calcul de la rémunération est faite au coût complet, soit par une rémunération calculée au forfait, soit à partir de la grille de rémunération des personnels CNRS. Mais il n'est pas sûr que la gestion soit ainsi optimisée.

D'autres études spécifiques pourraient porter sur les éléments que l'université juge stratégiques de façon à bien assurer le suivi des dépenses, à dégager les motifs d'écart par rapport à l'attendu. C'est le point de départ d'un tableau de bord.

Les budgets de l'action sociale, de la communication et de la formation continue du personnel ont été augmentés en 2008 et 2009 : communication (+ 20 K€ en 2008), action sociale (+30 K€ en 2008, + 25 K€ en 2009), et formation continue du personnel (+20 K€ en 2008). Il est proposé de poursuivre l'effort pour :

- la politique sociale : +10 K€
- la politique de formation continue du personnel : + 25 K€ notamment pour la politique d'accompagnement des contractuels

Il est proposé d'augmenter le budget équipement de services centraux resté stable depuis 7 ou 8 ans : + 30 K€

¹⁸ Extrait de la page 9 de la lettre de cadrage budgétaire, année 2010.

¹⁹ Une part importante de l'augmentation entre 2008 et 2009, en prévision, concerne la prise en charge de la PEDR sur le budget de l'université.

²⁰ soit environ 10 ETPT d'ATER

²¹ Le bureau de la paie les rémunère, mais n'assure aucun suivi global.

1. 4. 4. L'université doit se doter d'outils pour assurer un suivi exhaustif et fiable des services des enseignants et des heures complémentaires

1. 4. 4. 1. Le constat

L'allocation des moyens aux composantes est un système très rôdé, mis en place de longue date et visé actuellement par le vice-président Formation tout au long de la vie. Sont pris en compte

- les charges théoriques d'une formation²²,
- la charge théorique d'une composante,
- le potentiel d'une composante,
- la dotation théorique d'une composante,
- la dotation réelle d'une composante,
- la charge théorique d'une formation.

Au terme de ces calculs, et après d'éventuels ajustements, le vice-président Formation, qui s'appuie sur la « Cellule Formation²³ » attribue une enveloppe d'heures complémentaires pour la formation initiale, notifiée aux composantes. Il est à noter que le volume global prévisionnel est en baisse de près de 10 % au cours de cinq dernières années, de 71 326 à 64 552 heures.

Chaque directeur de composante atteste du service fait des enseignants en apposant sa signature sur un document qui peut prendre des formes différentes selon les composantes. L'enseignant signe également, de même que le responsable du département ou le directeur des études, le cas échéant. Ce document récapitule les heures effectuées et les heures complémentaires ne peuvent être utilisées qu'après que les heures statutaires ont été accomplies. Enfin, il est convenu que les heures payées le sont sur les crédits de la composante d'affectation de l'enseignant²⁴. Ces principes sont clairement posés.

Quant à la consommation des heures, les informations transmises (cf. Tableau 30) à la mission d'audit permettent de constater que – bien que les montants alloués aient été dépassés – la tendance est elle aussi à la baisse (diminution de 21 % en trois ans du volume des heures complémentaires consommées).

1. 4. 4. 2. Les incertitudes

Des doutes subsistent cependant sur la complétude des données : en effet, un tableau de l'agence comptable, récapitulant les heures complémentaires sur les trois années civiles 2007, 2008 et 2009, fait apparaître des montants plus importants (respectivement 99 450 heures ; 97 236 heures ; 99 228 heures).

Les précautions indiquées dans les informations communiquées aux inspecteurs (cf. Tableau 30) laissent penser que toutes ne sont pas connues des services centraux puisqu'en sont exclues les compensations pour congé de maladie ou maternité, mais également des compensations qu'attribuent la cellule Budget, la DIRVED et la DPRH. De même ne sont pas incluses les heures de l'IUT hors DUT. La marge d'incertitude est non négligeable.

²² Elles sont égales au nombre d'heures d'enseignement affecté à cette formation (H/E) multiplié par le nombre d'étudiants inscrits dans cette formation, chaque formation étant affectée d'un nombre d'heures par étudiant qui est variable selon le niveau et sa nature.

²³ Composée de quatre personnes, dont la responsable de la cellule, service support de la Formation.

²⁴ Cf. fiche individuelle statutaire et complémentaire. Il reste que certaines heures assurées pour le compte de la formation initiale sont imputées sur le budget sur ressources propres de certaines composantes (IUT A, CUEEP).

A l'heure actuelle, le suivi des heures complémentaires est fait en composantes. Les pratiques internes aux composantes sont actuellement diversifiées (cf. Document 4). Certaines d'entre elles se sont dotées d'un outil spécifique et performant, dont elles se disent très satisfaites. Mais la récapitulation que fait le service Formation ne permet pas de connaître la totalité des heures : en effet, les heures consommées sur le budget propre des composantes hors de la formation initiale (FI) bien que concentrées sur peu de composantes – essentiellement le CUEEP, l'IUT, dont les DUT²⁵ et le SUDES –représentent pas un montant quasi égal avec les heures complémentaires de la dotation de FI (58 532 HC). Ces heures complémentaires hors FI figurent pourtant elles aussi dans le compte 64 du compte financier.

Il n'est pas anormal que certaines composantes²⁶ recourent massivement à des heures complémentaires – formations professionnelles²⁷ par exemple – et leur volume ou leur poids par rapport à la dotation en heures statutaires ne sont pas en cause. C'est l'agrégation des données qui fait défaut et qui ne permet pas d'avoir une vision complète des dépenses de personnels.

I. 4. 4. 3. Les pistes d'amélioration

Elles viendront de l'installation de la nouvelle application GEISHA, que toutes les composantes devront utiliser et dont le secrétariat général devra accompagner la prise en mains par des formations au maniement de l'outil et surtout à sa compréhension globale. Par ailleurs, cette installation doit s'accompagner d'une formalisation des procédures utilisées (calendrier, acteurs, place des services centraux et en leur sein, rôle respectif du service scolarité et de la DPRH, types de contrôles et responsabilité de ces contrôles entre la DPRH, la scolarité et l'agence comptable/service financier).

Le quant-à-soi observé jusqu'à maintenant en composantes (cf. chapitre informatique) ne peut plus être de mise : il est indispensable que l'agrégation de toutes les données soit effectuée à la DPRH.

I. 4. 5. L'université n'a pas non plus une vue claire sur les emplois (délégations et occupations)

La mission d'audit dispose de plusieurs documents sur les personnels, les emplois et leur occupation. Ils sont généralement extraits de HARPEGE grâce à l'outil de requête Business Object. Mais comme ils sont utilisés à des fins différentes²⁸, les résultats de ces requêtes ne sont pas toujours concordants.

Pour accueillir les 17 428 étudiants²⁹, Lille 1 disposait, au 1^{er} juin 2009, de 1 104,30 emplois de BIATOSS et de 1 315,20 emplois d'enseignants (hors contrats et allocataires de recherche) (cf. Document 3). Ces effectifs font l'objet d'observations qui portent sur les BIATOSS : taux d'encadrement par composante, structure des emplois (contractuels, titulaires cat A, B, C), poids des différentes fonctions (recherche, pilotage, scolarité, logistique, documentation édition).

A cette photo faite le 01/06/2009, s'ajoutent plusieurs autres documents :

²⁵ Lille 1 distingue, au sein de l'IUT, les formations conduisant à l'obtention du DUT des autres formations : licences professionnelles, master, ...

²⁶ Par principe, la dotation d'heures complémentaires pour la formation initiale est minorée dans les composantes qui disposent de ressources propres (CUEEP, IUT, IAE). Ces composantes recourent donc à des ressources propres pour payer des heures complémentaires à leurs enseignants, y compris lorsqu'ils interviennent en formation initiale.

²⁷ Le rapport d'évaluation de l'AERES de 2009 fait état d'une participation de l'ordre de 10 à 20 % des heures assurées par des professionnels et indique qu'ils représentent de 30 à 60 % des intervenants.

²⁸ Y compris pour la mission d'audit.

²⁹ Cf. Document 3 produit par l'université. Les effectifs, tels qu'ils sont présentés dans les enquêtes SISE font état d'un total de 17 796 étudiants en 2008-2009.

- des tableaux de suivi des emplois sur chacun des deux programmes de la mission Enseignement supérieur (150 et 231) cf. Tableau 31 et Tableau 32 sur le budget de l’Etat ;
- un tableau renseigné pour la mission (cf. Tableau 34) qui indique que l’université dispose de 2730,1 ETP, dont 1526,3 enseignants et 1203,8 non enseignants, avec un historique qui permet de constater une diminution globale de 5,9 ETP à l’université, se répartissant en + 5,3 ETP enseignant et - 11,2 ETP BIATOSS ;
- Les enquêtes COSMOS. Le récapitulatif fait apparaître 2 587 personnes en poste et 2338 ETP emplois en 2008 et 2 358,5 personnes en poste et 2 331,5 ETP emplois en 2009 ;
- Les listes de personnes par catégorie ou par actes de gestion, dont on peut penser qu’elles sont exhaustives puisqu’elles sont nominatives, comme par exemple celles concernant l’utilisation des postes vacants³⁰ ;
- Le bilan social que l’université réalise chaque année depuis 2004. les données les plus récentes datent de 2007³¹.

D’autres personnels travaillent également à l’université, dans les laboratoires, sans être personnels de l’université. Le nombre des personnels hébergés n’est pas négligeable (cf. Tableau 36) : plus de 800 personnels, soit près du tiers en plus des personnels affectés à l’université.

Les écarts de chiffres entre les documents peuvent être sensiblement importants.

Tableau 13 : Comparaison des données relatives aux emplois

	DPRH – aide au pilotage	Onglet 12		Enquête COSMOS	
	juin-06	septembre-09	septembre-08	juin-08	juin-09
enseignants	1 315,20	1526.3	1521		
BIATOSS	1 104,30	1203.8	1215		
TOTAL	2419.5	2730.1	2736	2337.7	2331,5

Source : traitement mission

Il s’agit à l’évidence de requêtes qui ne portent ni sur les mêmes dates, ni sur les mêmes champs et qui ne concernent pas les mêmes catégories de personnes et qui confondent peut-être les emplois et les occupations de ces emplois. Elles ne peuvent donc guère être exploitées pour établir une carte des emplois stabilisée, préalable à toute carte-cible des emplois (cf. page 21).

La qualité intrinsèque des documents fournis à la mission d’audit est indéniable et l’engagement des personnels est manifeste. Des contrôles épars et partiels sont effectués, un suivi mensuel qui regroupe des données (sans qu’on sache qui les a choisis, qui en a besoin, à quoi ils peuvent servir) est fait sur le budget de l’université ; les dépenses mensuelles de rémunérations sur budget de l’Etat sont produites, mais la mission n’a pas eu connaissance d’une récapitulation qui analyserait les raisons des évolutions.

La dispersion des informations, l’absence de structuration hiérarchique diluent les responsabilités. Cela entraîne chacun dans la confection d’outils qui lui sont propres, qu’il confronte parfois à ceux que d’autres font, quand il en sent lui-même le besoin ou lorsqu’une opportunité se présente. L’idée qu’il existe un espace partagé de données rassure tout le monde, mais le retraitement des données génère souvent beaucoup de travail pour s’assurer de leur compatibilité, sans que pour autant on soit sûr du résultat.

³⁰ Ces postes font chaque année l’objet d’un descriptif où, par composante et pour chaque numéro de poste est indiqué le motif de la vacance en regard du nom de la personne qui occupe l’emploi, la quotité et la durée d’occupation (plus d’une vingtaine de pages chaque année), sans agrégation des données ni synthèse

³¹ Un récent rapport de l’agence d’évaluation de la recherche et de l’enseignement supérieur fait état de lacunes importantes qui rendent inopérantes les informations qui y sont contenues (page 25).

Un lourd travail de rationalisation s'impose à l'université. Il revient au secrétaire général de l'impulser. C'est indispensable, surtout quand il faudra passer à la phase prospective pour laquelle les services centraux devront disposer de la totalité des informations.

I. 4. 6. Elle n'est pas encore en mesure non plus de respecter un plafond d'emplois

L'université disposera de deux plafonds d'emplois, l'un dit global, qui correspond à l'autorisation de l'ensemble des emplois rémunérés par l'établissement, quel que soit le budget qui les finance (principal, annexe du SAIC) et quelle que soit l'origine du financement, l'autre dit plafond d'emploi Etat, correspondant aux seuls emplois financés en tout ou partie par l'Etat³².

La mission n'a pas trouvé de tableaux récapitulatifs – qui font une synthèse exploitable des informations – préalables à des tableaux de suivi des emplois tout au long de l'année, ou des comparaisons entre différentes années, à date d'observation identique.

Elle manque actuellement d'informations fiables et stabilisées pour avoir la maîtrise de ses plafonds d'emplois. C'est ce à quoi elle doit travailler. Le logiciel de gestion prévisionnelle des emplois permettra certainement de le faire de façon automatique ; il ne faudra pas négliger par ailleurs que dès à présent – et à condition que les extractions ne soient faites que sur des bases stabilisées et sans ressaisie – la cellule Aide au pilotage s'essaie à modéliser des outils pour faire de 2010 une année expérimentale.

La mission d'audit n'exclut cependant pas que la DPRH dispose de toutes les informations qui pourraient effectivement lui servir à faire du contrôle de gestion et à renseigner un tableau de bord. Mais pour le moment, les informations sont presque brutes de sortie, parce que les éléments pertinents pour assurer le suivi infra-annuel des emplois n'ont pas encore été déterminés. Il faut mettre en place dans des délais rapides une matrice, de façon à vérifier son intérêt et à tester la fiabilité des informations qui y seront contenues.

La notion d'ETP n'est sans doute pas utilisée avec suffisamment de nuances : en effet, certaines catégories de personnels, chez les enseignants notamment³³, ont des services comptés pour un tiers de temps à l'année (moniteurs, dont l'ETPT est de 0,3). Cela entraîne des approximations préjudiciables à un décompte précis des emplois. A titre d'exemple, l'intervention du président de l'université en CTP, le 6 octobre 2009, est éclairante sur la nécessité de faire comprendre les concepts sur l'occupation des emplois : à propos de la « transformation d'un poste de maître de conférence en poste de PAST », il est obligé de préciser que *l'emploi lui-même n'est pas transformé, mais que, n'étant pas pourvu par un titulaire, il pourra être occupé par un PAST*.

La mission recommande également de bien s'imprégner des notions relatives aux emplois et de s'appuyer par exemple sur le Guide du décompte des emplois édité par la direction du budget (décembre 2006) qui distingue, dans une fiche n°5, les différents types d'ETP : ETPE (équivalent temps plein emploi), ETPR (équivalent temps plein rémunéré), ETPF (équivalent temps plein financier) et ETPT (équivalent temps plein travaillé), cette dernière mesure de compte permettant « d'agréger dans un même décompte des agents dont les régimes de travail peuvent être différents en termes de durée de la période de travail et de quotité de temps de travail³⁴ »

³² In 37 fiches de l'AMUE p.76

³³ On peut poser la même question à propos des contrats aidés chez les BIATOSS par exemple.

³⁴ Guide du décompte des emplois, p.21.

I. 5. Le chantier du pilotage de la masse salariale et des emplois doit s'ouvrir

I. 5. 1. L'université devra respecter un plafond de masse salariale et piloter la masse salariale globale

On l'a vu plus haut, les volumes financiers qui seront à gérer sont importants, et les outils actuellement en place ne donnent pas une vision exhaustive de la situation. Il conviendra d'arrêter des outils informatiques, ce qui est presque fait. Il semble que WINPAIE ait la préférence. Il faudra veiller à ne pas confondre, lors des formations qui vont se dérouler, le maniement de l'application et des différentes fonctionnalités, avec les principes de gestion prévisionnelle. L'outil certes permet de sortir chiffres et statistiques, à partir du moment où les données auront été stabilisées, mais il n'explique pas les tenants et aboutissants de ce qu'est la GPEEC.

L'année 2010 devra donc être mise à profit pour travailler à des scénarios qui ne délèguent pas la compétence technique à l'outil. Les responsables – y compris les chefs de bureau – doivent comprendre les composants de la masse salariale et les facteurs d'évolution : 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 ; cotisations sociales. La mission recommande d'établir une cartographie des risques : le contrôle ne pouvant être exhaustif, il s'agira de hiérarchiser les facteurs de risques et d'opérer des contrôles aléatoires. Le schéma prévisionnel, qu'il faut établir, devra intégrer 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,... Il sera par ailleurs nécessaire de dresser un bilan en fin d'année pour mesurer les écarts entre la prévision et l'exécution, voire de faire un travail rétroactif sur 2009.

L'université peut compter sur l'expérience d'autres universités passées aux RCE et s'appuyer sur une large documentation proposée et mise en ligne par l'AMUE, entre autres les 37 fiches relatives à la gestion des universités dans le cadre de la LRU (principes de gestion), notamment la fiche 11 sur le pilotage des emplois et de la masse salariale et GPEEC. La DPRH trouvera là des éléments qu'elle pourra utiliser pour sensibiliser tant les gestionnaires que les responsables politiques des composantes.

I. 5. 2. L'université devra se mettre en capacité de faire des projections des dépenses de la masse salariale...

Lille 1 doit maintenant travailler à la confection de tableaux de bord. Il revient au secrétaire général le soin de déterminer l'origine des informations, les acteurs concernés, les outils à utiliser, puis de confier à une cellule de contrôle de gestion le soin d'agréger les données. Les organes politiques de l'université devront indiquer les éléments dont ils ont besoin pour faire les choix et ce sera au secrétaire général à donner les moyens administratifs et techniques pour y parvenir. Les rôles respectifs doivent être bien cernés pour que la gouvernance n'échappe pas au politique, et pour que l'administration puisse rendre les services qu'on attend d'elle.

Quand tous les éléments afférents à la masse salariale seront connus précisément et de façon exhaustive, l'établissement pourra travailler à la mise en forme de l'existant et passer ensuite à des travaux prospectifs, aidés en partie par les applications informatiques *ad hoc*, même si les outils qui permettent la modélisation des évolutions de la masse salariale ne sont pas tous encore performants.

I. 5. 3. ... En lien avec une vision pluriannuelle des emplois

La mission n'a pas disposé de document synthétique permettant d'avoir une vision globale des emplois de l'université. Partant, il est difficile de faire des projections fiables et intéressantes. Mais elle dispose déjà de quelques outils qui la mettent sur la voie d'un pilotage de sa gestion.

Depuis 2006, des fiches d'activités ont été conçues, en lien avec HARPEGE pour décrire l'ensemble des postes de travail occupés par les personnels BIATOSS de l'université. 85 % des personnes concernées ont eu une fiche d'activité. L'objectif était de recueillir des données pour un état des lieux permettant d'établir une cartographie qui positionne chaque agent dans une branche d'activité professionnelle et un emploi type. Le traitement de ces fiches a été informatisé et il a permis à la DPRH d'avoir des éléments de référence pour la campagne d'emploi, le mouvement interne, et sert de base aux entretiens individualisés des agents. Cette carte des emplois existe pour les emplois de la filière Recherche et Formation (RF). Y apparaissent, par BAP, le nombre d'emplois et de personnes par grade et dans chacune des composantes de la BAP.

Le calendrier des travaux préalables à la prise en charge des RCE préparé par le secrétaire général ne fait pas mention précise de la vérification des données et de l'examen de leur cohérence. Il faut le prévoir à assez court terme, y associer les responsables administratifs des composantes, pour confronter les informations dont ils disposent à ceux des services centraux, et donner la responsabilité pleine et entière à la DPRH des informations relatives aux emplois de l'université.

Ensuite, il conviendra de répondre aux attentes de la gouvernance pour établir des scénarios d'évolution des emplois, basés sur les objectifs qualitatifs que l'université se fixe et sur les coûts afférents en matière de masse salariale, c'est-à-dire aller vers une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

I. 6. L'université a une politique de FC très volontariste qu'elle n'a pas encore orientée vers la prise en charge des RCE

L'université considère que la formation a un caractère stratégique, ce qui est d'autant plus important qu'elle se place sous le label Formation tout au long de la vie, et qu'une de ses spécificités historiques est la présence, en son sein, d'un organisme de formation continue (CUEEP), qui délivre non seulement des formations post baccalauréat, mais également pré-baccalauréat. Le service de formation continue des personnels de l'université fait d'ailleurs appel à lui pour assurer certaines des formations qu'il met en place.

Récemment placée au sein de la DPRH après avoir dépendu directement du secrétariat général, le service de formation, composé de 4,3 ETP (cf. § I. 1. 1), est très actif. Sa responsable a pour charge à la fois de faire des propositions de formations s'inscrivant dans les axes politiques énoncés par le président et de gérer les formations. Elle a tiré le bilan des fiches d'activité lancées en 2006-2007 et a contribué à la confection de la carte des emplois ITRF (emplois et agents par BAP et par catégories) recensés par laboratoire.

Les moyens budgétaires alloués à la formation s'élèvent en 2010 à 177 943 €, soit une augmentation annoncée de plus de 60 % en cinq ans. 118 027 en 2004 ; 100 790 en 2005; 110 579 en 2006 et 124 572 en 2007³⁵. Le ratio moyen de jours par agents augmente depuis 2006 (0,89 en 2008) et les formations « métiers » sont les plus suivies (cf. Tableau 47). Preuve de l'importance que la gouvernance de l'université accorde à la formation, les personnels disposent d'une possibilité de décharge annuelle de 120 heures pour suivre une formation sur leur temps de travail (source : projet de plan de formation 2009-2010 présenté au CTP du). C'est un nombre d'heures important.

³⁵ Source : bilan social 2007.

Le plan de formation prend en charge les domaines suivants :

- Développement des capacités professionnelles ;
- Formations à l'encadrement ;
- Formation à l'informatique ;
- Formations techniques administratives ;
- Formations techniques spécifiques (dont hygiène et sécurité) ;
- Préparation aux concours et examens ;

déclinés, dans le projet³⁶ de plan de formation 2009-2010 qui doit (a dû) être présenté au CTP, en 4 objectifs :

- accompagner les évolutions techniques, réglementaires et organisationnelles de l'université, et notamment le passage aux RCE ;
- former à la diversité des métiers exercés au sein de l'université ;
- accompagner l'évolution de carrière et les parcours professionnels des agents ;
- et maintenir le dispositif de formation hygiène et sécurité pour contribuer à la prévention des risques professionnels.

Tous les personnels de Lille 1 sont susceptibles de suivre des formations proposées dans ce plan. Les enseignants et enseignants chercheurs sont concernés par les formations en anglais, avec la mise en place d'un anglais conversationnel et d'un atelier de lecture d'articles scientifiques en anglais. Un effort considéré comme important, budgété à hauteur de 25 000 euros³⁷, est consacré à l'accompagnement des personnels en situation précaire : contractuels de plus de deux ans, à qui il est proposé un accompagnement individuel systématisé, assuré au sein du service formation en première instance.

Quant à la préparation au passage aux RCE, elle est bien incluse dans les objectifs que s'est fixés le service formation pour l'année en cours. Par ailleurs, dès à présent, la DPRH et quelques-uns de ses collaborateurs ont pu assister à des journées d'informations, des séminaires ; des contacts ont été pris par le secrétaire général et la DPRH pour s'approprier ce sujet. Mais il n'a pas semblé à la mission qu'un véritable programme ait été déjà envisagé, ni en terme de calendrier, ni en terme de personnel formé, ni de thèmes de formation (référence au plan de passage aux RCE – SG décembre 2009). Cela s'impose pour que les personnels – de l'encadrement intermédiaire notamment – prennent la mesure du travail à accomplir, comprennent les tenants et aboutissants des évolutions à venir et s'en montrent des acteurs efficaces. C'est un chantier qui s'ajoute aux précédents (intégration de la gestion, passage de la paie sur ASTRE à WINPAIE) mais qui ne souffre pas de prendre du retard.

³⁶ Non daté.

³⁷ Rapporté à la masse salariale totale de 160 M€, cda représente 0,01 %.

II. APRÈS QU'ELLE SE SERA DOTÉE DES OUTILS DE PILOTAGE RELATIFS A LA GESTION DE LA MASSE SALARIALE ET DES EMPLOIS, L'UNIVERSITÉ SAURA TIRER PARTI DES MARGES DE MANŒUVRE OTROYÉES EN RH

II. 1. La politique RH est un point fort de Lille 1

II. 1. 1. Elle est bien mise en avant dans le contrat quadriennal, notamment dans le domaine de la recherche

Le volet « recherche » du contrat quadriennal 2010-2013 – qui décline par grands domaines les axes sur lesquels l'université compte travailler – mentionne³⁸ l'accompagnement du développement des laboratoires, d'une part grâce à une organisation structurée autour de grands domaines thématiques (instituts et fédérations), d'autre part grâce à un soutien accru aux laboratoires, lié notamment à une politique volontariste des emplois scientifiques. C'était déjà un point fort mentionné dans le bilan de contrat quadriennal³⁹ 2006-2009.

En revanche, le volet « formation » ne fait pas référence⁴⁰ à la gestion des ressources humaines, ni par l'accroissement de la qualité des enseignants, ni par l'augmentation de leur nombre, ni par la compétence des gestionnaires administratifs chargés de la fonction formation, par exemple. Seuls sont évoqués les dispositifs d'autoévaluation et d'évaluation⁴¹. Par l'intermédiaire de l'OFIP, tous les champs en sont couverts.

II. 1. 2. Elle accompagne la stratégie de l'université en la déclinant en axes précis

Le préambule du plan de formation 2009, qui est (a dû être) présenté au CTP, donne une définition très appropriée de la gestion des ressources humaines : « aspects relatifs aux personnels, du recrutement à la gestion des carrières en passant par l'accueil, l'adaptation au poste de travail ou l'épanouissement personnel⁴² ».

Dans le bilan du contrat quadriennal 2006-2009, le point 2 traitait de la politique de gestion des ressources humaines, dite de valorisation du potentiel humain » et précisait vouloir « rationaliser et dynamiser l'utilisation des potentiels humains ». Dans le présent contrat, parmi les douze⁴³ critères de la réussite du projet (cf. volet SI Pilotage), le critère 9 concerne les RH en ce qu'il prévoit qu'il faut être attentif à « l'adaptation des emplois et des compétences aux besoins de l'université, dans le respect de ses valeurs. »

Par ailleurs, dans le chapitre « gouvernance » du contrat quadriennal 2010-2013, l'université prévoit plus particulièrement une priorité RH (chapitre 5.3-) « dans le respect de [ses] valeurs, leur dimension sociale tout autant que [leur] stratégie d'évolution, au plan individuel et collectif ». Ainsi, les chapitres 5.3.1 (mettre en place la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) et 5.3.2 (confirmer l'identité sociale et humaine de l'Université de Lille 1 dans la gestion individuelle et collective des RH) du présent contrat mettent l'accent sur un certain nombre de chantiers :

- la mise en place de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (redéploiements et repyramidages) ;
- la confirmation de l'identité sociale et humaine de l'université de Lille 1, en gestion collective et individuelle ;

³⁸ extrait du contrat quadriennal 2010-2013 p.6

³⁹ page 17

⁴⁰ Le travail de l'université porte sur le contenu de l'offre, ses modalités d'élaboration, de mise en œuvre et de contrôle ; entre autres, une charte Qualité Formation est en cours d'élaboration.

⁴¹ cf. page 30

⁴² Source : extrait du préambule du projet de plan de formation 2009-2010 présenté au CTP du, p. 2.

⁴³ Treize, suivant d'autres documents.

- la reconnaissance des missions et des responsabilités au plan individuel (plan de formation et politique indemnitaire) ;
- et la réduction du retard en matière de promotion des femmes (label égalité, observatoire de l'égalité hommes/femmes destiné à faire des recommandations par l'intermédiaire d'une charte et à en suivre l'application).

II. 2. L'université a des atouts pour mener une politique de l'emploi, mais elle dispose encore de pistes de progrès

II. 2. 1. Les instances paritaires qui traitent des affaires de personnel sont très actives

Les CPE se réunissent très fréquemment, en formation restreinte pour examiner les situations particulières de personnels (promotions, mutations, évaluation) et en formation plénière. En 2008-2009, trois CPE plénières ont été tenues dont les points à l'ordre du jour ont porté notamment sur :

- les comptes rendus de groupes de travail : répartition de la NBI ;
- le temps de travail ;
- la situation des contractuels 10 mois ;
- l'attribution des primes et de leur reliquat.

Elles sont désormais présidées par le secrétaire général, qui est là dans son rôle. A noter l'existence d'un collègue représentant les personnels contractuels.

Le CTP a été créé en janvier 2009 et s'est tenu quatre fois [20 janvier, 23 juin, 24 septembre (pandémie grippale) et 6 octobre]. Il a traité des questions de personnels, de campagnes des emplois, de gestion des personnels contractuels, d'attributions des NBI, et d'organisation administrative, notamment celle du pôle Ressources humaines, pour tenir compte des évolutions à venir (HARPEGE, gestion intégrée, arrivée de l'opérateur national de paie, requalification des emplois).

Par ailleurs, le conseil scientifique, de même que le conseil d'administration, lorsqu'ils sont en formation restreinte ont réglementairement à connaître des situations individuelles des enseignants. Les comptes-rendus montrent que les décisions sont précédées d'un travail d'instruction important et d'une attention forte portée aux carrières des personnels.

Les échanges sont nourris, les représentants des personnels savent faire part de leur position et reconnaissent le bien fondé de certains choix, en particulier relatif à la résorption des contractuels.

II. 2. 2. D'autres modalités de participation des personnels de l'université pour faire évoluer le fonctionnement sont également mises à l'œuvre

Sur des sujets sensibles et difficiles, par leur volume de gestion ou par leur aspect stratégique, Lille 1 travaille en mode projet. Sans parler de la mise en place de SIFAC (cf. volets Budget/finances et SI/Pilotage), l'introduction des entretiens professionnels pour les personnels BIATOSS s'est faite en mode projet, avec un groupe de travail *ad hoc*. Il a ainsi produit une méthodologie, a construit des outils, a prévu une formation et un outil informatique pour numériser et exploiter plus facilement le résultat des entretiens.

Il serait sans doute intéressant de recourir à cette méthode pour d'autres sujets d'actualité, comme le remplacement par GEISHA des logiciels de gestion, voire de suivi en composante des heures complémentaires. Piloté par un responsable administratif (chef de la scolarité ou DPRH) il déclinerait des scénarios opérationnels qu'il proposerait au groupe de pilotage GEISHA : calendrier, acteurs, mais aussi principes à choisir (délégation de pouvoir aux directeurs de composantes, déconcentration, délocalisation et centralisation ?), étayés pour chacun d'eux par des considérations techniques.

II. 2. 3. *Il faudra ensuite donner toute sa place à l'administration centrale*⁴⁴

Des équilibres devront être trouvés entre les services centraux et les composantes d'une part, entre l'administratif et le politique d'autre part. S'il est bienvenu d'envisager de recourir à quelques compétences extérieures – qui actuellement font défaut à l'administration de l'université – en recrutant des cadres, il ne faut pas exclure cependant la réflexion sur l'organisation à mettre en place. Il est nécessaire de faire en sorte que les services centraux soient positionnés comme ressources techniques (juridiques, financières, administratives, ..).

II. 2. 4. *L'université doit consolider ses outils pour aller vers une gestion de carrière*

Comme cela a été souligné plus haut, Lille 1 dispose de beaucoup d'informations, issues des bases informatiques, notamment d'HARPEGE. Ces informations ne sont ensuite pas toujours agrégées, ni retraitées pour établir des synthèses ou des bilans, *a fortiori* des projections, indispensables dans le contexte à venir.

II. 2. 4. 1. *La construction d'instruments d'observation doit être plus professionnelle*

L'université de Lille 1 a une pratique de plus de dix ans en matière de **bilan social**. En cinq chapitres, il traite des emplois et carrières, de la masse salariale (traitements et primes), des conditions de travail (hygiène et sécurité), des relations professionnelles et de l'action culturelle et sociale. Il s'est enrichi en 2007 d'un chapitre sur le développement des connaissances⁴⁵. Mais le décalage est de plus en plus grand entre le constat des données et la production du document. Ainsi, devant les instances paritaires de 2009 a été produit le bilan 2007 qui couvre les années 2006 et 2007. Une fois le travail de fiabilisation achevé, il conviendrait de repartir sur la production plus régulière de ce bilan social, quitte à lui donner une périodicité biennale – eu égard à la charge de travail que cela représente – ou alors, concevoir sa confection dans le même temps que se mettent en place les tableaux de bord et le contrôle de gestion.

Par ailleurs (cf. page 21), l'université produit des **fiches de poste** qui l'ont amenée à commencer une récapitulation des emplois. Elle est réalisée pour les emplois recherche et formation. Inspirées du modèle Référéns, Ces fiches portent sur les activités élémentaires, les compétences requises, et les connaissances liées à la mission du service et à la mission du poste. Il sera intéressant d'aller jusqu'à une cartographie de l'existant pour l'ensemble des emplois et aller ensuite à l'élaboration d'une carte-cible des emplois de l'université (cf. § I. 5. 3). Cette carte peut, autre autres, servir d'instrument de dialogue⁴⁶ entre les laboratoires et organismes de recherche pour aller vers une gestion efficiente des moyens.

II. 2. 4. 2. *L'exemple de l'exploitation des départs en retraite est intéressant*

L'université sait déjà exploiter les conséquences des constats qu'elle fait par exemple en matière de départs en retraite. Ils seront particulièrement nombreux chez les enseignants du second degré et chez les BIATOSS dans les années à venir.

⁴⁴ Cf. volet SI-Pilotage.

⁴⁵ La formation était auparavant intégrée au premier chapitre.

⁴⁶ A fortiori dans le contexte élargi des instituts et du PRES).

Tableau 14 : Prévisions de départ en retraite

	2009-2011	2012-2015
Nombre d'enseignants-chercheurs atteignant l'âge de 65 ans	52	73
<i>En % des effectifs d'enseignants-chercheurs de l'université</i>	5.27%	7.40%
Moyenne nationale en %		
Nombre d'enseignants-chercheurs atteignant l'âge de 60 ans	41	74
<i>En % des effectifs d'enseignants-chercheurs de l'université</i>	4.15%	7.50%
Moyenne nationale en %		
Nombre d'enseignants 2nd degré et ENSAM atteignant l'âge de 65 ans	4	28
<i>En % des effectifs d'enseignants 2nd degré et ENSAM de l'université</i>	2.19%	15.30%
Nombre d'enseignants 2nd degré et ENSAM atteignant l'âge de 60 ans	32	29
<i>En % des effectifs d'enseignants 2nd degré et ENSAM de l'université</i>	17.49%	15.85%
Nombre de BIATOSS atteignant l'âge de 65 ans	10	102
<i>En % des effectifs de BIATOSS de l'université</i>	1.10%	11.17%
Nombre de BIATOSS atteignant l'âge de 60 ans	101	104
<i>En % des effectifs de BIATOSS de l'université</i>	11.06%	11.39%

Source : DPRH - Lille 1 – Aide au pilotage (onglet 15)

Pas loin de 20 % des quelque 170 enseignants du second degré atteindront l'âge de 60 ans dans les deux prochaines années, plus de 10 % des BIATOSS sont également dans cette situation. C'est un levier d'action non négligeable si tant est qu'un travail sur les prévisions d'évolution et sur des scénarios d'utilisation a été réalisé.

II. 2. 4. 3. Les procédures d'allocation des emplois sont déjà bien maîtrisées

Le bilan du contrat quadriennal 2006-2009 décrit précisément la procédure en cours (page 96 et suivantes) avec l'élaboration de fiches d'expression des besoins, soumises à l'avis du conseil de composante, quand il existe, une synthèse par composante consultable par tous et un passage devant les instances consultatives. Ces fiches, dûment argumentées, décrivent le besoin dans une perspective pluriannuelle et les responsabilités associées.

L'université travaille beaucoup sur l'allocation des moyens aux composantes, et examine avec beaucoup d'attention les **taux d'encadrement**. Ils sont globalement bons à Lille 1 et en amélioration quasi constante depuis dix ans (cf. Tableau 29)), les effectifs étudiants ayant diminué de près de 3 000 étudiants (soit près de 16 %) quand le nombre des enseignants a augmenté de 70, soit 5 % et celui des personnels BIATOSS de 38, soit 3.5 %. Relativement aux universités de taille comparable, Lille 1 est particulièrement bien située (source : indicateurs de l'enseignement supérieur - les établissements, mars 2008 p.91, effectifs d'enseignants pour 1000 étudiants)⁴⁷.

Chaque composante, notamment les plus importantes, travaille également sur ce sujet et effectue le même type de travail pour une répartition dans les départements.

⁴⁷ L'AERES l'avait également souligné dans son rapport de septembre 2009 : 53,8 enseignants-chercheurs ou 83 enseignants pour 1000 étudiants, à rapprocher des 47,4 enseignants-chercheurs ou 69,4 enseignants dans les universités de même typologie ou de 3,3 enseignants-chercheurs ou 53,2 enseignants pour toutes les universités.

II. 2. 5. Le repyramidage des emplois et les redéploiements sont mis en œuvre

II. 2. 5. 1. L'université travaille depuis plusieurs années sur les repyramidages des emplois BIATOSS

Les discussions sur ces sujets en CPE⁴⁸, comme en conseil d'administration, en portent la marque pour ce qui concerne les personnels BIATOSS. Le principe est posé par le président qu'il s'agit de travailler à « l'adéquation entre fonctions exercées et le grade de l'agent. Les missions évoluant, la réflexion doit être constante ». Les campagnes d'emploi annuelles, qui sont menées simultanément pour les enseignants-chercheurs et les BIATOSS, s'en font largement l'écho, et l'université sait procéder à la transformation d'emplois, en instruisant un dossier très fourni sur le sujet qui fait l'objet de discussions entre la gouvernance et les composantes. Chaque année, une note de problématique resitue dans le contexte politique les objectifs et les priorités retenues.

Pour les BIATOSS, la répartition entre les différentes catégories d'emplois est actuellement la suivante :

Tableau 15 : Structure des emplois BIATOSS en 2008 et 2009

au 01/01/2008	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	Total
En ETP	258.1	201.2	427.2	886.5
En % du total	29.11%	22.70%	48.19%	

au 01/01/2009	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	Total
En ETP	261.4	206.1	410.1	877.6
En % du total	29.79%	23.48%	46.73%	

Source : DPRH - Lille 1 – Aide au pilotage (onglet 13)

On y constate une évolution vers un poids moins important des personnels de catégorie C, au bénéfice des personnels de catégories B et A, phénomène qui se poursuit, à pas lent, depuis plusieurs années.

Tableau 16 : Structure des emplois BIATOSS en 2004

	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	Total
En ETP	275	226	499	1000
En % du total	27.50%	22.60%	49.90%	

Source : retraitement mission à partir des données des pages 40 et 41 du bilan social 200449

Pour 2010, sont mis en avant le soutien aux activités de recherche, le renforcement du domaine administratif et technique en vue des RCE, en prenant en compte le potentiel des composantes et le volet accompagnement des personnels contractuels. Au-delà des habituelles demandes de rehaussement de catégorie, assorti généralement du passage des postes vers la filière Recherche et Formation (RF), il faut noter le caractère plus exceptionnel de la demande de transformation de quatre postes de maîtres de conférence en deux postes d'ingénieurs d'études et deux ingénieurs de recherche pour « apporter un soutien aux activités de recherche »⁵⁰. Le Tableau 33 permet de visualiser les propositions d'évolution des emplois en 2010.

⁴⁸ CPE plénières : 25 octobre 2007 ; 20 septembre 2007, ...

⁴⁹ Sous réserve de la comparabilité des données.

⁵⁰ Note sur la campagne des emplois 2010, page 3.

II. 2. 5. 2. De même, les postes d'enseignants font l'objet de redéploiements

Pour les enseignants, la circulaire de l'université sur la campagne d'emploi en 2010 indique qu'il s'agit d'améliorer l'encadrement des étudiants, d'accompagner l'évolution des besoins pédagogiques, de s'appuyer sur l'évaluation des laboratoires dans la perspective de la mise en place de la recherche autour d'instituts, et de soutenir les projets à fort impact scientifiques.

Tableau 17 : Évolution du taux de redéploiement des postes d'enseignant

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Postes publiés	52	53	66	59	68	46	61	52	68	59
Redéploiement entre composantes avec changement de section CNU	Information non disponible	6	10	8	10	3	4	3	8	7
Redéploiement entre composantes sans changement de section CNU	Information non disponible			1	1			5	1	1
Changement de section CNU dans la composante	Information non disponible									
Transformation de niveau d'emploi dans la composante	Information non disponible									
Transformation enseignant / non enseignant	Information non disponible									3

Source : Lille 1 – DPRH – responsable du service des personnels (onglet 19)

Les redéploiements d'emplois entre les composantes sont repartis à la hausse après une décline importante de 2005 à 2007. Actuellement, ils portent sur un peu plus de 10 % des emplois concernés.

Le bilan du contrat quadriennal 20006-2009 faisait déjà état⁵¹ de la volonté de mener « une politique d'affectation des ressources humaines qui privilégie l'analyse et l'expression des besoins des composantes en induisant le fait que l'affectation des moyens peut conduire à une mise en cause de l'existant (redéploiement, évolution fonctionnelle, repyramidage) ». Mais la méthode de travail utilisée doit veiller à bien respecter les principes de la gestion de personnel dans la fonction publique, à savoir la distinction entre les postes et les personnes ; s'il n'est pas inimaginable de prévoir la réussite d'un personnel à un concours et d'envisager la transformation du poste pour qu'il continue à l'occuper, il ne faudrait pas que cette pratique soit érigée en principe de fonctionnement.

⁵¹ Bilan du quadriennal page 95.

II. 2. 5. 3. *Le suivi des services des enseignants et des BIATOSS doit être plus rigoureux*

La vérification du temps de travail des personnels ne s'impose pas comme une nécessité. Lille 1 est néanmoins attentive aux décharges accordées aux enseignants chercheurs en début de carrière (cf. page 33), elle veille à ce que les primes ne soient pas accordées aux personnels déchargés, elle fait en sorte que les personnels aient le choix entre la décharge et la rémunération accessoire ; en revanche, elle ne s'appesantit pas sur les services des enseignants (la mission a pu consulter des états prévisionnels de service avec plus de 200 heures complémentaires par enseignant), ni sur celui des BIATOSS. La circulaire de l'université sur le temps de travail – émanant du secrétariat général – prévoit en 2009-2010 une durée annuelle de 1 532 heures 40 minutes (en 2008-2009, c'étaient 1 518 heures ; en 2007-2008, 1 510 heures 40 minutes), ce qui, même si la durée augmente, est inférieur à la durée légale du travail (1 607 heures). Les 74 heures manquantes par agent, soit 5 % du temps dû, représentent près de 50 emplois (74 heures pour chacun des 1100 agents/1607 heures). La tendance va cependant dans le bon sens, elle doit être poursuivie jusqu'au rattrapage du temps réglementaire.

Il faut se donner maintenant les moyens d'étayer ces éléments sur des données fiables, en particulier en termes de décompte des emplois.

II. 3. Lille 1 considère la GRH comme un facteur déterminant du pilotage de l'établissement

II. 3. 1. *Elle met en place des dispositifs pour répondre aux situations individuelles*

La première mission de la DPRH, dans la lettre rédigée par le président, consiste à « assurer la responsabilité du suivi des situations individuelles des personnels ». Si, comme il a été dit plus haut, il s'agit d'un document qui mériterait d'être revu à la lumière des évolutions importantes dans le domaine de la gestion des personnels, il n'en demeure pas moins que la préoccupation est largement affichée au sein de l'université et qu'elle se traduit dans les actes. Le préambule du plan de formation affirme aussi la place de la gestion des compétences et l'accompagnement individualisé des personnels. Le passage d'une division de gestion des personnels à une direction des ressources humaines prend acte de l'intérêt que porte l'établissement à la satisfaction des personnels qui y travaillent et à la reconnaissance de leurs compétences et de leur investissement.

II. 3. 1. 1. *Une politique ambitieuse est menée en faveur des contractuels*

Par délibération en date du 3 juillet 2009, le conseil d'administration a voté favorablement, à une abstention près, « la mise en œuvre d'une politique plus sociale et plus équitable en faveur des agents non titulaires. Le conseil d'administration approuve la mise en place par le président de dispositions assurant la maîtrise des recrutements et visant à ne pas constituer un nouveau vivier de personnels permanents sur ressources propres. » Ce dispositif, qui ne touche que les personnels de catégorie B ou C, est entré en vigueur en septembre 2009. Il concerne soixante-huit contractuels de plus de six ans, et quarante-huit de moins de deux ans et applique à ces deux types de situations des aménagements différents.

Les premiers bénéficient, après appréciation portée sur leur manière de servir, d'une stabilisation à Lille 1 avec un contrat d'université de douze mois ou un contrat permanent, et leur recrutement se fait selon une grille indiciaire présentée aux instances paritaires. Les autres ont vocation à quitter l'université et sont accompagnés dans leur démarche par le service formation dont l'enveloppe financière a été abondée de 25 000 euros⁵² pour assurer cet accompagnement. Il aurait été intéressant de chiffrer aussi le coût de la masse salariale afférente, qui, bien qu'elle inclue déjà les rémunérations de ces personnels, doit également être considérée sous l'angle de la soutenabilité de la dépense.

⁵² ou 20 000, suivant les sources d'information.

II. 3. 1. 2. Les pratiques d'évaluation se mettent en place

Le contrat quadriennal 2010-2013 prévoit la mise en œuvre de l'évaluation des enseignements⁵³. L'OFIP voit son champ d'observation s'élargir à cet aspect et les résultats seront utilisés « *comme des outils de pilotage pédagogiques, au niveau des composantes et au niveau de la direction de l'université* ».

II. 3. 2. Elle met en œuvre une politique volontariste dans les actes de gestion collective mais elle doit s'y montrer plus rigoureuse

Concernant les enseignants-chercheurs, Lille 1 recourt, pour la phase locale des **promotions**, à des dispositions spécifiques qui témoignent de la place importante accordée à cet acte de gestion. Il est prévu que le président en personne, assisté du vice-président chargé de la valorisation du potentiel humain, mène les séances des différents conseils qui auditionnent les directeurs de composantes qui présentent eux-mêmes les dossiers de leurs candidats. En composante, une commission est mise en place pour traiter les dossiers « *au plus près des lieux d'investissement des candidats et recueillir un premier avis* ». Ensuite, avant que le CA restreint se prononce sur les candidatures, le conseil scientifique et le CEVU, en formation restreinte, émettent des propositions sur la base d'un tableau avec une classification par lettre (A, B, et B+) pour hiérarchiser les différentes possibilités de promotion. Les promotions de l'université permettent de presque tripler les promotions nationales, avec des équilibres légèrement différents suivant les années.

Tableau 18 : Bilan du nombre de promotions d'enseignants-chercheurs (2000 à 2008)

		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Bilan du nombre de promotions des personnels enseignants-chercheurs au titre de 2000 à 2008										
Au titre de l'établissement	MCF hors-classe	4	5	4	7	6	7	6	7	7
	PR 1 ^{re} classe	5	7	5	8	8	9	8	9	8
	PR CE 1 ^{er} éch.	2	2	1	4	2	3	3	3	4
	PR CE 2 ^{ème} éch.	0	1	1	1	0	1	1	2	1
Total établissement		11	15	11	20	16	20	18	21	20
Au titre du C.N.U.	MCF hors-classe	5	2	3	5	9	7	5	6	10
	PR 1 ^{re} classe	3	10	3	8	2	8	4	6	3
	PR CE 1 ^{er} éch.	0	0	1	1	1	1	2	2	7
	PR CE 2 ^{ème} éch.	0	2	1	2	1	0	0	1	2
Total C.N.U.		8	14	8	16	13	16	11	15	22
Total par année		19	29	19	36	29	36	29	36	42

Source : Lille 1 – Extrait du dossier Campagne de promotion 2009

S'agissant des BIATOSS, l'appartenance à des filières différentes suppose des modalités particulières, la filière RF n'impliquant que deux instances (MESR et établissement), alors que l'AENES oblige à un passage par la gestion rectorale. Les commissions paritaires d'établissement se saisissent très régulièrement de cette question.

⁵³ Contrat quadriennal 2010-2013 p.13.

Les **primes** des BIATOSS sont elles aussi très largement évoquées en CPE et en CTP. Une note de problématique rappelle les objectifs de 2008 et propose le réexamen de l'ensemble des dispositifs indemnitaires, consécutifs aux évolutions réglementaires qu'a fixées le ministère. Le principe clairement annoncé est celui d'améliorer fortement le dispositif indemnitaire en prévoyant d'augmenter l'enveloppe de 20 % sur le budget de l'université en 2011 (mesure chiffrée à 500 000 euros alors que l'enveloppe actuelle globale des primes est de 2,6 M€, ce qui représenterait une augmentation de 20 %) et d'aligner les systèmes indemnitaires sur le niveau moyen dans chaque corps par le cumul PPRS et PFI. L'université envisage d'y consacrer 1 % de sa masse salariale⁵⁴.

Tableau 19 : Historique du montant des primes allouées aux BIATOSS

Prime	2006		2007		2008	
	Nb bénéficiaires	Montant versé	Nb bénéficiaires	Montant versé	Nb bénéficiaires	Montant versé
IAT	187	199 944.20	175	197 435.21	168	242 689.93
IFTS	90	213 673.11	97	247 516.31	94	308 799.09
PPR	715	1 506 267.23	695	1 593 528.00	700	1 605 816.09
Prime	52	242 676.14	51	234 877.08	51	244 126.01
Indemnités métiers*	38	49 211	48	52 679	31	49 336
Indemnité Conservateur	6	30 528.00	7	29 655.26	6	31 401.36
Primes Bibliothèque (ind. spéc. magasinier et prime forf. Bib.)	38	31 127.85	39	32 539.42	36	32 902.43
Ind. particip. aux opérations recherche	30	29 946.32	29	22 702.05	32	22 667.89
Indemnité Formation	45	77 986.68	45	100 829.93	48	99 627.25
Total		2 381 360.58		2 511 761.96		2 637 366.52

* concernent : Ind. Responsab. Administrat. Ind. SGEPEs. Ind. Agent Comptable. Ind. Conducteur Auto. Ind. de régie. Ind. Tr. dang. ou salis. Ind. Habillement chaussures. Ind. Assistante Sociale.

Source : Lille 1 – DPRH – responsable du service des personnels (onglet 32)

Ces intentions sont intéressantes, elles ne doivent pas se heurter à une gestion approximative qui enlèverait un intérêt certain à l'opération : en 2008, il a été difficile d'avoir une connaissance précise d'éventuels reliquats qui pouvaient être redistribués (et peut-être également en 2009).

Quant à la NBI, la répartition des points et des fonctions éligibles a récemment été revue et le sujet a été traité en conseil d'administration en juillet 2009. Un groupe de travail a enfin été consulté et a fait des propositions de révisions, après une trop longue stagnation de ce système.

Pour les enseignants-chercheurs, la gestion des primes⁵⁵ est répartie entre plusieurs services. En particulier le service Formation a en charge la gestion des primes pour charges administratives (PCA) et des primes de responsabilités pédagogiques (PRP) pour le compte du CEVU. Il détermine les fonctions éligibles, les montants et les bénéficiaires. Il assure le suivi des dossiers qu'il prépare pour les instances paritaires (CEVU, CS puis CA).

⁵⁴ Les modalités précises de calcul ne sont pas indiquées. C'est entre autres sur ce sujet que les services administratifs centraux (DPRH ou directrice Finances-Pilotage) devront dire si la dépense est possible. La présentation du président donne un cadre qu'il faut documenter très précisément : « une provision sur la consommation de nos crédits de masse salariale Etat de 0,5 % pourrait fournir un complément utilisable d'environ 700 000 euros » (in préparation du CTP du 3 novembre 2009 ».

⁵⁵ Les PEDR étaient jusqu'à maintenant attribuées par le ministère et incluses dans le budget Etat. La délégation à l'université change la donne. Ce peut être l'occasion de rationaliser la responsabilité de la rémunération accessoire des enseignants.

Les fonctions éligibles à la PRP et à la PCA sont reconduites presque à l'identique (trois bénéficiaires de plus en deux ans). Elles sont soumises à la délibération du conseil d'administration. Le taux moyen de l'indemnité est précisé en conseil d'administration, mais ce dernier n'est pas informé des conséquences financières sur le montant global de ce choix. L'enveloppe globale pour les enseignants et enseignants-chercheurs est stabilisée à hauteur de 3 290 K€.

Tableau 20 : Rémunérations accessoires des enseignants

Prime	2006		2007		2008	
	Nombre de bénéficiaires	Montant versé (en €)	Nombre de bénéficiaires	Montant versé (en €)	Nombre de bénéficiaires	Montant versé (en €)
Prime de recherche et d'enseignement supérieur	1321	1 465 788.56	1325	1 507 781.49	1326	1 505 722.49
Prime d'encadrement doctoral et de recherche	296	1 344 364.45	298	1 328 520.48	299	1 324 421.13
Prime de responsabilités pédagogiques	205	291 330.72	193	230 809.92	188	233 629.92
Prime pour charges administratives	37	164 342.36	43	161 106.33	38	152 537.56
Indemnité Formation Continue	4	56 356.50	3	11 565.00	4	12 295.00
Ind. particip. aux opérations de recherche	7	26 412.20	8	42 840.72	6	59 882.56
Total (en €)		3 348 594.79		3 282 623.94		3 288 488.60
Part de la PRP et de la PCA dans le total en %		13.6%		11.9%		11.7%

Source : Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (onglet 29)

L'attribution des primes aux enseignants témoigne d'une forte stabilité. L'université n'a pas levé l'incompatibilité entre la PEDR et la PCA. 27 % des enseignants bénéficient de la PEDR⁵⁶ (moyenne nationale à 21 %), avec des taux variables suivant les disciplines. L'université dépasse légèrement la dotation allouée par le MESR à ces primes (déficit de 27 800 euros en 2008)⁵⁷. Le montant des primes des enseignants représente 2 % du budget consolidé (masse salariale sur budget Etat et sur budget de l'Université).

II. 3. 3. L'élévation des performances de l'établissement passe également par une politique de recrutement très affirmée

II. 3. 3. 1. L'accent est mis sur la résorption de la précarité

Un des axes fortement affirmé en 2009 est celui de l'accompagnement des personnels contractuels, complémentaire à la politique de repyramidage des emplois BIATOSS (cf. page 29).

⁵⁶ Bilan du contrat quadriennal, page 18.

⁵⁷ Les chiffres du tableau ci-dessus ne coïncident pas avec ceux fournis par le service Formation, qui fait état de 389 014,77 euros en 2008 pour le montant cumulé PRP+PCA (le total du tableau ci-dessus : 386 167,48).

Tableau 21 : Historique de la répartition titulaires/non titulaires

En %	2005	2006	2007	2008	2009
Personnels titulaires	76.80%	77.65%	76.48%	74.95%	74.78%
<i>Dont enseignants</i>	56.56%	56.26%	57.19%	56.77%	57.01%
<i>Dont non enseignants</i>	43.44%	43.74%	42.81%	43.23%	42.99%
Personnels non titulaires	23.20%	22.35%	23.52%	25.05%	25.22%
<i>Dont enseignants</i>	55.54%	57.52%	54.07%	52.08%	52.62%
<i>Dont non enseignants</i>	44.46%	42.48%	45.93%	47.92%	47.38%

Source : DPRH - Lille 1 – Aide au pilotage(onglet 16)

Au cours des cinq dernières années, la part des personnels non-titulaires a crû de deux points globalement. Mais le pourcentage des personnels non-enseignants non-titulaires a très légèrement diminué entre 2008 et 2009.

II. 3. 3. 2. Plusieurs leviers sont actionnés pour faire valoir l'attractivité de l'université

Depuis janvier 2003, près de la moitié des maîtres de conférence recrutés viennent de Lille, dont plus d'un tiers de Lille 1. Plus des deux tiers de professeurs des universités viennent de Lille et pour une très large majorité d'entre eux de Lille 1. Les recrutements qui s'effectuent hors de la région Nord-Pas-de-Calais peinent à passer les 30 % pour les professeurs et les dépassent légèrement pour les maîtres de conférence.

Quelques enseignants chercheurs viennent de l'étranger (20 % pour les maîtres de conférence ; 5 % pour les professeurs), avec l'incertitude sur le parcours antérieur à une affectation à l'étranger (retour à Lille d'enseignants-chercheurs qui y ont déjà exercé ?). Par ailleurs, une quinzaine de postes d'enseignants-chercheurs ont été laissés vacants de façon à ce que les laboratoires puissent inviter des professeurs ou des chercheurs étrangers, pour des durées de 1 à 6 mois, de même que, pour l'attribution des CRCT un des critères retenus est celui de la mobilité internationale.

Tableau 22 : Origine géographique des enseignants-chercheurs depuis le 1^{er} janvier 2003

Origine géographique	Nombre	%	Nombre	%
	professeurs des universités		Maîtres de conférence	
Ville siège de l'université étudiée	96	64	122	42
Dont université étudiée	89	59	107	37
Dont autres établissement d'enseignement supérieur	7	5	15	5
Reste de la région étudiée	8	5	6	2
Reste de la France	40	26	101	34
Etranger	7	5	58	20
Dont Union européenne	3	2	38	13
sans emploi			5	2
TOTAL	151	100	292	100

Source : DPRH – Lille 1- Gestion des carrières- personnel enseignant (onglets 24 et 25)

L'examen du nombre de candidats⁵⁸ par poste montre dans certains domaines une pression certaine, qui se vérifie au fil des années (en mathématiques, à l'IUT, en chimie), de même que le rang sur lequel arrivent les candidats retenus (une majorité de rang 1, quelques rares en rang 2 et 3)⁵⁹ ; preuve que l'université dispose d'un intérêt certain pour les enseignants-chercheurs. Des échanges de service ont lieu entre établissements (cf. page 20). L'IUF recourt à un personnel de Lille 1, mais la mission n'a pas connaissance des enseignants « entrants », ce qui ne permet pas de porter une appréciation sur l'origine de ces détachements.

Par ailleurs l'université, pour permettre l'exercice des nouveaux maîtres de conférence accorde une décharge d'un tiers de temps l'année de la prise de fonctions. Le bilan du contrat quadriennal fait état de dix-huit maîtres de conférence sur les vingt-cinq nouveaux en 2005 et vingt sur les trente-trois nouveaux qui en ont bénéficié en 2007. Par ailleurs, une vingtaine de semestres au titre des congés de recherche et de reconversion thématique ont été attribués chaque année durant la période du précédent contrat⁶⁰.

Malgré le volet international que l'on retrouve dans la recherche (critère 2 de la réussite du projet) et dans l'attractivité de l'université pour les étudiants étrangers (critère 8 de la réussite du projet), l'université n'affiche pas précisément l'intérêt du recrutement d'enseignants-chercheurs à l'étranger pour la formation des étudiants. En revanche, elle insiste sur le recours à des professeurs invités et utilise des supports de professeurs ou de maîtres de conférence qu'elle garde vacants, soit parce qu'ils n'ont pas été pourvus (situation rare) soit parce que l'enseignant chercheur est détaché dans un autre établissement, soit à cause d'un départ en retraite en cours d'année universitaire. Pour la présente période, ce sont six postes à temps plein, et une vingtaine de postes pour une partie de leur quotité qui ont été utilisés pour asseoir des invités.

II. 3. 3. La politique que Lille 1 mène en faveur des femmes n'a pas encore produit tous ses effets

Un bref examen⁶¹ de la composition des comités de sélection montre qu'ils sont constitués à part très majoritaire d'hommes, certains étant mêmes exclusivement masculins, et si quelques-uns comportent des femmes – deux, voire trois, dans certaines sections CNU – c'est la plupart du temps dans le collège des maîtres de conférence. De même lorsqu'on examine les ratios hommes/femmes chez les professeurs d'université⁶², on constate une égalité chez les maîtres de conférence, et une proportion faible de femmes chez les professeurs des universités, entre 10 et 20 %. On peut également se référer à la liste des animateurs de vivier des comités de sélection : une femme pour les professeurs des universités, six pour les maîtres de conférences. L'université travaille pourtant sur ce sujet. Le point 5.3.4. du contrat quadriennal 2010-2013 souligne la nécessité de réduire le retard des femmes en matière de promotion : il y est prévu la réalisation d'un audit par l'AFNOR en vue d'obtenir le label égalité dans la perspective d'adopter une charte de l'égalité hommes-femmes. C'est un axe de travail à destination des étudiants, notamment pour l'accès des filles aux disciplines scientifiques, mais les personnels sont également concernés⁶³.

⁵⁸ Recrutement par poste PR – MCF 2006, 2007 et 2008.

⁵⁹ A noter que, souvent, les fiches de poste établies lors de la campagne d'emplois font état du masculin et du féminin – il-elle, candidat(e) – dans leur présentation.

⁶⁰ Bilan du contrat quadriennal 2006-2009, Pages 17 et 18.

⁶¹ A la réserve près que l'examen a été fait à partir de listes nominatives, et que certains prénoms ne permettent pas d'identifier le sexe.

⁶² Voir bilan social 2007, page 71.

⁶³ Une vice-présidente a ce sujet plus particulièrement en charge.

Conclusion

Le bilan du contrat quadriennal (page 95) faisait déjà état de la nécessité de se doter « d'indicateurs fiables, reconnus et produits de façon systématique ». L'université dispose d'un très grand nombre de documents, listes souvent nominatives, qui font des analyses détaillées des situations individuelles. Mais il y a peu de documents de synthèse qui permettent une vision globale et claire de la politique menée. Le foisonnement des informations, qui émanent de sources diverses (différents services centraux, responsables administratifs et politiques s'appuyant sur des gestionnaires sans passer par le chef de la direction, composantes), étaié les arguments utilisés pour faire les choix de gestion et appuyer les axes du contrat. Mais en termes de fonctionnement, il manque la rigueur administrative qui permet une mise en forme des principes posés par la gouvernance et leur application. Le passage aux RCE doit s'appuyer sur une organisation administrative plus rationnelle, mieux structurée. Les projets en cours vont dans le bon sens, mais le temps est compté si l'université confirme officiellement son intention de les exercer au 1^{er} janvier 2011. Les changements d'habitudes et de pratiques, qui ne sont pas les plus faciles à faire évoluer, doivent être pris en compte avec fermeté et diplomatie.

PLAN D'ACTION PROPOSÉ

A = Pré-requis à l'acquisition de nouvelles compétences

B = Actions devant être conduites à court terme

C = Actions à conduire à moyen terme

Objectif recherché	Actions à conduire	Degré de priorité
Etre capable d'assurer la paie des agents	Rationaliser l'organisation de la paie	A
	Faire migrer ASTRE sur WINPAIE rapidement	A
	Outiller le suivi des dépenses de personnels (tableaux de bord, formalisation des procédures)	B
Se dote de capacités de pilotage de la masse salariale	Acquérir un module de prévision du logiciel WINPAIE et mettre en place les formations appropriées	A
	Regrouper à la DPRH toutes les données relatives aux composants de la masse salariale	A
	Désigner un responsable du suivi de la masse salariale	B
Se doter de capacité de pilotage des emplois	Outiller le suivi des emplois (tableaux de bord, formalisation des procédures)s	B
	Etablir une cartographie exhaustive des emplois	A
	Enchaîner par la réflexion sur une carte cible des emplois	B
	Désigner un responsable du suivi des emplois	B
Adapter l'organisation des services et les compétences des gestionnaires	Faire le choix du service qui sera en charge de suivre et piloter la masse salariale (DPRH ou services financiers)	A
	Former à la gestion prévisionnelle de la masse salariale et des emplois les personnels d'encadrement	A
	Former aux notions d'emplois (ETPT, ETPE, ...), distinguer les emplois et l'occupation des emplois	B
	Former à la gestion prévisionnelle de la masse salariale et des emplois les gestionnaires de personnels	B

Objectif recherché	Actions à conduire	Degré de priorité
Mettre en place un dispositif d'audit interne	Mettre en place un contrôle systématique, mais non exhaustif, de la paie, après avoir établi un plan de contrôle hiérarchisé	B
	Installer un contrôle qualité des données figurant dans le SIRH	B
	Mettre en place la gestion intégrée des personnels et décider des droits d'accès à HARPEGE en composantes	A
Mettre en cohérence les systèmes d'information et assurer la qualité et l'exhaustivité des données	Fiabiliser les données dans HARPEGE	A
	Se placer dans la perspective d'un SIRH	C
Mettre en place un dispositif de pilotage	Récrire la lettre de mission de la DPRH en insistant sur les missions relatives au passage aux RCE	C
	Mettre en place des groupes thématiques à forte composante administrative, mais pas exclusivement (utilisation de GHEISHA, réorganisation des circuits et des procédures d'allocations des heures complémentaires, formalisation de la liaison entre l'agence comptable et la DPRH sur la paie, ...) destinés à éclairer les décisions de la direction	A
	Sensibiliser l'encadrement pédagogique et politique à la réorganisation des services	B

Document 2 : Organigramme de la direction du personnel et des ressources humaines

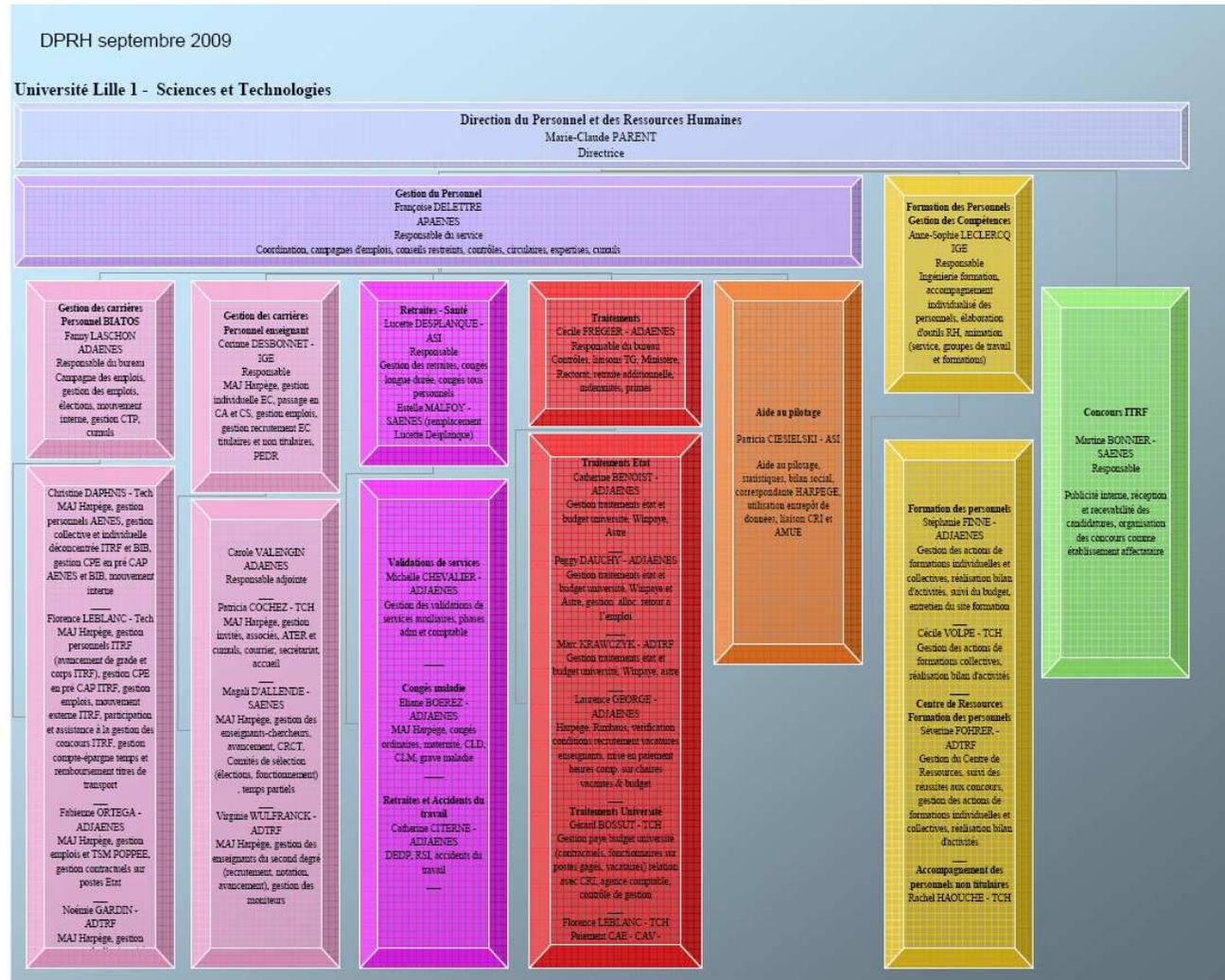


Tableau 23: Effectifs BIATOSS de l'université répartis par fonction « Silland »

Fonction Silland	Effectifs théoriques issus du modèle SAN REMO	Effectifs réels en ETP				Total ETP
		Budget État		Budget propre		
		ETP BE	dont cat A	ETP BP	dont cat A	
Administration de la recherche.	201.4	22.4	5.8	9.2	5.5	31.6
Assistance de la recherche.		148.8	64	9.3	3	158.1
Assistance à l'enseignement.	153.5	140.4	54.3	45.6	25.5	186
Diffusion de la culture scientifique et technique, musées, université du temps libre.		2	2	5		7
Documentation.	17.7	62.1	12	4.5	1	66.6
Edition.		16.4	2	2	1	18.4
Gestion comptable et financière.	82.5	72	9	8.6	1	80.6
Gestion du personnel.	42.1	34.8	9	1.5	1	36.3
Logistique immobilière.	159.5	183.1	10.8	14.5	1	197.6
Scolarité et orientation.	78.5	108.8	16.5	23.7	4.2	132.5
Vie étudiante : santé et action sociale.	3.6	4.6		1		5.6
Vie institutionnelle et administration générale.	38.6	150.8	74.2	37.6	17	188.4
Total	777.4	946.2	259.6	162.5	60.2	1108.7

Source : DPRH - Lille 1 – Aide au pilotage(onglet 21)

Tableau 24 : Dépenses relatives à la rémunération des contractuels

2006	Contractuels	1 580 009.76
2007	Contractuels	1 716 695.59
2008	Contractuels	1 899 026.44

	Intitulé	Cumul (9 mois)	Crédits BP 2009	Crédits ouverts	Consommation
2009	Contractuels	1 503 945.68	1 645 000.00	1 647 000.00	91.31%

Source : direction Finances-Pilotage (extraits)

Tableau 25 : Dépenses relatives à la rémunération des ATER

	Cumul de l'exercice	Crédits consommés lors des 9 premiers mois	Consommation au 30 septembre de l'année
2006	1 601 749.83	1 185 387.00	74%
2007	1 616 333.84	1 233 690.00	76%
2008	1 594 497.51	1 185 384.00	74%

	Cumul des 9 premiers mois de l'année	Crédits BP 2009	consommation
2009	1 149 346.71	1 680 000.00	68.41%

Source : direction Finances-Pilotage (extraits)

Tableau 26 : Dépenses relatives aux contractuels de recherche

2 006	2 007	2 008	2 009
830 694	1 322 234	1 619 071	1 545 593

Source : SAIC et DPRH (janvier 2010)

Tableau 27 : Dépenses relatives aux contractuels de recherche par catégories

	2 006	2 007	2 008	2 009
A	2 545	2 587	2 649	2 737
B	1 630	1 671	1 849	1 815
C	1 247	1 339	1 250	1 334

Source : SAIC et DPRH (janvier 2010)

Tableau 28 : Utilisation des heures complémentaires

	dotation	consommation	Ecart dotation/conso	%
2006-2007	69028	82422	-13394	-19.4
2007-2008	66414	73763	-7349	-11.07
2008-2009	64552	65328	-776	-1.2

Source : retraitement mission à partir de l'onglet 27 (Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage) modifié et du tableau annexé à « modalités de répartition de l'enveloppe d'heures complémentaires »

Tableau 29 : Evolution des taux d'encadrement

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nombre d'étudiants (1)	20442	19846	19832	19716	19744	19406	18904	18267	17671
Effectifs enseignants* en ETP (2)	1350.5	1363.45	1382.5	1381.6	1376.5	1381.1	1391.7	1390	1421.3
Taux d'encadrement enseignant (1)/(2)	15.14	14.56	14.35	14.27	14.34	14.05	13.58	13.14	12.43
Effectifs non enseignant** en ETP (3)	1077.6	1088.5	1105.6	1130.2	1112.3	1100.2	1104.9	1113.5	1115.6
Taux d'encadrement non enseignant (1)/(3)	18.97	18.23	17.94	17.44	17.75	17.64	17.11	16.41	15.84

* Enseignants : effectif hors allocataires de recherche non moniteurs

** Non enseignants : effectif hors contrats recherche

source : Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (Onglet 18)

Tableau 30 : Heures complémentaires

	2006-2007			2007-2008			2008-2009				
	HC consommées sur dotation université FI	HC consommées sur budg propre des composantes hors dotation	Total HC consommées	HC consommées sur dotation université FI	HC consommées sur budg propre des composantes hors dotation	Total HC consommées	Charges	HC consommées sur dotation université FI	HC consommées sur budg propre des composantes hors dotation	Total HC consommées	% (HC sur dotation et hors dotation / charges)
Biologie	4712	147.5	4859.5	4494.25	24	4518.25	33223	1218.5		1218.5	3.7%
Chimie	1516.5	25	1541.5	1519.5		1519.5	19128	1122		1122	5.9%
CUEEP	2824.25	15036	17860.25	2407.75	13066.59	15474.34	12753	815	13517.14	14332.14	112.4%
EPU de Lille	11857.5		11857.5	11667		11667	46551	5291.75		5291.75	11.4%
Géographie	2126.75		2126.75	2457.25	5	2462.25	9353	1676.75		1676.75	17.9%
I.A.E.	17515	3556	21071	17188.5	5481.25	22669.75	41372	16677.25	7643	24320.25	58.8%
IEEA	5957		5957	4149.75	20	4169.75	33165	2312.75		2312.75	7.0%
IUT A(hors DUT)	4900	4792	9692	4711	5800	10511	12492	4711	4959.25	9670.25	77.4%
IUT A (DUT)		26845.25	26845.25		28671.5	28671.5	64655		26250.5	26250.5	40.6%
Mathématiques	1426.5	6	1432.5	1210		1210	24974	1734.5		1734.5	6.9%
Physique	847	38.5	885.5	936.25	56	992.25	17612	703	89	792	4.5%
SCFM	160		160	126		126		70		70	
Sciences de la Terre	904.5		904.5	1175		1175	6988	1189		1189	17.0%
S.E.S.	15835.25		15835.25	9845.25		9845.25	36799	16052.25		16052.25	43.6%
SUAIO	440.5		440.5	130.25		130.25		396.75		396.75	
SUAPS	1629.5		1629.5	2049.5		2049.5		1673		1673	
SUDES		2195.75	2195.75		2844.75	2844.75			4926.35	4926.35	
SUP	1244		1244	1109.5		1109.5		1026		1026	
SUP Maison des langues	8525.5		8525.5	8586.25		8586.25	14873	8658.75		8658.75	58.2%
Autres *		1362.5	1362.5		1871.5	1871.5			1147	1147	
Total	82421.75	54004.5	136426.25	73763	57840.59	131603.59	373938	65328.25	58532.24	123860.49	33.1%

* Centre international, Culture, Formation, SCAS, Service général, TIC, Recherche

Source : Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (onglet 27)

Document 3 : Effectifs étudiants et personnels de Lille 1

	Effectifs* au 01/06/2009																				
	Etudiants					Biatoss								Enseignants							
	Eff hors "D"	%	Effect "D"	%	Total	%	Titul	%	Contr	%	Total	%	dont hors rech	Titul EC	%	Titul 2nd deg	%	Contr	%	Total	%
Géographie	485	9,8 %	30	15,96 %	515	10,0 %	12,40	17,2 %	3,00	9,0 %	15,40	14,6 %	11,60	34,00	20,3 %	1,00	5,9 %	5,70	13,3 %	40,70	18,9 %
IAE	1669	33,7 %	63	33,51 %	1732	33,7 %	30,10	41,7 %	21,50	64,6 %	51,60	49,0 %	49,80	49,50	29,6 %	4,00	23,5 %	16,50	38,6 %	70,00	31,4 %
Sces Eco. & Sociales	2801	56,5 %	95	50,53 %	2896	56,3 %	29,60	41,1 %	8,80	26,4 %	38,40	36,4 %	35,40	83,80	50,1 %	12,00	70,6 %	20,60	48,1 %	116,40	49,7 %
Composantes Sc. Sociales	4955	100 %	188	100 %	5143	100 %	72,10	100 %	33,30	100 %	105,40	100 %	96,80	167,30	100 %	17,00	100 %	42,80	100 %	227,10	100 %
% Composantes Sc. Sociales / Total composantes	32,82 %		19,67 %		32,03 %		14,04 %		23,43 %		16,08 %			17,06 %		12,42 %		28,55 %		16,57 %	
Biologie	1335	14,6 %	87	11,55 %	1422	14,4 %	56,80	15,0 %	9,30	15,7 %	66,10	15,1 %	23,00	119,20	15,2 %	2,00	1,9 %	13,30	12,9 %	134,50	14,9 %
Chimie	682	7,5 %	14	1,86 %	696	7,0 %	52,10	13,7 %	8,00	13,5 %	60,10	13,7 %	24,70	83,30	10,6 %	5,00	4,8 %	9,80	9,5 %	98,10	10,5 %
EPU de LILLE	1375	15,1 %	45	5,98 %	1420	14,4 %	51,60	13,6 %	10,60	17,9 %	62,20	14,2 %	53,40	109,80	14,0 %	16,60	16,1 %	17,70	17,2 %	144,10	14,3 %
IEEA	1203	13,2 %	267	35,46 %	1470	14,9 %	53,40	14,1 %	6,60	11,1 %	60,00	13,7 %	41,70	102,80	13,1 %	12,00	11,6 %	17,80	17,3 %	132,60	13,6 %
IUT A	2626	28,8 %	0	0,00 %	2626	26,6 %	75,50	19,9 %	13,10	22,1 %	88,60	20,2 %	86,10	121,40	15,4 %	60,80	58,8 %	20,70	20,1 %	202,90	16,0 %
Mathématiques	974	10,7 %	82	10,89 %	1056	10,7 %	21,30	5,6 %	5,70	9,6 %	27,00	6,2 %	22,50	121,50	15,4 %	3,00	2,9 %	11,20	10,9 %	135,70	14,9 %
Physique	580	6,3 %	201	26,69 %	781	7,9 %	54,50	14,4 %	4,00	6,7 %	58,50	13,3 %	40,60	103,60	13,2 %	2,00	1,9 %	7,80	7,6 %	113,40	12,5 %
Sces de la terre	359	3,9 %	57	7,57 %	416	4,2 %	14,00	3,7 %	2,00	3,4 %	16,00	3,6 %	8,00	25,00	3,2 %	2,00	1,9 %	4,70	4,6 %	31,70	3,3 %
Composantes autres Sciences	9133	100 %	753	100 %	9886	100 %	379,20	100 %	59,30	100 %	438,50	100 %	300,00	786,60	100 %	103,40	100 %	103,00	100 %	993,00	100 %
% Composantes autres Sciences / Total composantes	60,48 %		78,77 %		61,57 %		73,86 %		41,73 %		66,90 %			80,19 %		75,53 %		68,71 %		70,17 %	
CUEEP	1012	100,0 %	15	100,00 %	1027	100,0 %	54,20	87,3 %	46,70	94,3 %	100,90	90,4 %	100,90	19,00	70,4 %	16,50	100,0 %	2,50	61,0 %	38,00	69,1 %
WIMEREUX							7,90	12,7 %	2,80	5,7 %	10,70	9,6 %	8,70	8,00	29,6 %			1,60	39,0 %	9,60	30,9 %
Composantes spécifiques	1012	100 %	15	100 %	1027	100 %	62,10	100 %	49,50	100 %	111,60	100 %	109,60	27,00	100 %	16,50	100 %	4,10	100 %	47,60	100 %
% Composantes spécifiques / Total composantes	6,70 %		1,57 %		6,40 %		12,10 %		34,83 %		17,03 %			2,75 %		12,05 %		2,74 %		2,45 %	
Total Composantes	15100		956		16056		513,40		142,10		655,50		506,40	980,90		136,90		149,90		1 267,70	
Total Université	16472		956		17428		877,90		226,40		1 104,30			980,90		180,90		153,40		1 315,20	

Source : Lille 1 – Aide au pilotage

Tableau 31 : Suivi des emplois enseignants

Université des Sciences et Technologies de Lille
DPRH - Aide au Pilotage

Suivi des emplois enseignants - budget Etat

	0150										0231	
	PR	SURN	MCF	PRAG	ASS	PRCE	PLP2	PREN	PAST	CRALLR	PRAG	PRCE
	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2	T2
PROF.UNIV.	315,00	4,00										
MAIT.CONF.			668,60									
AS AGREGE					1,00							
AGREGE				67,60		8,80					1,00	
CERTIFIE				8,00		76,80						
PROF. EPS												8,00
P.L.P.				1,00			1,00					
PROF. DE L'ENSAM								8,00				
Ass.prof.(mi-temps)									5,00			
Ass. maître conf.			1,00									
As.m.conf.(mi-temps)									15,50			
ATER	9,50		15,00									
Prof cont.2dg non fc				1,00		2,00						1,00
Invité 1 an	3,00											
Alloc. Recherche										136,50		
CDI				1,00								
Total ETP :	327,50	4,00	684,60	78,60	1,00	87,60	1,00	8,00	20,50	136,50	1,00	9,00
Nombre postes :	344,00	4,00	716,00	82,00	2,00	89,00	1,00	8,00	26,50	225,00	1,00	9,00
Reliquat :	16,50	0,00	31,40	3,40	1,00	1,40	0,00	0,00	6,00	88,50	0,00	0,00

Extraction Harpège

01/10/2009

Tableau 32 : Suivi des emplois BIATOSS

Université des Sciences et Technologies de Lille
DPRH - Aide au Pilotage

Suivi des emplois Biatoss - budget Etat

Prog. 0150

Titre T2

	SGS1	SGAS	AGC1	ADAENES	SASU	ADJENES	AASD	IGR	IGE	ASI	TCH	ATRF	ATEC	CONS	BIB	BAS	ABIB	MAGAS	ADT	ADJA
AC.EPCSCP			1,00																	
S.G.U.	1,00																			
S.G.A.S.U.		3,00																		
ADAENES				24,00																
SASU NV.ST					41,50															
AASD							95,10													
IGR.RF								39,70												
IGERF									86,10											
ASIRF									1,00	36,80										
ICHRF											123,80									
ATRF												254,60								
ATEC													1,00							
CONSV.BIBL(1992)														6,00						
BIBLIOTH															2,00					
ASSISTANT BIBLIOTH.																	4,00			
BIB ADJ.SP																10,60				
MAGASINIER																		13,60		
CDD BIBLI (10 mois)																		1,00		
CDD PAOSS (10 mois)																				0,60
CDD RF (+10 mois)									5,00	0,80		2,50								0,50
CDD RF (10 mois)								1,00	2,00		4,00	9,20				1,00				1,00
CDI												1,00								
ADJENES						14,60														
Total ETP :	1,00	3,00	1,00	24,00	41,50	14,60	95,10	40,70	94,10	37,60	127,80	267,30	1,00	6,00	2,00	11,60	4,00	14,60	1,50	0,60
Nombre postes :	1,00	3,00	1,00	24,00	45,00	16,00	107,00	44,00	100,00	41,00	129,00	284,00	1,00	6,00	2,00	13,00	4,00	17,00	1,00	
Reliquat :	0,00	0,00	0,00	0,00	3,50	1,40	11,90	3,30	5,90	3,40	1,20	16,70	0,00	0,00	0,00	1,40	0,00	2,40	-0,50	-0,60

Extraction Harpège

01/10/2009

Tableau 33 : Campagne 2010 des emplois BIATOSS

Campagne 2010 - Tableau globalisant les propositions d'échanges enseignants-chercheurs, enseignants et BIATOSS

Etablissement : Université Lille 1 Sciences et Technologies

	Emploi restitué					Emploi demandé		Solde	
	nature	n° de l'emploi	à titre d'information corps grade de la personne occupant précédemment l'emploi	date de restitution	Programme titre	coût	nature		coût
1	MCF	1833	MCF CN	01/09/2010	0150 T2	65 582 €	IGR	64 787 €	795 €
2	MCF	0576	MCF CN	01/09/2010	0150 T2	65 582 €	IGE	55 398 €	10 184 €
3	MCF	1103	MCF CN	01/09/2010	0150 T2	65 582 €	IGR	64 787 €	795 €
4	MCF	0403	MCF CN	01/09/2010	0150 T2	65 582 €	IGR	64 787 €	795 €
5	BAS	79307D	BAS HC	01/09/2010	0150 T2	48 342 €	CONS	47 311 €	1 031 €
6	SAENES	43222F	SAENES CN	01/09/2010	0150 T2	40 154 €	IGR	64 787 €	-24 633 €
7	ATRF	51046K	ATRF 2ème cl éch 3	01/09/2010	0150 T2	35 230 €	IGE	55 398 €	-20 168 €
8	ATRF	25496N	ATRF princ 2ème cl éch 5	01/09/2010	0150 T2	37 620 €	ASI	49 522 €	-11 902 €
9	ATRF	38200X	ATRF princ 2ème cl éch 5	01/09/2010	0150 T2	37 620 €	IGE	55 398 €	-17 778 €
10	ADJENES	06172J	ADJENES princ 1ère cl éch 6	01/09/2010	0150 T2	38 066 €	IGE	55 398 €	-17 332 €
11	SAENES	26887A	SAENES CN	01/09/2010	0150 T2	40 154 €	TCH	42 581 €	-2 427 €
12	ATRF	03817Z	ATRF princ 1ère cl éch 6	01/09/2010	0150 T2	41 221 €	TCH	42 581 €	-1 360 €
13	SAENES	02031H	SAENES CN	01/09/2010	0150 T2	40 154 €	IGE	55 398 €	-15 244 €
14	ATRF	47181J	ATRF 2ème cl éch 3	01/09/2010	0150 T2	35 230 €	ASI	49 522 €	-14 292 €
15	ADJENES	06189C	ADJENES 1ère cl éch 4	01/09/2010	0150 T2	33 952 €	ASI	49 522 €	-15 570 €
16	MAG	75741C	MAG 2ème cl éch 3	01/09/2010	0150 T2	33 141 €	BIB	52 185 €	-19 044 €
17	ADJENES	38683X	ADJENES 1ère cl éch 4	01/09/2010	0150 T2	33 952 €	ASI	49 522 €	-15 570 €
sous total						757 164 €		918 884 €	
total général									181 720 €

EMPLOIS DEMANDES	918 884 €
EMPLOIS RESTITUÉS	757 164 €
DIFFERENCE	181 720 €

Le Président de l'université Lille 1
Sciences et Technologies

Ph. ROLLET



Document 4 : Récapitulation des fonctionnalités des applications utilisées par les composantes pour gérer les heures complémentaires

	Géré par	Nom de « l'application »	Fonctionnalités	Spécificités/ intérêt/ particularités...
Biologie	Services centraux de l'UFR	Tableur Excel (en attendant Geisha...)	Confrontation des données transmises par les EC avec celles de la maquette et celles transmises par les Directeurs d'Etudes, puis détermination des fiches de services par le responsable des services administratifs de l'UFR de Biologie	
Chimie	UFR Chimie	« Gestion des services » copie du logiciel de l'IEEA	Saisie de la liste des enseignants par les directeurs d'études	Les directeurs d'études saisissent le service des enseignants pour chaque formation
CUEEP	CUEEP	<p>Pour les activités FC :</p> <p>Suivi des activités d'enseignement par une application déployée pour tous les secrétariats pédagogiques - PR@UFIL- qui gère la scolarité des stagiaires et le suivi des activités d'enseignement (face à face, tutorats...) de tous les personnels permanents (statuts Enseignant, Enseignant-Chercheur, Ingénieurs) et vacataires. Les activités autres que l'enseignement (ingénieries, conseil et accompagnement, administration, technique et logistique) sont gérées dans le cadre d'une application - R@P- permettant le suivi des heures de travail produites par type de financement, contrats et conventions. Prévisionnels semestriels et suivis mensuels sur base déclarative validée par N+1 . La lecture, la consolidation et l'extraction de données sont possibles pour des personnels d'encadrement et la direction. Le suivi des temps de travail globaux et des congés est aussi pratiqué en utilisant l'outil ARTT du CRI pour les personnels non enseignants.</p> <p>Pour les activités de FI : Gestion sur tableur des services prévisionnels, des services faits et des heures complémentaires. Compte tenu du public concerné, pas de développement informatique local, en attente de la généralisation d'une application propre à Lille1 ou la mise en œuvre d'un outil type GEISHA.</p>	Liste des enseignants à partir d'HARPEGE grâce à l'intranet du CUEEP	
EPU de Lille (Polytech)	EPU	Intranet sur TWIKI	Liste des enseignants à partir d'HARPEGE saisie sur Intranet Service des enseignants validé sur intranet par chaque Directeur de Département puis validation par le Directeur	
Géographie	Géographie	tableaux Excel	tableaux Excel, saisie manuelle pour chaque enseignant par le Directeur des Etudes	tableaux Excel, saisie manuelle pour chaque enseignant par le Directeur des Etudes
IAE	IAE	Base de données depuis 1999 réseau interne à l'IAE accessible à tous les personnels de secrétariat et aux responsables de paie, budget et de gestion des enseignants (soit 25 personnels), l'objectif était de maîtriser l'information sur les heures faites dans l'ensemble des formations de l'IAE, LMD et autres, et d'avoir un système d'information sur les modalités d'imputation sur le	La base créée par un IGE à l'IAE compte 15 478 interventions et 1700 intervenants. C'est une application développée sur le logiciel 4ème dimension. Elle est en production sur un serveur utilisant la version 4D Server 2004, et, les utilisateurs y accèdent via un client 4D 2004. Ils disposent d'un accès individuel sécurisé via un mot de passe.	Le service et les HC sont déclarés de manière prévisionnelle et indicative par chaque enseignant (sur papier) auprès du service gestion des enseignants. Il évolue au fur et à mesure des déclarations saisies par les formations en prévisionnel et en réalisé (sous contrôle du personnel du service paie qui enregistre les cumuls autorisés pour chaque

		service (pour les enseignants en poste) et de paiement sur dotation, postes vacants ou sur ressources propres FC, FA ou TA.		enseignant en poste). Les HC ne sont mises en paiement qu'une fois le service fait.
IEEA	IEEA	Application des services	Saisie des prévisionnels et interventions par les responsables de formations ou Directeurs d'Etudes Visibilité par tous des services de chacun Calcul des charges par formation avec pourcentage UFR Calcul des échanges entre IEEA et autres UFR Edition des fiches de service	Pas de papier (mode électronique) Gestion distribuée au niveau des Directeurs d'Etude Accessible par tous à tout moment (« application WEB »)
IUT	IUT	Sans nom	Ressaisie sur un tableur ad hoc par un gestionnaire (sans extraction d'HARPEGE) dans chacun des départements de l'IUT ; validé par le responsable de département.	
Mathématiques	UFR Math	MATHENS		Permet que les enseignants saisissent eux-mêmes leur service dans l'application
Physique	UFR	Fichier.xls	Saisie des services statutaires/services faits, par enseignant et par unité d'enseignement	
SCFM			Sans objet	Une seule personne gérée
Sciences de la Terre	UFR	Fichier.xls	Saisie des heures complémentaires sur fichier.xls	
SES	FSES	"Gestion des moyens"	Assurer le contrôle, le suivi des charges d'enseignement et des services (titulaires et vacataires)	Un seul gestionnaire pour cette base de données
SUAIO	Serv centraux	Pas d'application particulière pour la gestion des heures complémentaires. Nous utilisons EXCEL.		
SUAPS	SUAPS	Suivi fait par le secrétaire du service validé par le Directeur à partir du prévisionnel rendu en début d'année	SUIVI FAIT PAR "fiche hebdo" rendue toutes les 6 semaines et logiciel EXCEL intégrant nos obligations de service et sortant les heures complémentaires	Le nombre maxi d'heures complémentaires est défini via le budget du SUAPS, le Conseil des sports votant cette année un maximum d'heures complémentaires (inférieur à ce que prévoit la circulaire univ-lille1)
SUDES				
SUP	SUP et UFR de rattachement	EXCEL		Le SUP reçoit une dotation HC uniquement pour les DEUST Les vacataires sont payés par le SUP Pour les titulaires, les heures sont reversées aux composantes de rattachement pour paiement des enseignants
SUP Maison des langues	SUP/MDL	EXCEL		Le SUP/MDL reçoit une dotation globale - langues et TEC- pour l'ensemble des filières FI

Source : Lille 1 - DPRH

Tableau 34 : Personnels de l'Université de Lille 1

Effectif en ETP au 01/01/2008			Effectif en ETP au 01/01/2009				
Personnel enseignant			Personnel enseignant				
<i>Ens. Chercheurs</i>	AS AGREGE	2	<i>Ens. Chercheurs</i>	AS AGREGE	1		
	ASSISTANT ENS. SUP.	2					
	MAIT.CONF.	662.4		MAIT.CONF.	659.1		
	PROF.UNIV.	317		PROF.UNIV.	322		
<i>Ens. 2nd degre</i>	AGREGE	75.6	<i>Ens. 2nd degre</i>	AGREGE	78.4		
	CERTIFIE	86		CERTIFIE	84.5		
	P.L.P.	1		P.L.P.	2		
	PROF. EPS	9		PROF. EPS	9		
<i>Pers. grands etabl.</i>	PROF. DE L'ENSAM	9	<i>Pers. grands etabl.</i>	PROF. DE L'ENSAM	8		
<i>Contrat</i>	Alloc. Recherche	131	<i>Contrat</i>	Alloc. Recherche	105		
	As.m.conf.(mi-temps)	15		As.m.conf.(mi-temps)	16.5		
	Ass. maître conf.	3		Ass. maître conf.	2		
	Associé professeur	1					
	Ass.prof.(mi-temps)	7		Ass.prof.(mi-temps)	6		
	ATER	88		ATER	84.5		
	Invité 1 an	8		Invité 1 an	15		
	Lecteur	3		Lecteur	2		
	Prof cont.2dg non fc	3		Prof cont.2dg non fc	4.3		
	AMN	5		AMN	9		
	Moniteur	93		Moniteur	118		
	Sous total personnel enseignant 1521			Sous total personnel enseignant 1526.3			
	Personnel non enseignants			Personnel non enseignants			
<i>ITARF</i>	ASIRF	43.5	<i>ITARF</i>	ASIRF	47.8		
	ATRF	287.1		ATRF	278.6		
	IGERF	133.2		IGERF	133.2		
	IGR RF	45.4		IGR RF	43.4		
	TCHRF	141.4		TCHRF	148.4		
<i>ASU</i>	AASD	124.1	<i>ASU</i>	AASD	102.6		
	AC EPCSCP	1		AC EPCSCP	1		
	ADAENES	24		ADAENES	24		
				ADJENES	15.3		
	SASU NV.ST	42.8		SASU NV.ST	42.3		
		S.G.A.S.U.	3				
		S.G.U.	1				
<i>Medicaux sociaux</i>			<i>Medicaux sociaux</i>	ASS.SOCIAL	0.8		
	INFIRM.-NS	1		INFIRM.-NS	1		
<i>Tech. Ouvr. Serv.</i>	ATEC	2	<i>Tech. Ouvr. Serv.</i>	ATEC	1		
<i>Bibliotheque - Musee</i>	ASSISTANT BIBLIOTH.	4	<i>Bibliotheque - Musee</i>	ASSISTANT BIBLIOTH.	3		
	BIB.ADJ.SP	12		BIB.ADJ.SP	10.6		
	BIBLIOTH.	2		BIBLIOTH.	2		
	CONSV.BIBL(1992)	6		CONSV.BIBL(1992)	6		
	MAGASINIER	14		MAGASINIER	12.6		
<i>Contrat</i>	Contractuels	316.8	<i>Contrat</i>	Contractuels	320.7		
	Contrats CAE CAV	10.7		Contrats CAE CAV	5.5		
	PACTE	1					
Sous total personnel non enseignant 1215			Sous total personnel non enseignant 1203.8				
Total effectif au 01/01/2008 2736			Total effectif au 01/01/2009 2730.1				

Source : Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (onglet 12)

Tableau 35 : Effectifs d'étudiants

	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010
Total des inscriptions	19 306	18 718	18 072	17 796	
Inscriptions principales	19 055	18 556	17 925	17 650	18 439
Inscriptions secondes	251	162	147	146	

Source : Lille 1 – Secrétariat Général

Tableau 36 : Personnels hébergés

Catégorie de personnel	Nombre au 01/01/2008	Nombre au 01/01/2009
Directeurs de recherche	66	63
Chargés de recherche	150	154
Enseignants-chercheurs	277	281
Personnels ITA	283	283
Personnels Administratifs	58	55
Total	834	836

Source : Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (onglet 14)

Document 5 : Extrait du Guide des emplois (ministère du budget)

- L'équivalent temps plein travaillé annuel (ETPT) permet d'agréger dans un même décompte des agents dont les régimes de travail peuvent être très différents en termes de durée de la période de travail dans l'année et de quotité de temps de travail.
- La sur rémunération de certains temps partiels ne consomme pas d'ETPT.

L'unité de décompte : la moyenne annualisée de l'ETPT

■ L'équivalent temps plein annuel travaillé (ETPT) est une unité de décompte dans laquelle s'expriment à la fois les plafonds ministériels et les consommations de ces plafonds.

Une personne à temps plein employée toute l'année consomme 1 ETPT. Ce décompte est proportionnel à l'activité des agents, mesurée par leur quotité travaillée et par leur période d'activité sur l'année.

La quotité travaillée retenue pour les agents à temps partiel est la fraction du temps complet effectuée par l'agent, et non pas la fraction de la rémunération à temps complet perçue par l'agent, qui est généralement supérieure.

Tableau 37 : Répartition des emplois et dépenses de personnel entre budgets de l'État et de l'université

2007	Budget de l'État	En %	Budget propre	En %	Total
Nombre d'ETP rémunérés	2335.56		non disponible		
Montant des dépenses de personnel (en €)	131 485 168.50	86%	21 823 702.62	14%	153 308 871.12

2008	Budget de l'État	En %	Budget propre	En %	Total
Nombre d'ETP rémunérés	2334.9		non disponible		
Montant des dépenses de personnel (en €)	135 883 880.09	85%	23 179 079.10	15%	159 062 959.19

Source : Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (onglet 5)

Tableau 38 : Répartition des emplois de titulaires et de non titulaires

	01/01/2007			01/01/2008			01/01/2009		
	Effectif en ETPT	Dont budget de l'Etat	Dont budget propre	Effectif en ETPT	Dont budget de l'Etat	Dont budget propre	Effectif en ETPT	Dont budget de l'Etat	Dont budget propre
Personnel titulaire		1976.80	Non disponible		1949.09	Non disponible		1944.13	Non disponible
Personnel non-titulaire		366.35			377.65			379.26	
Total		2343.15			2326.74			2323.39	

Source : Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (onglet 6)

Tableau 39 : Ratios d'efficacité en matière de gestion administrative

Catégorie de personnel	Nombre de dossiers gérés au 1 ^{er} janvier 2009	Nombre d'ETP gestionnaires* au 1er janvier 2009				Total ETP	Ratio
		Gestion administrative individuelle		Gestion administrative collective			
		ETP	Ratio	ETP	Ratio		
Enseignants	1614	2.64	611.36	2.86	564.34	5.5	293.45
Non enseignants	1300	5.19	250.48	4.11	316.30	9.3	139.78
Total	2914	7.83	372.16	6.97	418.08	14.8	196.89

* effectif des gestionnaires en matière de gestion administrative individuelle et collective

Source : Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (onglet 7)

Tableau 40 : Qualité des éléments de pré-liquidation paye transmis à la trésorerie générale

Période d'observation	Nombre de mouvements transmis à la Trésorerie générale	dont ENSCL	Nombre de rejets	Taux (%)	Nombre d'anomalies	Taux (%)
Total 2006	16 806	745	-	0.00%		0.00%
Total 2007	15 061	797	-	0.00%		0.00%
Total 2008	22 690	928	-	0.00%	-	0.00%
du 01/01/09 au 30/10/09	17 685	1 011	-	0.00%	-	0.00%

Le nombre de rejets n'est pas répertorié sauf incident majeur de l'ordre de 1 à 2 par an (exemple: refus d'un montant de prestation assurance invalidité)

Il y a un suivi des titres de perception depuis 2008 pour repérer les dysfonctionnements

Source : Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (onglet 9)

Tableau 41 : Évolution de la répartition enseignants/non enseignants/catégories de BIATOSS

En %	2005	2006	2007	2008	2009
Personnels enseignants	56.32%	56.54%	56.46%	55.59%	55.91%
<i>dont contractuels</i>	22.87%	22.73%	22.53%	23.47%	23.74%
Personnels non enseignants	43.68%	43.46%	43.54%	44.41%	44.09%
<i>dont titulaires cat A</i>	21.23%	21.91%	21.24%	21.24%	21.71%
<i>dont titulaires cat B</i>	18.17%	18.16%	17.50%	16.56%	17.12%
<i>dont titulaires cat C</i>	36.99%	38.08%	36.45%	35.16%	34.07%
<i>dont contractuels</i>	23.61%	21.84%	24.81%	27.04%	27.10%

Source : Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (onglet 17)

Tableau 42 : Répartition des personnels par fonction et par actions LOLF

1- BIATOS

ETP BIATOSS*	Par type agent		Par affectation			Par catégorie			Total
	Contractuels	Titulaires	Composante	Services Centraux	Services communs	A	B	C	
Administration de la recherche.	10.2	21.4	17.5	14.1		11.3	8.9	11.4	31.6
Assistance à l'enseignement.	54.3	131.7	161.4		24.6	79.8	59.6	46.6	186
Assistance de la recherche.	24.3	133.8	147.3			67	29.3	61.8	158.1
Diffusion de la culture scientifique et technique, musées, université du temps libre.	5	2		6	1	2	4	1	7
Documentation.	10.5	56.1	19.3	2.5	44.8	13	18.5	35.1	66.6
Edition.	3	15.4	10.4	8		3	4	11.4	18.4
Gestion comptable et financière.	11.6	69	36.1	37.8	6.7	10	19.5	51.1	80.6
Gestion du personnel.	3.5	32.8	10.5	25.8		10	10.6	15.7	36.3
Logistique immobilière.	37	160.6	112.9	75.7	9	11.8	24	161.8	197.6
Scolarité et orientation.	32.9	99.6	89.1	21.1	22.3	20.7	31.1	80.7	132.5
Vie étudiante : santé et action sociale.	1	4.6		5.6			2.8	2.8	5.6
Vie institutionnelle et administration générale.	45.9	142.5	68.5	72.1	47.8	91.2	44.6	52.6	188.4
Total :	239.2	869.5	673	268.7	167	319.8	256.9	532	1108.7

ETP BIATOSS*	Par type agent		Par affectation			Par catégorie			Total
	Contractuels	Titulaires	Composante	Services Centraux	Services communs	A	B	C	
101 Formation initiale et continue du baccalauréat à la licence.	44.6	147	124.8	28.1	38.7	47.1	45.8	98.7	191.6
102 Formation initiale et continue de niveau master.	15.4	70	71.5	6.4	7.5	18.6	22.4	44.4	85.4
103 Formation initiale et continue de niveau doctorat.	1	5.2	1	2.5	2.7	2.7		3.5	6.2
105 Bibliothèques et documentation.	10.5	58.6	18.8	2.5	47.8	14	18	37.1	69.1
106 Recherche universitaire en sciences de la vie, biotechnologies et santé.	12.8	46.1	57.1		1.8	12.3	12.6	34	58.9
107 Recherche universitaire en mathématiques, sciences et techniques de l'information et de la communication, micro et nanotechnologies.	4.8	41.8	43.6		3	23	8.3	15.3	46.6
108 Recherche universitaire en physique, chimie et sciences pour l'ingénieur.	6.5	60.7	65.2		2	22.7	15.1	29.4	67.2
110 Recherche universitaire en sciences de la terre, de l'univers et de l'environnement.	2	10.8	10.8		2	6	4	2.8	12.8
111 Recherche universitaire en science de l'homme et de la société.	1.5	4.8	5.3		1	4		2.3	6.3
112 Recherche universitaire interdisciplinaire et transversale.	4.9	3	4.9	2	1	3	0.9	4	7.9
113 Diffusion des savoirs.	34.6	27	49.7	9.6	2.3	32	25	4.6	61.6
114 Immobilier.	35	137.1	93.4	73.2	5.5	10.8	27.5	133.8	172.1
115 Pilotage et animation du programme.	63.9	249.8	126.9	137.1	49.7	122.4	73.5	117.8	313.7
203 Santé des étudiants et activités associatives, culturelles et sportives.	0.7	2		0.7	2	0.2		2.5	2.7
203 Pilotage et animation du programme.	1	5.6		6.6		1	3.8	1.8	6.6
Total	239.2	869.5	673	268.7	167	319.8	256.9	532	1108.7

* Effectifs Biatoss : hors contrat recherche

2- ENSEIGNANTS

ENSEIGNANTS**	ETP titulaires	ETP budget Etat non titulaires	ETP budget propre non titulaires	TOTAL
101 Formation initiale et continue du baccalauréat à la licence.	409.348	22.045	17.945	449.338
102 Formation initiale et continue de niveau master.	233.465	15.205	5.055	253.725
103 Formation initiale et continue de niveau doctorat.	4.337			4.337
106 Recherche universitaire en sciences de la vie, biotechnologies et santé.	76.15	6	1.5	83.65
107 Recherche universitaire en mathématiques, sciences et techniques de l'information et de la communication, micro et nanotechnologies.	141.6	7.25	10	158.85
108 Recherche universitaire en physique, chimie et sciences pour l'ingénieur.	127.85	6.75	3.25	137.85
110 Recherche universitaire en sciences de la terre, de l'univers et de l'environnement.	28.7	2.25	0.5	31.45
111 Recherche universitaire en science de l'homme et de la société.	99.05	13	4.75	116.8
115 Pilotage et animation du programme.	19			19
203 Santé des étudiants et activités associatives, culturelles et sportives.	9.6			9.6
204 Pilotage et animation du programme.	0.4			0.4
Total	1149.5	72.5	43	1265

** effectifs hors invités, allocataires recherche, moniteurs

Source : Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (onglet 22)

Tableau 43 : Origine des maîtres de conférences recrutés depuis le 1er janvier 2003

Origine professionnelle	Nombre	En %
Enseignement supérieur		
ATER	106	36
Allocataires et Moniteurs	1	1
Lecteurs, maîtres de langues		
Post doctorants boursiers	95	32
Sous-total	202	69
Autres origines		
Enseignants, chercheurs et autres agents publics en activité (2)	75	26
Activité privée ou à l'étranger	10	3
Sans profession (y compris ex ATER et allocataires), chômeurs	5	2
Sous total	90	31
Total	292	100

Source : Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (onglet 23)

Tableau 44 : Taux de consommation des heures complémentaires par composante

2008/2009	Droit de tirage (dotation université formation initiale)	Heures consommées sur dotation université FI	Reliquat (droit de tirage - HC sur dotation université FI)	Taux de sur/sous-consommation	Heures consommées sur budg propre des composantes hors dotation FI
Biologie	3121	1218.5	1902.5	-60.96%	
Centre International					65
Chimie	1160	1122	38	-3.28%	
CUEEP	1632	815	817	-50.06%	13517.14
EPU de Lille	10412	5291.75	5120.25	-49.18%	
Formation					713
Géographie	1802	1676.75	125.25	-6.95%	
I.A.E.	15122	16677.25	-1555.25	10.28%	7643
IEEA	3440	2312.75	1127.25	-32.77%	
IUT A(hors DUT)	4711	4711	0	0.00%	4959.25
IUT A (DUT)					26250.5
Mathématiques	533	1734.5	-1201.5	225.42%	
Physique	840	703	137	-16.31%	89
SCAS					85
SCFM		70	-70		
Sciences de la Terre	1143	1189	-46	4.02%	
Service Général					58
S.E.S.	12236	16052.25	-3816.25	31.19%	
SUAIO	548	396.75	151.25	-27.60%	
SUAPS		1673	-1673		
SUDES	400		400	-100.00%	4926.35
SUP	1440	1026	414	-28.75%	
SUP Maison des langues	6012	8658.75	-2646.75	44.02%	
TIC					136
Vie étudiante					90
Total	64552	65328.25	-776.25	1.20%	58532.24

Source :

Cellule formation (dotation heures complémentaires formation initiale)

DPRH - Service traitements (Heures consommées sur dotation formation initiale y compris régularisations années précédentes)

ASTRE (Heures consommées sur budget propre des composantes et services)

Source : Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (onglet 28)

Tableau 45 : Évolution du nombre de bénéficiaires effectifs des primes fonctionnelles

	2005	2006	2007	2008
Nombre de bénéficiaires effectifs de la PRP	232	217	197	198
<i>Monétaire</i>	216	205	193	187
<i>Décharges de service</i>	16	12	4	11
Nombre de bénéficiaires effectifs de la PCA	31	37	39	35
<i>Monétaire</i>	31	36	37	31
<i>Décharges de service</i>	0	1	2	4
Nombre de bénéficiaires effectifs de la PCA ou de la PRP	263	254	236	233
<i>Monétaire</i>	247	241	230	218
<i>Décharges de service</i>	16	13	6	15
En % des enseignants* auxquels leur statut autorise le versement de ces primes	22.23%	21.51%	19.70%	19.86%

* calculé en % de l'effectif des enseignants en activité au 1^{er} janvier de l'année concernée (source : Harpège)

Source : Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (onglet 30)

Tableau 46 : Évolution du montant moyen des primes fonctionnelles

	2005	2006	2007	2008
Montant moyen par bénéficiaire de la PRP	982.93 €	1 421.13 €	1 195.91 €	1 250.64 €
Montant moyen par bénéficiaire de la PCA	4 371.05 €	4 293.40 €	4 220.77 €	4 493.08 €
Montant moyen par bénéficiaire de la PRP ou de la PCA	1 408.16 €	1 850.18 €	1 682.51 €	1 711.72 €

Source : Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (onglet 31)

Tableau 47 : Formation des personnels non enseignants

Nombre de jours de formation/agent	2005	2006	2007	2008
Formation métiers	0.73	0.89	0.69	2
Formations liées à la promotion interne	1.19	0.59	0.95	0.59
Formations bureautique	0.4	0.64	0.42	0.31
Autres formations	0.76	0.53	0.42	0.65
Total	3.08	2.65	2.48	3.55
Ratios moyen jours/agent	0.77	0.66	0.62	0.89

Source : Lille 1 – DPRH – Aide au pilotage (onglet 33)

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE – LILLE 1

RAPPORT THÉMATIQUE : BUDGET, FINANCES, COMPTABILITÉ

SOMMAIRE

I. LA SITUATION GLOBALE DE L'ÉTABLISSEMENT.....	1
I. 1. L'ORGANISATION BUDGÉTAIRE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE A ÉVOLUÉ ET POURSUIT SON ADAPTATION POUR FAIRE FACE À DE NOUVEAUX ENJEUX	1
I. 1. 1. <i>La structuration et l'organisation budgétaires peuvent encore évoluer, notamment dans la relation entre centre et composantes.....</i>	1
I. 1. 2. <i>L'élaboration du budget est adossée au projet politique de l'université.....</i>	9
I. 1. 3. <i>L'exécution budgétaire va profiter du changement de logiciel avec l'installation du service facturier et la meilleure maîtrise des recettes.....</i>	12
I. 1. 4. <i>La qualité comptable constitue un objectif à atteindre.....</i>	15
I. 2. LA SITUATION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE RETROUVE UNE RÉGULARITÉ DONT ELLE S'ÉTAIT ÉLOIGNÉE	16
I. 2. 1. <i>Des désordres importants ont été introduits dans la comptabilité en 2005 et 2006... </i>	16
I. 2. 2. <i>Les fondamentaux de la situation financière se réinstallent à des niveaux plus crédibles</i>	17
I. 2. 3. <i>La comptabilité patrimoniale constitue une difficulté majeure.....</i>	27
II. LES RISQUES LIÉS À L'ACQUISITION DES NOUVELLES COMPÉTENCES DE LA LOI LRU.....	28
II. 1. LES RISQUES DANS LE DOMAINE BUDGÉTAIRE	28
II. 1. 1. <i>Le budget traduit imparfaitement l'activité réelle de l'établissement.....</i>	28
II. 1. 2. <i>La vision globale du budget n'est pas encore totalement assurée.....</i>	31
II. 1. 3. <i>Le suivi de l'exécution budgétaire mérite d'être outillé.....</i>	32
II. 1. 4. <i>La gestion des reports rigidifie à une hauteur trop importante le FRNG.....</i>	33
II. 1. 5. <i>La prise de conscience des risques existe</i>	34
II. 2. LA MAÎTRISE DE LA MASSE SALARIALE CONSTITUE UN ENJEU QU'IL FAUT ABORDER AU PLUS VITE.....	35
II. 2. 1. <i>La maîtrise de la masse salariale : un enjeu fort.....</i>	35
II. 2. 2. <i>Le suivi de la trésorerie est assuré.....</i>	36
II. 3. LES RISQUES LIÉS À LA SITUATION FINANCIÈRE ÉCONOMIQUE GLOBALE SERONT MIEUX APPRÉHENDÉS DANS UN DISPOSITIF PLUS FORMALISÉ	36
II. 4. LES INVESTISSEMENTS DEVRONT S'INSCRIRE DANS UNE PROGRAMMATION PLURI ANNUELLE	37
II. 5. LA RECHERCHE DE LA QUALITÉ COMPTABLE DEVRA S'APPUYER SUR LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE	38
II. 5. 1. <i>La mise en place du contrôle interne doit constituer une priorité</i>	38
II. 5. 2. <i>La certification des comptes impose de remettre en état le bilan</i>	39
III. LA CAPACITÉ DE L'ÉTABLISSEMENT À CONNAÎTRE, MOBILISER ET UTILISER SES MARGES L'OBLIGERA À RENFORCER SON PILOTAGE ET A DÉVELOPPER L'APPROCHE ANALYTIQUE DU BUDGET ET DES FINANCES	39
III. 1. LA CAPACITÉ DE PROJECTION FINANCIÈRE SE DÉVELOPPERA AVEC LA MISE EN PLACE D'APPROCHES PLURIANNUELLES	39
III. 2. LA MAÎTRISE DU BUDGET	41
III. 2. 1. <i>La capacité à dégager clairement des marges de manœuvre.....</i>	41
III. 2. 2. <i>L'utilisation du budget de gestion.....</i>	41
III. 2. 3. <i>La prise en compte des soldes des opérations suivies en ressources affectées.....</i>	41
III. 3. LES AUTRES OUTILS DU PILOTAGE FINANCIER COMMENCENT À S'INSTALLER.....	41
III. 3. 1. <i>Le contrôle de gestion reste à mettre en place dans le domaine budgétaire.....</i>	41
III. 3. 2. <i>La mise en place de la comptabilité analytique et du calcul des coûts pourra s'appuyer sur de premières expériences</i>	42
CONCLUSION.....	43
PLAN D'ACTION PROPOSÉ POUR LES FONCTIONS BUDGÉTAIRE ET FINANCIÈRE	44

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Les moyens humains affectés à la fonction budgétaire et financière (en ETP).....	4
Tableau n° 2 : L'efficacité des moyens humains affectés à la fonction budgétaire et financière (en ETP) ..	6
Tableau n° 3 : La répartition des moyens humains affectés à la fonction budgétaire et financière (en ETP)	6
Tableau n° 4 : Le suivi des ressources affectées en comptabilité générale.....	15
Tableau n° 5 : Le suivi des recettes à classer	16
Tableau n° 6 : La structure des produits d'exploitation – Exercices 2005 à 2008.....	18
Tableau n° 7 : L'évolution des principaux postes de ressources propres – Exercices 2005 à 2008.....	19
Tableau n° 8 : L'évolution des subventions d'exploitation – Exercices 2005 à 2008.....	20
Tableau n° 9 : La structure des charges d'exploitation – Exercices 2005 à 2008	20
Tableau n° 10 : L'évolution des charges de personnel – Exercices 2005 à 2008.....	20
Tableau n° 11 : L'évolution de la charge réelle d'amortissement – Exercices 2005 à 2008.....	21
Tableau n° 12 : La constitution du résultat courant et du résultat exceptionnel - Exercices 2005 à 2008 ..	22
Tableau n° 13 : La capacité d'autofinancement – Exercices 2005 à 2008	24
Tableau n° 14 : Le tableau de financement – Exercices 2005 à 2008.....	24
Tableau n° 15 : L'évolution des principaux ratios financiers entre 2005 et 2008.....	25
Tableau n° 16 : Les ouvertures de crédits au BP et par DBM entre 2005 et 2008 (y/c SACD)	28
Tableau n° 17 : L'ensemble des ouvertures de crédits réalisées entre 2005 et 2008 (y/c SACD)	29
Tableau n° 18 : Les taux annuels d'exécution du budget en dépenses entre 2005 et 2008 (y/c SACD)	30
Tableau n° 19 : Les taux annuels de constatation des recettes entre 2005 et 2008 (y/c SACD).....	31
Tableau n° 20 : Les reports de crédits et prélèvements prévisionnels sur fonds de roulement entre 2005 et 2008.....	33
Tableau n° 21 : La rigidité structurelle des charges après intégration de la paie des personnels Etat	35
Tableau n° 22 : Le tableau des soldes intermédiaires de gestion – Années 2005 à 2008	45
Tableau n° 23 : Le bilan fonctionnel – Années 2005 à 2008	46

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n° 1 : La répartition des personnels par catégorie.....	5
Graphique n° 2 : Le budget de gestion exécuté en 2008	11
Graphique n° 3 : La répartition des ressources communes – Budget primitif 2010	12
Graphique n° 4 : Le calendrier des mandatements – Années 2005 à 2008	13
Graphique n° 5 : Le calendrier d'émission des titres de recettes – Années 2005 à 2008.....	13
Graphique n° 6 : Le taux de rejet des titres recettes – Années 2005 à 2008.....	14
Graphique n° 7 : L'excédent brut d'exploitation – Exercices 2005 à 2008	18
Graphique n° 8 : L'évolution de la structure des produits d'exploitation – Exercices 2005 à 2008	18
Graphique n° 9 : L'évolution des principaux postes de ressources propres – Exercices 2005 à 2008	19
Graphique n° 10 : La variation des éléments de l'EBE – Exercices 2005 à 2008	21
Graphique n° 11 : Le résultat d'exploitation – Exercices 2005 à 2008.....	22
Graphique n° 12 : Le résultat net comptable – Exercices 2005 à 2008.....	23
Graphique n° 13 : L'évolution comparée de l'EBE, du résultat et de la CAF – Exercices 2005 à 2008.....	24
Graphique n° 14 : L'évolution du fonds de roulement net global – Exercices 2005 à 2008.....	25
Graphique n° 15 : La composition du fonds de roulement : BFR et trésorerie – Exercices 2005 à 2008....	26
Graphique n° 16 : L'évolution mensuelle de la trésorerie en 2008	26
Graphique n° 17 : Les taux d'exécution du budget en dépense et par composante – Années 2006 à 2008 .	30
Graphique n° 18 : Les niveaux de variation prévisionnelle du fonds de roulement et leur réalisation – Années 2006 à 2008	34

Ce rapport thématique a pour objet d'analyser, dans les domaines budgétaire et financier, la situation de l'université de Lille 1. Il est destiné à diagnostiquer ses forces et faiblesses dans ces domaines, et placera celles-ci dans le contexte du passage à l'autonomie, de telle manière que, pour chaque point traité, les risques potentiels soient identifiés et que soient mises en regard une proposition d'amélioration ou une mesure corrective. Les marges dont serait susceptible de profiter l'université sont abordées à la fin du présent document.

La mission s'est rendue à Lille en novembre et décembre 2009, soit avant la clôture de cet exercice. Les données chiffrées examinées portent donc sur les années 2005 à 2008, mais chaque fois que l'évolution de la situation le nécessitera ou le permettra, les constats pourront concerner l'année 2009.

L'année 2009 constitue pour l'université une date charnière en matière budgétaire et financière, qui tient à l'installation au 1^{er} janvier 2009, du progiciel SIFAC et, lors du passage de la mission, de nombreuses adaptations étaient en cours.

Pour donner un premier élément de grandeur permettant de la situer, l'université de Lille 1 a voté en 2008 un budget primitif de 76,5 M€, porté à 107,6 M€ par les décisions budgétaires modificatives, et il a été exécuté à hauteur de 90 M€ (SACD compris).

I. LA SITUATION GLOBALE DE L'ÉTABLISSEMENT

I. 1. L'organisation budgétaire, financière et comptable a évolué et poursuit son adaptation pour faire face à de nouveaux enjeux

I. 1. 1. La structuration et l'organisation budgétaires peuvent encore évoluer, notamment dans la relation entre centre et composantes

- ***Une structuration budgétaire relativement émiettée***

L'université de Lille 1 comprend huit UFR :

- biologie
- chimie
- géographie et aménagement
- informatique électronique électrotechnique automatique (IEEA)
- mathématiques,
- physique
- sciences de la terre
- sciences économiques et sociales

ainsi que quatre écoles et instituts :

- Polytech'Lille
- Centre université-économie d'éducation permanente (CUEEP)
- Institut d'administration des entreprises (IAE)
- Institut universitaire de technologie (IUT – A)

et un département :

- station marine de Wimereux

Chacune de ces structures dispose d'une UB (unité budgétaire).

S'y ajoutent douze UB qui couvrent l'activité des services centraux et communs :

- présidence
- service universitaire d'activités physiques et sportives (SUAPS)
- service universitaire de développement économique et social (SUDES)
- service commun d'action sociale (SCAS)
- service commun de documentation (SCD)
- service général
- formation
- recherche
- centre international
- vie étudiante
- service culturel
- centre de ressources informatiques (CRI – TIC)

Deux services à comptabilité distincte (SACD) font en outre partie du budget de l'université :

- le SAIC (service des activités industrielles et commerciales)
- le DUSVA (domaine universitaire scientifique de Villeneuve d'Ascq)

L'université porte également, sous forme de budget annexe, le SIU Eiffel (service inter universitaire) qui gère les concours d'entrée dans les écoles universitaires et polytechniques.

La mise en place de SIFAC au 1^{er} janvier 2009 a été l'occasion de balayer la structuration budgétaire, qui se ventile désormais autour de 421 centres financiers.

- *La séparation ordonnateur comptable est assurée et l'organisation des services budgétaire et comptable a été repensée*

Après avoir fonctionné plusieurs années avec un regroupement des fonctions budgétaires et comptables au sein d'un service financier, l'université est revenue, à l'occasion du changement d'agent comptable en 2007, à une stricte séparation des deux fonctions.

A cette occasion, mais dans un processus qui se poursuit, les services centraux chargés de la préparation et de l'exécution du budget ont été restructurés, de manière à redéfinir la répartition des compétences et donner à la structure plus de lisibilité.

Un pôle finances et pilotage, à la tête duquel est placé une responsable qui a rang d'adjointe au secrétaire général de l'université regroupe ainsi :

- le service financier ;
- le service budget, auquel est désormais rattachée la cellule conventions ;
- le service aide au pilotage ;
- le service achats et marchés.

Le service financier se voit confier trois grandes missions :

- l'exécution du budget des services généraux et centraux ;

- la fonction de conseil en matière financière et de diffusion des évolutions de la réglementation ;
 - la tenue de l'inventaire physique et comptable, en liaison avec l'agence comptable.
- Sa responsable est en outre personne ressource pour la prise en mains de SIFAC.

Le service budget et conventions assure :

- l'élaboration des budgets et décisions budgétaires modificatives ;
- les virements de crédits inter composantes ;
- le suivi des subventions relevant de la DGF et du contrat quadriennal ;
- le suivi de l'ensemble des notifications de crédits et attributions de crédits ;
- la réponse aux enquêtes ministérielles à caractère budgétaire et financier ;
- l'analyse économique du budget.

Il lui revient également de mettre en place le suivi des opérations à caractère pluriannuel.

Pour permettre de rationaliser et sécuriser le suivi des conventions, notamment de ressources affectées, la cellule conventions – qui était positionnée auprès de la DIRVED¹ – lui a été rattachée en 2009

La cellule aide au pilotage est principalement en charge de l'infocentre et du suivi des treize indicateurs synthétiques du contrat d'établissement. Elle sera associée à la mise en place et au suivi du tableau de bord du président. La responsable de cette cellule, depuis son arrivée (septembre 2009), travaille à vérifier les informations, les corroborer et les fiabiliser à partir de requêtes réalisées sur Business Object.

Le service achats et marchés prend à sa charge la réalisation et la mise en place des marchés pour l'ensemble de l'université.

Cette organisation, qui a introduit davantage de rationalité que dans la situation antérieure, est lisible par tous les acteurs de l'université. Les responsables de chacun des services sont bien identifiés, et reconnus comme experts et personnes ressources dans leur domaine à la fois par les services communs et centraux, ainsi que par les composantes.

Il reste néanmoins à inscrire son fonctionnement dans une approche plus formalisée, à laquelle les relations interpersonnelles, de qualité, pallient au quotidien mais ne pourront être suffisantes dans le cadre du budget au poids accru que l'université aura à gérer.

Bien qu'en cours d'évolution, la structuration de la fonction de service financier central n'est pas encore totalement aboutie dans la mesure où, pour des raisons historiques notamment, certains services centraux qui bénéficient d'une UB conservent la responsabilité de tout ou partie de l'exécution des crédits qui leur sont confiés, aussi bien en recettes qu'en dépenses.

L'agence comptable est structurée en deux pôles :

- le service facturier, placé sous la responsabilité de l'adjointe à l'agent comptable ;
- le service de la comptabilité générale, confié à un cadre A.

¹ Direction de la recherche, de la valorisation et des études doctorales

Cette organisation a notamment été réfléchi à l'occasion du choix qu'a fait l'université de mettre en place un service facturier, concomitamment à l'installation de SIFAC. Ce service couvre les opérations relatives à la fois aux recettes et aux dépenses. En matière de dépenses, l'engagement reste de la compétence des UB, qui le saisissent dans SIFAC. Toutes les factures sont transmises au service facturier, qui demande au donneur d'ordre de certifier le service fait dans l'application ; celui-ci vaut ordre de payer ; le choix a été fait de dématérialiser la phase de mandatement, et le paiement peut ainsi s'enclencher, après réalisation des contrôles réglementaires qui incombent au comptable. En matière de recettes, les factures sont saisies dans SIFAC, contrôlées et visées par le service facturier et envoyées au tiers sous 48 heures. La gestion des fichiers clients et fournisseurs est entièrement maîtrisée au niveau central.

L'agent comptable occupe ses fonctions depuis le 1^{er} juillet 2007, succédant à une période d'intérim de six mois. APAENES², il travaillait auparavant dans un autre service de l'université et il partira à la retraite au printemps 2010. Il avait pour mission expresse lors de sa nomination – au-delà d'assurer les tâches normalement dévolues à ce poste – de restaurer une ambiance sereine au sein de la sphère budgétaire et financière, ainsi que de remettre en état la comptabilité générale, qui avait fait l'objet d'un audit aux conclusions très sévères de la DGFIP et dont l'état de désordre était avéré.

La tâche ne fut certainement pas aisée, alourdie par la mise en place de SIFAC, mais elle a été pleinement relevée pour le premier point ; pour le second, ce qui pouvait être fait en interne l'a été et une aide extérieure devra vraisemblablement être sollicitée pour remettre en état ce qui reste en suspens, c'est-à-dire le haut de bilan (cf. *infra*).

Son remplacement va constituer pour l'université un enjeu certain, compte tenu des défis qu'il va falloir relever et du souvenir qui reste présent de la période qui a précédé son installation.

Que ce soit dans les services financiers ou à l'agence comptable, les agents disposent d'une fiche d'activité qui recense les activités du poste, les compétences nécessaires ainsi que les connaissances à mobiliser.

- *Les moyens humains sont conséquents mais leur répartition devra être réexaminée*

Tableau n° 1 : Les moyens humains affectés à la fonction budgétaire et financière (en ETP)

Répartition en ETP	A	% A / total	B	% B / total	C	% C / total	Total
Services financiers & budget et conventions (y/c SG)	3	23%	1	8%	9,25	70%	13,25
Agence comptable & sce facturier	4	22%	1	6%	13	72%	18
Services communs	3	12%	9,8	39%	12,4	49%	25,2
Total services centraux et services communs	10	18%	11,8	21%	34,65	61%	56,45
Composantes	6,8	10%	21,35	32%	38,6	58%	66,75
Total	16,8	14%	33,15	27%	73,25	59%	123,2

Source : université

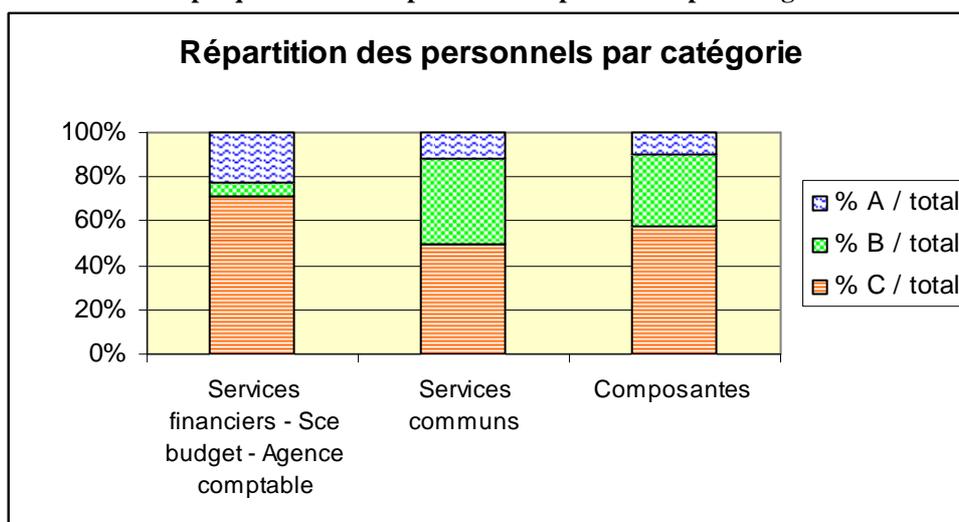
Les moyens humains consacrés à la fonction budgétaire et financière sont conséquents avec 123,2 ETP, répartis entre 166 agents. L'université devra se pencher sur la différence qui apparaît entre ce chiffre et celui déclaré au titre des fonctions dites Silland, dans le cadre de la thématique GRH ; ce dernier s'élève à 80,6 ETP.

² Attaché principal d'administration de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur

La répartition des compétences traduit la place donnée aux composantes dans l'organisation budgétaire. Le déséquilibre constaté, qui attribue davantage de moyens à ces dernières qu'à l'ensemble des services centraux et communs, doit cependant interroger l'université qui devra faire face à des besoins accrus en termes de conception, d'analyse et de pilotage dans le cadre de l'autonomie.

Au niveau central, même si la fonction n'est pas réellement sous-encadrée en personnel de catégorie A, il apparaît nettement un besoin d'encadrement intermédiaire (catégorie B), qui est assuré à l'heure actuelle par deux seuls agents. Il en résulte une part de personnels de catégorie C (71 %), quelles que soient leurs qualités et leur engagement, **qui n'est pas compatible avec le niveau d'exigence et de technicité que devront prendre en charge les services centraux dans le domaine budgétaire et financier.**

Graphique n° 1 : La répartition des personnels par catégorie



Source : université

La répartition opérée par les composantes au sein de leurs services budgétaires, en termes de compétences, apparaît plus équilibrée.

La ventilation des moyens entre le centre et les composantes n'a, volontairement, pas été redéfinie à l'occasion de la mise en place SIFAC. L'objectif affiché était de réussir son implantation sans créer un point de crispation qui n'aurait pas manqué de survenir.

Mais la mise en place du service facturier a objectivement transféré une part de tâches, notamment matérielles, des composantes vers le service central³.

Il s'agit de l'effet le plus visible, après un an de fonctionnement, de la mise en place de l'outil.

Ce constat milite pour qu'une cartographie des fonctions budgétaires et comptables – qui accompagnera nécessairement la mise en place du contrôle interne – soit dressée et que, de façon participative, soient décidées les tâches qui doivent nécessairement relever des composantes, et celles qui doivent être prises en charge par le niveau central.

³ Il en a, de plus, globalement supprimé sur la chaîne de la dépense et de la recette, notamment en termes de manipulation de documents sous forme papier

Tableau n° 2 : L'efficience des moyens humains affectés à la fonction budgétaire et financière (en ETP)

	Nb ETP mobilisés par la fonction budgétaire et financière	Total opérations budgétaires exécutées (mandats - titres - annulations)	Budget exécuté en 2008	Nb opérations / agent	Budget exécuté / agent
Université de Lille I	123,2	59 441	94 797 268	482	769 458
Valeur médiane constatée sur les deux premières vagues d'audit				604	755 000

Source : mission d'audit

En termes de charge de travail, si le nombre d'opérations prises en charge en moyenne par chaque agent est assez nettement inférieur à la médiane constatée lors des deux premières vagues d'audits, on peut constater que le budget moyen exécuté par chaque agent est légèrement supérieur à cette médiane.

Tableau n° 3 : La répartition des moyens humains affectés à la fonction budgétaire et financière (en ETP)

	Nb ETP mobilisés par la fonction budgétaire et financière	Total opérations budgétaires exécutées (mandats - titres - annulations)	Budget exécuté en 2008	Nb opérations / agent	Budget exécuté / agent
Quelques services centraux et communs					
Patrimoine (SLAM et SPCET)	7	1471	7 235 951	210	1 033 707
SUDES	2,8	1410	1 830 702	504	653 822
TIC	3,5	1878	1 556 005	537	444 573
Composantes					
Sc. Éco et sociales	4,3	2173	1 463 398	505	340 325
Mathématiques	3	1084	648 452	361	216 151
IEEA	8,8	2613	3 199 680	297	363 600
Physique	5,7	2242	3 171 437	393	556 392
Chimie	6,65	1685	2 736 316	253	411 476
Biologie	8,8	2361	1 748 875	268	198 736
Sciences de la terre	1,25	929	537 509	743	430 007
Géographie	2,9	901	356 458	311	122 917
CUEEP	3,5	4955	6 138 373	1 416	1 753 821
IAE	2,4	3671	3 347 051	1 530	1 394 605
Polytech'Lille	5,4	2722	2 141 503	504	396 575
IUT	11,5	3955	4 333 485	344	376 825
Wimereux	1,55	928	272 833	599	176 021
SAIC	6,5	9626	12 420 177	1 481	1 910 796

Source : mission d'audit sur la base des documents fournis par l'université

Au vu des éléments fournis, un rapprochement a été effectué, composante par composante, entre les ETP mobilisés sur la fonction budgétaire et le nombre d'opérations prises en charge ainsi que le budget exécuté.

L'écart constaté va de un à plus de cinq si l'on retient le nombre d'opérations exécutées par chaque agent et de un à quinze si l'on considère le volume budgétaire exécuté.

Ces éléments sont bien sûr dépendants de la taille des composantes, qui ne disposent pas toutes d'une masse critique suffisante pour justifier d'un bon niveau d'efficacité ; ils traduisent surtout des différences notables entre composantes qui, à budget égal, affichent des niveaux de prise en charge par agent très inégaux.

Cette organisation, compatible avec une utilisation *a minima* de SIFAC, méritera d'évoluer pour que les besoins actuellement imparfaitement couverts d'analyse infra annuelle ou encore d'un suivi renforcé de l'exécution budgétaire soient efficacement pris en charge.

Tout en respectant sa tradition de fonctionnement très déconcentré, l'université gagnera à réfléchir à des schémas organisationnels qui permettraient de mutualiser des moyens sur les phases techniques de l'exécution de la dépense et de la recette publiques ; cette évolution, qui permettra de garantir un bon niveau de compétence sur ces opérations, est à disjoindre de la répartition des rôles plus politiques de l'exécution du budget (engagement).

Que ce soit dans les services centraux ou dans les composantes, au vu des éléments remis à la mission, la fonction budgétaire et financière est globalement prise en charge par des agents dont le taux de rotation n'appelle pas de commentaire particulier : aux côtés d'agents expérimentés, un certain renouvellement installe des agents plus jeunes, y compris chez les personnels d'encadrement.

L'offre de formation proposée par l'université est conséquente et les agents, dans leur grande majorité, suivent des actions qui peuvent satisfaire des besoins, pour autant qu'ils relèvent de l'environnement de l'université, qui concernent soit directement leur pratique professionnelle, mais également d'autres qui ne sont pas forcément en lien direct avec leur activité.

Mais le choix a été fait, préalablement à l'installation de SIFAC, de remettre à niveau l'ensemble des agents intervenant dans la chaîne budgétaire et financière. A cette occasion, tous ont été réunis en amphithéâtre et une formation aux « fondamentaux de la réglementation financière et comptable » a été dispensée par l'agent comptable et chacune des responsables des services budgétaires et financiers.

Cette démarche, appréciée, donne au réseau un caractère de fiabilité indispensable à l'étape que l'université franchit actuellement.

Le saut qualitatif qui va devoir être effectué en matière de gestion budgétaire imposera que **cette notion de réseau**, avec les responsables financiers des structures déconcentrées, **soit pérennisée et renforcée** au moyen de liens plus institutionnalisés et au travers d'une animation qui pourrait être conjointement prise en charge par l'agent comptable et la responsable des services financiers.

- *L'université est en phase d'appropriation de SIFAC*

L'université a fait le choix de se doter du progiciel SIFAC, qui est opérationnel depuis le 1^{er} janvier 2009. La préparation de son installation a occupé une bonne partie de l'année 2008 et a été menée sur le mode projet. Pour faciliter son implantation, le choix a été fait de former une équipe de formateurs internes, issus des services centraux et des composantes et un large plan de formation a été mis en place. En complément du service de « *hot line* » installé au sein de l'établissement, et mis au service de tous les utilisateurs, les formateurs constituent des personnes ressources, sur des domaines précis, et identifiés en tant que tels. Ils poursuivront leur tâche en accompagnant les futurs développements à installer ou à prendre en charge.

L'université doit se féliciter de ce choix, qui a créé une dynamique autour de la fonction budgétaire et financière et permis à des agents qui ne se croisaient qu'occasionnellement de tisser des liens et mutualiser des expériences qui ne pourront qu'être profitables à l'évolution du secteur.

A la date de la visite de la mission, les constats d'ensemble sur le déroulement de l'année étaient plutôt positifs, même si les documents de synthèse – budgétaires et comptables – n'étaient pas encore en mesure d'être édités.

L'installation du progiciel ne s'est pas encore accompagnée d'une réorganisation de la fonction budgétaire et financière, mais a été l'occasion de réduire de façon importante le nombre d'opérateurs.

Pour l'instant, les équipes ont conscience de maîtriser les opérations de base, mais savent qu'elles ne font appel qu'à une part infime des capacités de l'outil.

Celui-ci aura notamment le mérite, grâce aux extractions qu'il permet, de supprimer les divers outils de suivi mis en place sur tableur, pour répondre à des besoins ponctuels ou ciblés que l'exploitation de Nabuco n'autorisait pas. L'administration de l'université devra veiller à ce que ces suppressions soient faites.

- ***La réorganisation de la gestion de la recherche vise à donner plus de lisibilité et à favoriser les démarches de mutualisation des moyens***

Le secteur de la recherche, important à l'université Lille 1, est en cours de réorganisation et va se structurer autour de quatre instituts dont la finalité est notamment de mieux faire coopérer les équipes de recherche ; ils sont conçus comme le lieu où s'élaboreront et seront mises en œuvre les stratégies scientifiques.

Pour accompagner cette évolution, une nouvelle structuration budgétaire destinée à mieux identifier les activités de recherche est mise en place en 2010. Dans la situation antérieure, les laboratoires étaient intégrés aux unités budgétaires retraçant l'activité des composantes auprès desquelles ils sont placés. Cet éclatement interdisait, de fait, d'avoir au travers du budget, une vision globale de la recherche.

A compter du 1^{er} janvier 2010, une unité budgétaire dédiée à la recherche est créée qui permettra de gérer l'ensemble des moyens des laboratoires et instituts, ainsi que ceux qui relèvent de la direction administrative chargée du secteur (DIRVED)⁴, qui gère notamment le BQR.

Un des objectifs affichés, outre une meilleure lisibilité du budget, est d'inciter les laboratoires à mutualiser leurs moyens, notamment en matière de crédits d'investissement, qui pourraient plus aisément s'inscrire dans une programmation pluriannuelle. L'université envisage également, une fois cette organisation mise en place, de développer dès 2011 la méthode des coûts complets pour approcher les coûts des activités de recherche.

- ***Le dispositif de suivi des conventions de recherche***

L'université dispose d'un potentiel de recherche important ; elle participe notamment à trente-neuf unités de recherche (trente unités mixtes de recherche et neuf équipes d'accueil).

La gestion des conventions de recherche est partagée entre le SAIC, pour celles qui relèvent du domaine industriel et commercial, et le budget de l'université, pour les autres.

Pour une meilleure lisibilité du budget, ces dernières seront suivies au sein de l'UB recherche, créée au 1^{er} janvier 2010.

Ce secteur des conventions de recherche a été l'un de ceux qui ont été concernés par les désordres introduits dans la comptabilité en 2005 et 2006. Jusqu'à 2005, l'université utilisait la technique des ressources affectées et connaissait le contenu des soldes retraçant ces opérations en comptabilité.

En 2005, l'agent comptable en poste à cette date a décidé de ne plus utiliser cette technique et a traité ces ressources comme des recettes ordinaires, sur la base des droits constatés. Il est néanmoins allé au-delà de la stricte définition de ceux-ci, en demandant que les titres de recettes soient émis, dès l'origine, pour le montant total de la convention. De ce fait, il faut encore aujourd'hui prélever sur le fonds de roulement pour solder ces opérations, qui touchent cependant à leur fin.

⁴ Une UB recherche existait, qui retraçait les seuls crédits gérés par cette entité administrative

En 2007, l'agent comptable entrant, en accord avec l'ordonnateur, a rétabli la technique des ressources affectées, et les conventions passées depuis lors sont identifiées et suivies en comptabilité.

Pour résoudre les dysfonctionnements qui persistaient, la cellule conventions, qui assure l'interface entre la composante et le service budget, a été récemment rattachée à ce dernier.

Un prélèvement forfaitaire de 4 % est appliqué sur l'ensemble des conventions et versé au budget général.

Le SAIC a été créé en 2002 et gère un budget conséquent et en forte croissance ; 5,287 M€ de dépenses exécutées en 2005, 12,420 M€ en 2008.

Il emploie onze personnes, dont sept sont chargées de la gestion des contrats, et il sécurise ses relations contractuelles avec ses propres juristes.

I. 1. 2. L'élaboration du budget est adossée au projet politique de l'université

- ***Une procédure destinée à valoriser le caractère politique du budget***

Le président, qui occupait auparavant les fonctions de vice-président finances, reste très impliqué dans le pilotage de la construction du budget.

La démarche qu'il porte à l'égard des services centraux et communs, ainsi que des composantes, est destinée à mettre en évidence le caractère politique de la construction du budget. Et cet exercice est saisi pour ancrer davantage les services et composantes dans des démarches de pilotage par projet.

Le processus budgétaire commence normalement avant l'été, avec la présentation de la lettre de cadrage au conseil d'administration. Les importants dossiers portés par l'université n'ont pas permis de respecter le calendrier en 2008 et 2009, qui ont vu la présentation de la lettre de cadrage s'inscrire au conseil d'administration se tenant début octobre. La volonté est clairement affichée de revenir au calendrier antérieur.

Cette lettre de cadrage présentait jusqu'en 2009 l'évaluation des grandes masses de ressources dont pouvait bénéficier l'établissement : DGF, contrat quadriennal, ressources propres récurrentes. Les plus importants postes de charges sont également évalués à ce stade, de manière à présenter une première approche de l'équilibre budgétaire.

Au-delà des éléments chiffrés, des priorités sont définies, en lien avec le projet d'établissement, et se voient doter d'un complément de dotation ; lors de la discussion du budget primitif 2009, elles ont concerné le service commun de documentation, la formation et la vie étudiante, ainsi que les charges d'infrastructures.

La lettre de cadrage relative au projet de budget 2010 a intégré la globalisation des crédits réalisée par le ministère, et introduit la notion de pluri annualité, à deux ans dans un premier temps, pour les choix politiques qui sont proposés.

Les services centraux et communs, ainsi que les composantes, ont préalablement été invités à construire un avant projet de budget : ils s'appuient pour ce faire sur le montant de la dotation qui leur a été allouée au cours de l'exercice précédent, sur lequel ils peuvent compter à hauteur de 85 % et il leur est demandé de présenter dans une note stratégique de deux pages les projets de leur unité, à condition qu'ils soient mis en relation avec le projet d'établissement, pour obtenir une partie ou la totalité des 15 % restants. Cette pratique, mise en œuvre depuis plusieurs années, est destinée à renforcer l'approche politique du budget.

Tous se plient à l'exercice, qui peut donner des résultats très intéressants pour certains, plus inégaux pour d'autres.

L'exercice est réalisé de façon distincte pour les services centraux et communs d'une part, les composantes d'autre part.

Ces projets sont présentés par chacun des responsables d'unité⁵ en commission des finances, qui se tient préalablement à chaque réunion du conseil d'administration amenée à évoquer une question budgétaire.

Une fois connue la dotation de la composante ou du service, le projet de budget est finalisé et doit être présenté en équilibre. Pour donner davantage de sens à la démarche, ces projets de budgets, tout comme les DBM qui seront proposées en cours d'année, sont présentés par action du programme LOLF.

Pour la préparation 2010, le budget de la recherche – BQR, modalités de répartition des crédits de recherche entre laboratoires – a fait l'objet d'une présentation séparée au conseil d'administration, compte tenu de la réorganisation en cours du secteur et de la nécessité de définir de nouvelles modalités de gestion.

La consolidation des projets de budgets, à laquelle s'ajoutent les projets de budgets des deux SACD, permet de construire le budget de l'université, qui est présenté au conseil d'administration courant décembre.

Les questions budgétaires sont évoquées fréquemment au conseil d'administration, et donnent lieu à des débats nourris, à la fois sur les grands principes et évolutions, mais aussi sur des questions plus ponctuelles.

- *Le budget de gestion a supplanté le budget par nature*

La volonté de donner à l'acte de préparation du budget toute sa dimension politique s'accompagne pour le président d'un souhait de développer plus encore une approche qui associerait plus étroitement prévisions budgétaires et objectifs, en d'autres termes lier moyens et objectifs.

Les données et indicateurs manquent encore pour atteindre cette cible.

Néanmoins le budget de gestion, en dépenses et en recettes, constitue une première étape de cette approche du budget par grandes fonctions. Il est mis en place depuis 2006, et présenté au conseil d'administration en même temps que le budget par nature.

Un budget de gestion réalisé est présenté au printemps n+1, ventilé par composante, en même temps qu'est produite l'analyse économique du budget.

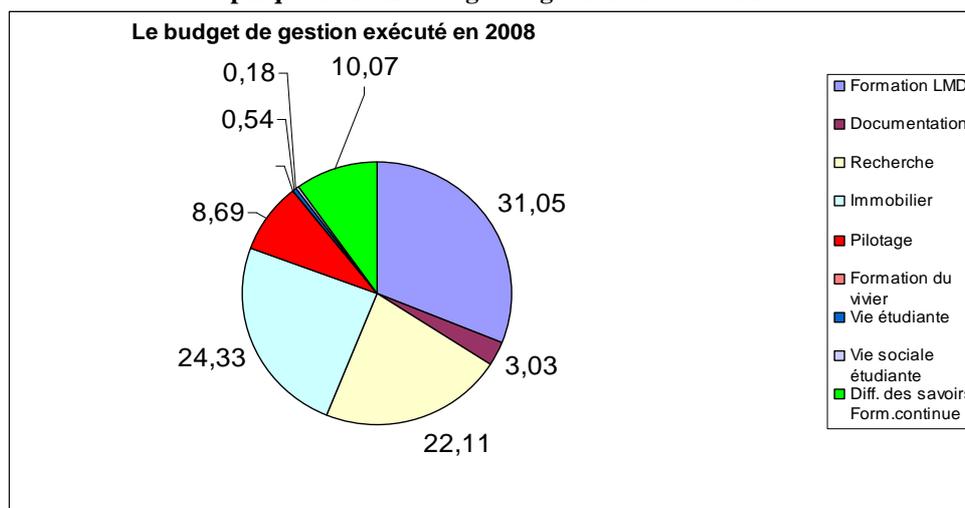
La présentation des DBM s'inscrit dans le format du budget de gestion et a, de fait, supplanté le budget par nature, qui ne consolide plus les ouvertures de crédits nouveaux adoptées au cours de l'année. **Il conviendra de le rétablir pour redonner toute sa lisibilité à la démarche budgétaire.** L'adoption du nouveau format de présentation, prévu par le décret financier – qui croise nature des crédits et destination⁶ – lui donnera encore plus de sens.

A l'occasion du vote du budget 2009 – et la démarche a été poursuivie pour le budget primitif 2010 – un compte de résultat prévisionnel a été présenté à l'appui du budget primitif, ainsi qu'un tableau de financement prévisionnel.

⁵ Services et composantes

⁶ Nomenclature déterminée par le ministère en cohérence avec les programmes LOLF

Graphique n° 2 : Le budget de gestion exécuté en 2008



Source : université

- ***L'équilibre réel devra être trouvé lors de l'élaboration du budget primitif***

L'équilibre du budget primitif est assuré depuis plusieurs années en procédant à un prélèvement sur fonds de roulement.

Le budget 2009 affichait à la fois un résultat déficitaire (section de fonctionnement) de 1 608 171 € et un prélèvement sur fonds de roulement de 4 065 226 €.

Le projet de budget 2010 dégage un résultat prévisionnel excédentaire, mais, après prise en compte des opérations en capital, un prélèvement sur fonds de roulement est néanmoins inscrit pour 565 281 €.

Dans les deux cas il est indiqué que ce prélèvement couvre la subvention d'équilibre destinée au CUEEP, engagé dans un plan de redressement de sa situation.

L'attention de l'université est attirée sur la définition des conditions d'équilibre du budget, définie par le décret 2008-618, qui n'aurait pas permis que le projet de budget 2009 soit accepté en l'état. Pour 2010, le prélèvement sur fonds de roulement aurait pu être autorisé à la condition d'indiquer qu'il était destiné à financer des dépenses d'investissement.

- ***Un modèle de répartition des crédits en cours d'évolution***

Le modèle de répartition adopté pour le budget 2010 a évolué pour prendre en compte les nouvelles modalités d'attribution de la dotation globale versée par le ministère.

Les crédits à répartir comprennent cette dotation – 29,524 M€ en 2010 – auxquels s'ajoutent des ressources propres et des ressources dites de transfert. Le total s'établit à 31,875 M€

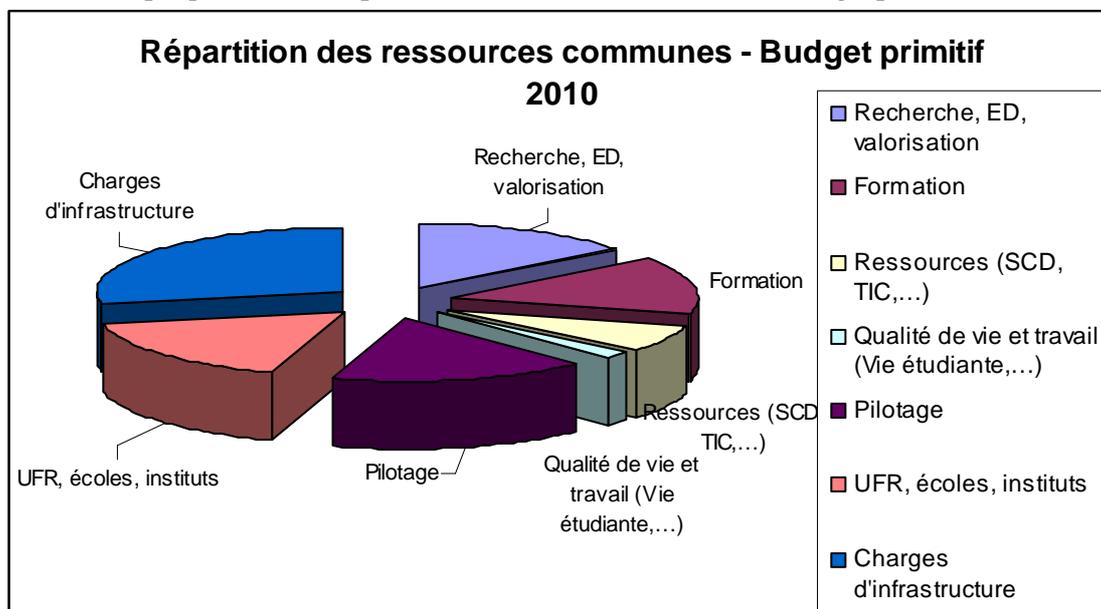
Une fois déduites les charges d'infrastructures et de personnels inscrites au budget des services centraux, la part fixe (représentant 85 % de la dotation théorique) est attribuée aux composantes, sur la base de leurs effectifs, pondérés de la manière suivante :

- 1 pour les sciences humaines et sociales et les mathématiques ;
- 2,4 pour les sciences expérimentales ;
- 3 pour l'école polytechnique universitaire.

Chaque composante participe en outre de façon forfaitaire aux charges communes, sur la base d'un modèle qui a lui aussi évolué à l'occasion de la présentation du budget primitif 2010 :

- 10 % sont prélevés sur une assiette correspondant à l'ensemble de leurs ressources propres. Les deux composantes chargées de mettre en œuvre les actions de formation continue (SUDES et CUEEP) voient le niveau de cette participation diminué, en raison de la part importante de salaires qu'ils prennent directement en charge sur leur budget,
- les laboratoires contribuent aux charges d'infrastructures à hauteur de 1 € par m²,

Graphique n° 3 : La répartition des ressources communes – Budget primitif 2010



Source : université

I. 1. 3. L'exécution budgétaire va profiter du changement de logiciel avec l'installation du service facturier et la meilleure maîtrise des recettes

- *Les procédures de dépenses et de recettes*

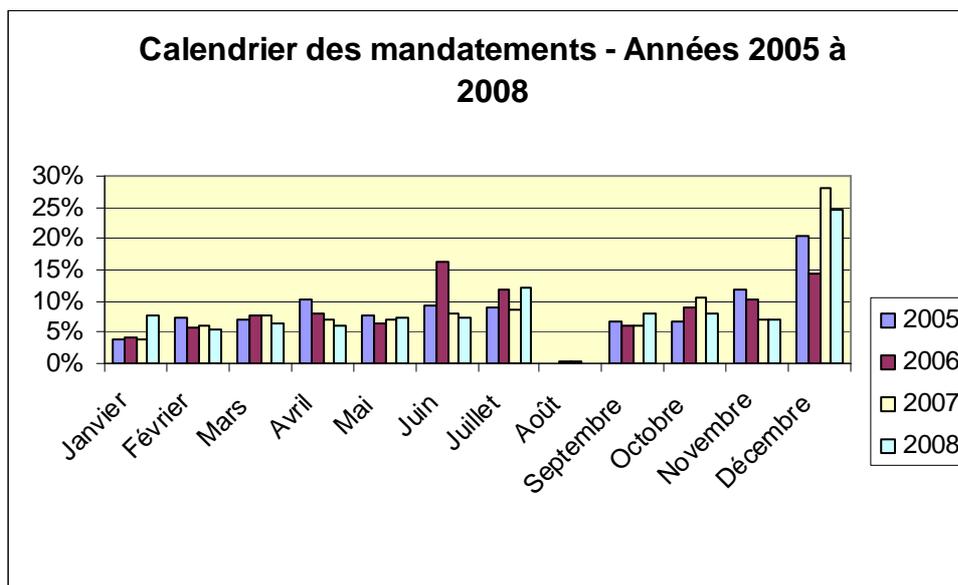
Les procédures de dépenses et recettes ont été profondément remaniées en raison de la mise en place du service facturier central et la situation a évolué entre l'année 2008 – pour laquelle les données permettant d'analyser le cycle des dépenses et des recettes sont disponibles – et l'année 2009, en cours d'achèvement.

Dans les composantes, les agents ont tous été formés récemment aux aspects juridiques de la dépense. Ils ont en outre été sensibilisés à l'importance de la qualité de leur saisie. Ils disposent le plus souvent d'un référent en la personne de leur responsable administratif et financier.

Il en est de même dans les services centraux qui, soit pilotent directement le dispositif, soit sont en mesure d'assurer un suivi de proximité des services qui ont conservé la maîtrise de l'exécution du budget qui leur est alloué.

Le calendrier des mandatements tel qu'il peut être observé sur les années 2005 à 2008, fait état d'une certaine régularité des mandatements tout au long de l'année. Le pic de décembre, qui a eu tendance à progresser en 2007 et 2008, doit être nuancé si l'on tient compte du montant des opérations de fin d'année – amortissements notamment – qui contribue naturellement à augmenter le volume des opérations enregistrées.

Graphique n° 4 : Le calendrier des mandatements – Années 2005 à 2008

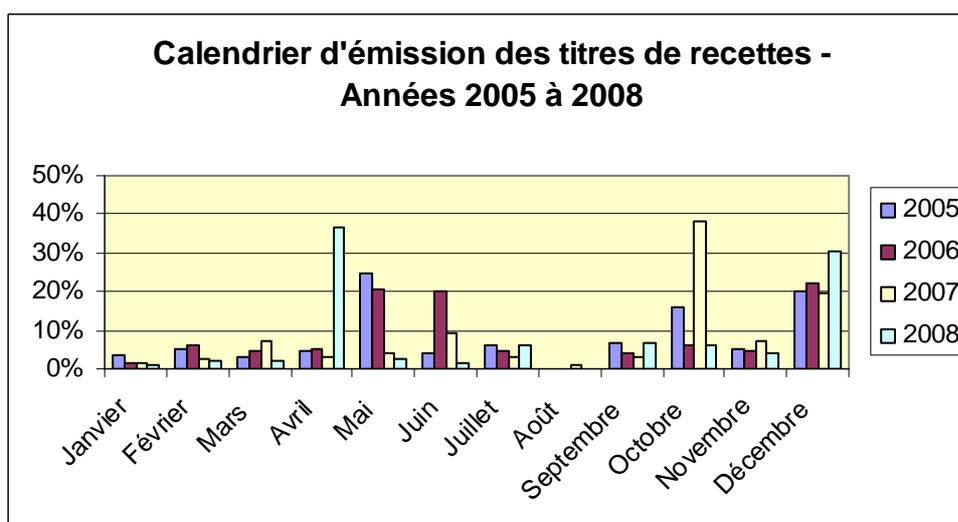


Source : mission d'audit à partir des éléments fournis par l'université

En matière de recettes, SIFAC apportera indéniablement un plus en termes de circulation de l'information et de maîtrise de celle-ci par les services centraux, qui étaient étroitement dépendants, dans la situation antérieure – pour toutes les recettes non institutionnelles – du respect des procédures par les composantes. Désormais, toute facturation à un tiers doit impérativement être saisie dans le progiciel et la connaissance en est immédiatement portée à l'ensemble des acteurs concernés.

Le calendrier des opérations enregistrées au cours des années 2005 à 2008 met en évidence une absence de régularité, qui doit néanmoins être rapprochée des constatations opérées au titre des recettes importantes, telles la DGF ou le contrat quadriennal. La fin d'exercice, compte tenu du montant des opérations de fin d'année et notamment des titres de recettes émis pour constater les ressources affectées, enregistre des pics acceptables, qu'il convient toutefois de considérer comme un plafond à ne pas dépasser.

Graphique n° 5 : Le calendrier d'émission des titres de recettes – Années 2005 à 2008

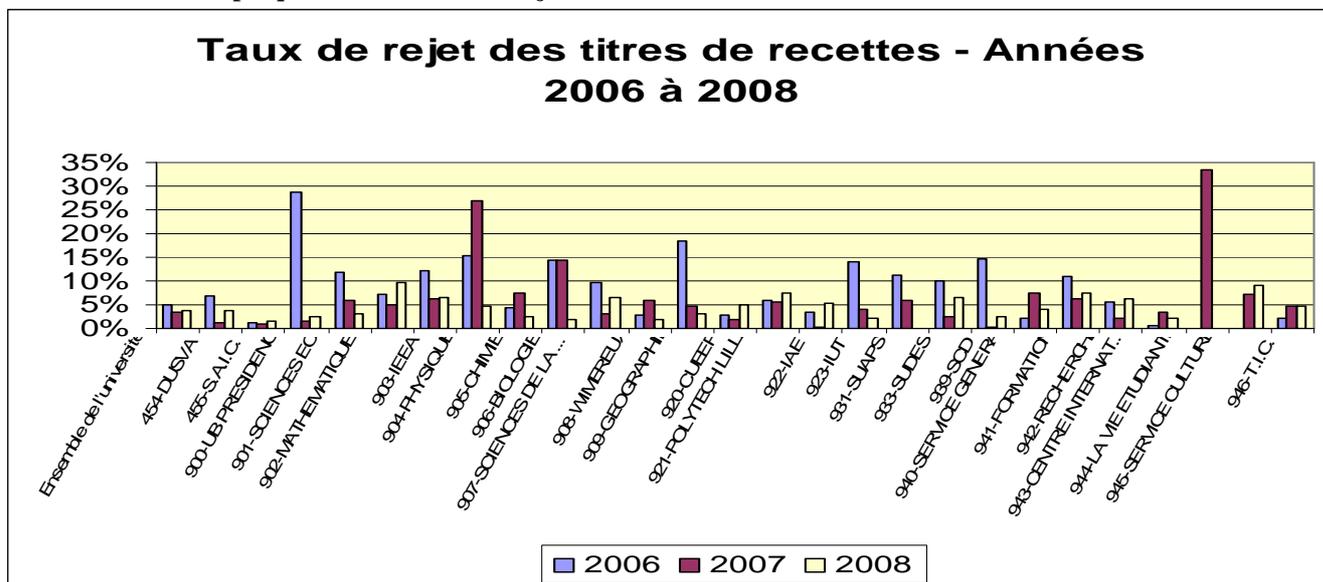


Source : mission d'audit à partir des éléments fournis par l'université

- *L'organisation des contrôles, la qualité*

De 1,8 % des mandats (785) rejetés en 2005, le taux a été ramené à 1 % en 2008 (512 mandats) ; une UB culmine à 4,2 % avec 10 mandats rejetés sur 237 émis. L'ensemble témoigne cependant d'une assez bonne maîtrise du processus d'exécution de la dépense.

Graphique n° 6 : Le taux de rejet des titres recettes – Années 2005 à 2008



Source : mission d'audit à partir des éléments fournis par l'université

Le processus des recettes apparaît moins dominé par les composantes, en particulier ; en 2008, 287 titres de recettes sur 7425 ont été rejetés (3,9 %). Ce taux avait atteint 5,1 % en 2006 avec 512 titres rejetés pour 11 011 émis.

Le phénomène était en voie de régulation avant la mise en place de SIFAC, mais le nombre d'UB qui voyaient encore en 2008 leur taux de rejet se situer entre 5 et 10 % de leurs opérations constitue un indicateur de la relative faiblesse de maîtrise de ce secteur.

Les contrôles à caractère réglementaire sont pris en charge à l'agence comptable, sous la supervision de l'agent comptable et de ses adjointes. Ils gagneraient à être formalisés, en distinguant les points à vérifier systématiquement et ceux qui pourraient relever de contrôles aléatoires.

Les procédures de dépenses et recettes ont été remises à plat à l'occasion de l'implantation de SIFAC. Les recettes ont fait l'objet d'une note particulière, élaborée conjointement par l'agent comptable et l'ordonnateur.

- *L'analyse de gestion est réalisée mais le compte financier reste à exploiter*

Le budget exécuté fait l'objet d'une analyse économique, bâtie par le président et le service du budget, qui présente lors d'un conseil d'administration du printemps n+1 les principaux événements qui ont marqué l'exécution du budget, ainsi que les conditions de son équilibre.

Le compte financier *stricto sensu* est présenté par l'agent comptable, d'une manière qui peut être qualifiée de minimaliste, sous forme de diaporama. **Le champ de la valorisation de l'information financière, indispensable au pilotage financier de l'établissement, reste à investir.**

I. 1. 4. La qualité comptable constitue un objectif à atteindre

- **Le dispositif général de fiabilisation des opérations reste à bâtir**

Les deux dernières années ont été largement consacrées à la remise en état de la comptabilité, notamment du bas de bilan, et à la mise en œuvre du plan d'action annexé à l'audit réalisé par les services de la DRFIP du Nord Pas de Calais en 2007 (trente préconisations). La majeure partie des préconisations a été prise en compte par l'agent comptable et les services financiers. Il conviendra néanmoins de faire un bilan précis des actions restant à mettre en œuvre et d'en programmer la réalisation.

Dans le cadre de la convention nationale conclue entre la conférence des présidents d'université et l'ex direction générale de la comptabilité publique, une convention de partenariat a été passée en 2003 entre le trésorier payeur général de la région Nord Pas-de-Calais et l'université de Lille 1. Elle mériterait d'être réactivée pour aider l'université à prendre en charge des besoins nouveaux, et non encore couverts, tel le contrôle interne comptable qui permettra de progresser en matière de qualité comptable.

Des fiches de procédures sont établies pour traiter des difficultés ponctuelles. Elles constituent une première base qui devra s'inscrire dans une démarche plus englobante, concernant l'ensemble des services intervenant dans la chaîne des dépenses et des recettes.

- **Un service des marchés de qualité**

Les marchés publics sont pris en charge par le service « achats et marchés », qui fait partie du pôle finances et pilotage. Quatre personnes assurent cette mission. De l'ordre de cent marchés sont passés chaque année, et quasiment l'ensemble des besoins de l'établissement est couvert par des procédures de mise en concurrence. Le service assure l'ensemble des aspects administratifs de la procédure : publicité, choix des procédures, jusqu'à la notification. Les utilisateurs/acheteurs peuvent consulter les catalogues et tarifs sur l'intranet de l'université.

Un seul contentieux est en cours, ce qui traduit la qualité du service et la maîtrise des procédures.

- **La comptabilité des ressources affectées est réinstallée**

Tableau n° 4 : Le suivi des ressources affectées en comptabilité générale

	2005	2006	2007	2008
Produits à recevoir s/ conv. et autres ress. affectées	3 900 618		117 508	5 346 382
Charges à payer s/ conv. et autres ressources affectées	2 317 000		119 834	4 176 262
Impact sur le besoin en fonds de roulement	1 583 618	0	-2 326	1 170 120

Source : Université – Tableau AFEPSCP

Le tableau ci-dessus illustre les à-coups qu'a connus le suivi des ressources affectées. La technique a été abandonnée en 2006, pour être réinstallée progressivement en 2007. Ce suivi a retrouvé un rythme de croisière en 2008.

D'un point de vue organisationnel, le suivi administratif des conventions est assuré par le bureau qui lui est dédié, au sein du service budget. Il assure le suivi des échéanciers, relance les laboratoires et récupère les comptes rendus et pièces nécessaires à la confection des dossiers de demande d'acompte ou de solde. Il assure la constatation des recettes en fin d'année et met au point le tableau de développement des soldes. Les soldes inférieurs ou égaux à 150 € sont reversés au budget général de l'université.

- **Les comptes d'imputation provisoire enregistrent des soldes trop importants**

Le compte enregistrant les recettes à classer notamment, présente un solde anormalement élevé.

Tableau n° 5 : Le suivi des recettes à classer

	2005	2006	2007	2008
Recettes à classer ou à régulariser	8 525 376	8 317 972	9 207 250	7 462 924

Source : Université – Tableau AFEPSCP

Après pointage, il s'avère que les sommes maintenues au titre d'opérations ordinaires sont régulièrement apurées. L'essentiel du solde, année après année, est constitué de soldes de subventions relevant du SAIC.

- *Les stocks ne sont pas valorisés en comptabilité*

A l'exception des en-cours de production provenant du SAIC, les stocks de produits et matières premières ne sont pas valorisés en comptabilité. Il s'agit d'une obligation qu'il conviendra de mettre en œuvre.

- *Le rattachement des opérations à l'exercice est inégalement pratiqué*

La méthode des charges à payer a fait l'objet de notes de procédures, et l'ensemble des engagements non dégagés en fin d'année est pointé par la responsable du budget avec ses interlocuteurs des composantes. La technique est bien acceptée et elle a permis de rattacher à l'exercice 2007 la somme de 1,7 M€ et ainsi de préserver la qualité du résultat ; cette somme est devenue symbolique en 2008, en raison de la mise en place de SIFAC. **Le résultat de l'exercice 2009 en sera affecté, négativement, d'autant.**

Les autres techniques permettant de neutraliser l'impact sur le résultat, telles les charges constatées d'avance ou les produits constatés d'avance sont utilisées de manière plus épisodique.

Il conviendrait de profiter du mouvement de remise à plat des pratiques entamé à l'occasion du changement de logiciel pour faire entrer ces techniques dans les usages, et ainsi assurer une plus grande fiabilité des résultats.

I. 2. La situation économique et financière retrouve une régularité dont elle s'était éloignée

I. 2. 1. Des désordres importants ont été introduits dans la comptabilité en 2005 et 2006

L'analyse financière de l'université Lille 1, et surtout l'évolution des principaux ratios, ne peut être entreprise sans que soient préalablement évoqués les importants désordres qui ont été introduits dans la comptabilité générale en 2005 et en 2006. Ils ont pour une bonne part été corrigés, mais une autre part continue d'affecter la qualité des comptes.

Ils ont été relevés par la mission d'audit de la DRFIP de la région Nord Pas-de-Calais, qui a été conduite en 2007 :

- des sorties massives d'immobilisations ont été opérées, touchant systématiquement tous les biens de plus de 6 ans ; à titre d'exemple 14,627 M€ ont été concernés par cette pratique en 2006 ;
- la même opération a été conduite sur les comptes de subventions ;
- les capitaux propres sont ainsi passés de 191 M€ à 139 M€ entre 2004 et 2006 ;
- le compte 102 (contrepartie des biens remis en dotation) a été soldé par virement à un compte de subvention (131) ;
- la variation du fonds de roulement a été portée aux comptes de réserves (1068), au lieu du résultat de la section de fonctionnement ;

- un compte de report à nouveau (11) a été créé pour enregistrer les restes à recouvrer sur conventions et subventions, parallèlement à l’abandon de la technique des ressources affectées ;
- des subventions d’investissement ont été comptabilisées en section de fonctionnement ;
- les amortissements ont été calculés par catégorie de biens acquis au cours d’un exercice, et non de façon individualisée ;
- l’identification des subventions les ayant financées étant rendue impossible, le virement de la quote-part de ces subventions au compte de résultat n’a pu être assuré correctement ;
- le principe des droits constatés a été utilisé de manière très extensive : les titres de recettes ont été émis pour l’intégralité du montant figurant aux contrats et conventions ou programmes, en fonctionnement et en investissement ;
- les comptes de ressources affectées ont été soldés par émissions de mandats et titres de recettes.

Ces opérations, irrégulières pour nombre d’entre elles, ont eu pour conséquence de faire augmenter le résultat des deux exercices concernés de manière exponentielle. Mais il a fallu, au cours des exercices suivants, faire appel au fonds de roulement pour mobiliser les ressources – en investissement comme en matière de contrats de recherche – qui avaient fait l’objet d’un titre de recette au cours d’un exercice antérieur.

La difficulté a ensuite consisté à reconstituer les soldes des comptes qui avaient fait l’objet de mouvements erratiques, sans que ceux-ci soient accompagnés de fiches explicatives.

Dans le bas de bilan, au prix de nettoyages qui ont notamment donné lieu à des admissions en non valeur, la situation semble désormais maîtrisée.

En revanche, le haut de bilan a été affecté par des mouvements de grande ampleur, non tracés, qui risquent de compromettre durablement la qualité des comptes ; qu’il s’agisse de la comptabilité patrimoniale ou encore des comptes de réserves, leur reconstitution nécessitera une remise à plat complète de la comptabilité.

I. 2. 2. Les fondamentaux de la situation financière se réinstallent à des niveaux plus crédibles

L’analyse financière qui suit a été réalisée sur la base :

- des soldes intermédiaires de gestion des exercices 2005 à 2008 ;
- des bilans fonctionnels couvrant la même période.

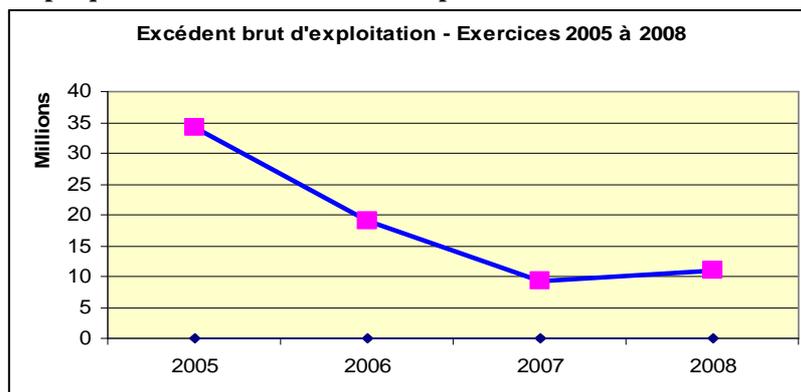
Ces deux tableaux figurent en annexe du présent document.

- ***L’EBE revient à un niveau vraisemblable***

Dans la méthode d’analyse du résultat par les soldes intermédiaires de gestion (SIG), **l’excédent brut d’exploitation (EBE)** est un indicateur privilégié de la « rentabilité » de l’établissement car il mesure le solde des ressources courantes⁷ après paiement des achats de fournitures ou de services, des dépenses de personnel et des impôts. Il est indépendant de la politique d’investissement de l’établissement (ne prend pas en compte les charges d’amortissement) et de sa politique financière. Ainsi défini, l’EBE permet d’évaluer le niveau de maîtrise par l’établissement de sa gestion ordinaire.

⁷ Prestations de service, droits d’inscription, subventions

Graphique n° 7 : L'excédent brut d'exploitation – Exercices 2005 à 2008



Source : Université – Tableau AFEPSCP

Sur les quatre années considérées, l'EBE passe de 34 M€ en 2005 à environ 10 M€ en 2007 et 2008. Pour expliquer cette évolution et le mode de formation de l'EBE, il est nécessaire d'aborder successivement l'évolution et la décomposition d'une part des produits d'exploitation, d'autre part des charges.

❖ **L'évolution des produits d'exploitation**

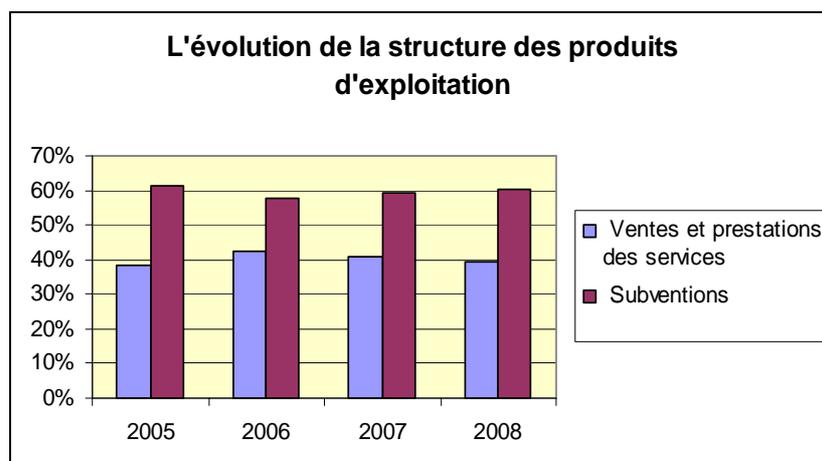
Tableau n° 6 : La structure des produits d'exploitation – Exercices 2005 à 2008⁸

	2005	2006	2007	2008
Ventes et prestations des services	29 658 724	28 839 145	24 001 492	25 051 375
Subventions	47 322 806	39 233 079	34 752 307	38 349 572

Source : Université – Tableau AFEPSCP

Globalement, les produits d'exploitation de l'université ont baissé de 13 M€ entre 2005 et 2008, répartis à hauteur de 4 M€ pour les ventes et prestations de services et 9 M€ pour les subventions. Il faut voir dans cette évolution l'une des conséquences des pratiques décrites au § I. 2. 1 qui a consisté à émettre des titres de recettes en faisant fi du principe d'annualité budgétaire.

Graphique n° 8 : L'évolution de la structure des produits d'exploitation – Exercices 2005 à 2008



Source : Université – Tableau AFEPSCP

⁸ Hors comptes de transfert et dotation aux amortissements

Pour autant, en dépit de cette évolution négative, la structure des produits d'exploitation est restée stable sur les quatre années considérées, avec environ 40 % de produits issus des ventes et prestations de services et 60 % de subventions.

- *Les ressources propres – Ventes et prestations de services*

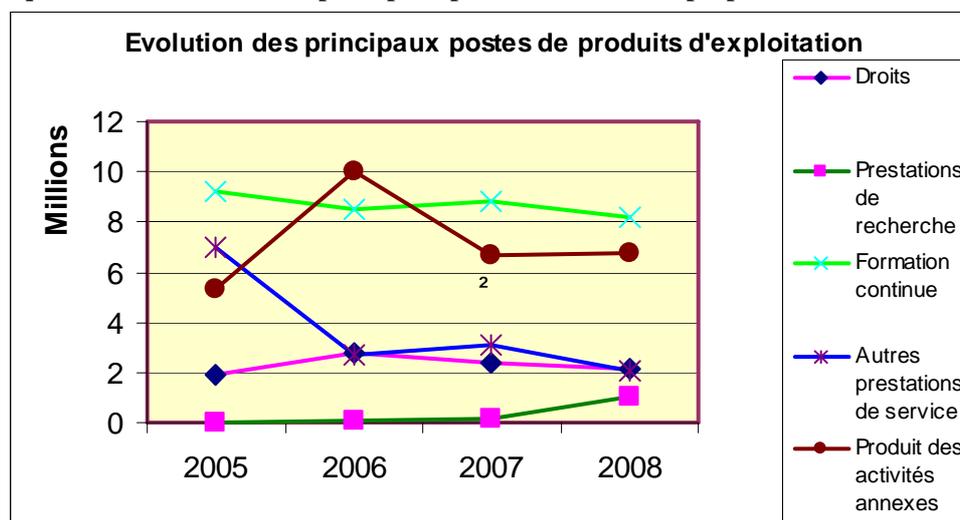
Tableau n° 7 : L'évolution des principaux postes de ressources propres – Exercices 2005 à 2008

	2005	2006	2007	2008
Droits	1 938 529	2 821 012	2 364 455	2 130 555
Prestations de recherche	37 044	39 790	147 233	1 005 475
Formation continue	9 202 506	8 475 600	8 858 708	8 164 364
Autres prestations de service	7 003 437	2 726 402	3 062 096	2 046 024
Produit des activités annexes	5 297 079	10 010 723	6 672 683	6 785 520

Source : Université – Tableau AFEPSCP

- Les droits d'inscription ont connu un pic en 2006, pour s'éroder et revenir, en 2008, à un niveau supérieur à celui qu'il était en 2005. Il faut y voir les effets combinés de l'évolution des effectifs étudiants (19 306 en 2005/2006, 17 796 en 2008/2009), et de l'abandon de la facturation pour prestations complémentaires ;
- la formation continue enregistre des fluctuations qui tiennent à la fois à l'évolution de son volume d'activité et aux changements de méthodes comptables ;
- les deux lignes « autres prestations de service » et « produits des activités annexes » ont été analysées à la demande de la mission, compte tenu du volume budgétaire représenté. Il en ressort qu'une fois neutralisés les effets de l'imputation erronée de subventions, affectées à tort à ces comptes, les ressources propres de l'université (sur ces postes) s'établissent à environ 5,6 M€ en 2008 (hors SACD⁹) et qu'elles ont augmenté de 1,2 M€ entre 2005 et 2008.

Graphique n° 9 : L'évolution des principaux postes de ressources propres – Exercices 2005 à 2008



Source : Université – Tableau AFEPSCP

Au sein des ressources propres de l'université, deux postes pèsent particulièrement sur l'évolution de montant global : les autres prestations de services et produits des activités annexes, et méritent d'être particulièrement suivis.

⁹ Les SACD pèsent pour 2,5 M€ en 2005 dans ces comptes et 3,5 M€ en 2008

- *Les subventions d'exploitation*

Tableau n° 8 : L'évolution des subventions d'exploitation – Exercices 2005 à 2008

	2005	2006	2007	2008
Subventions d'exploitation Etat	41 834 604	32 975 847	31 085 150	32 987 097
dont :				
. Ministère de tutelle - D.G.F.	40 589 074	31 681 157	30 198 560	31 316 681
. Ministère de tutelle - Recherche	1 168 046	1 170 790	821 690	1 670 416
Subventions d'exploitation Collectivités Publiques	1 570 476	2 621 963	1 603 226	2 014 550
dont :				
. subventions Collectivités Publiques (Rég., Dépt.	374 970	1 268 273	363 608	262 863
. subventions Union Européenne et Organismes I	588 106	843 534	634 067	1 312 157
Autres subventions d'exploitation	3 917 726	3 635 269	2 063 932	3 347 925
dont :				
. taxe d'apprentissage	1 782 202	1 793 370	2 004 140	1 984 845

Source : Université – Tableau AFEPSCP

L'évolution des subventions d'exploitation illustre les conséquences produites par les changements de méthodes comptables. Les produits constatés au titre de la DGF en 2005, des autres collectivités publiques en 2006, ont participé à la constitution d'un résultat qui n'était pas en lien direct avec l'activité de l'établissement au cours de ces deux exercices. Ces pratiques ont directement influé sur le déséquilibre des ratios financiers.

❖ L'évolution des charges d'exploitation

Tableau n° 9 : La structure des charges d'exploitation – Exercices 2005 à 2008

	2005	2006	2007	2008
Consommations de l'exercice	24 169 392	26 212 426	27 908 651	28 768 647
Charges de personnel + impôts et taxes	19 328 024	22 936 284	23 862 483	24 660 235

Source : Université – Tableau AFEPSCP

Les comptes de charges ont été moins affectés par les désordres comptables que les produits. Sur la période considérée, les consommations de l'exercice (achats et services extérieurs) ont augmenté de 19 %. Dans le même temps, la masse salariale imputée sur le budget de l'université connaissait un accroissement de 27,59 %.

Tableau n° 10 : L'évolution des charges de personnel – Exercices 2005 à 2008

	2005	2006	2007	2008
Charges de personnel (y c. le personnel extérieur)	18 338 245	21 790 965	22 934 824	24 334 911
dont :				
. personnel extérieur	430 475	373 798	447 640	987 103
. cours complémentaires	5 563 252	5 227 746	5 188 581	5 169 700
. personnel recruté en application de conver	358 606	296 067	241 183	132 999
Impôts, taxes et versements assimilés s/ rémun	917 911	1 030 088	847 218	271 556

Source : Université – Tableau AFEPSCP¹⁰

Il faut noter au sein de ces charges de personnel l'évolution maîtrisée des heures complémentaires, dont le montant baisse au fil des ans. Celles-ci se répartissent en deux parts :

- l'une attribuée aux composantes dans le cadre de la répartition des moyens, et qui est issue de la DGF ; elle passe de 82 421 heures en 2006/2007 à 65 328 en 2008/2009 ;

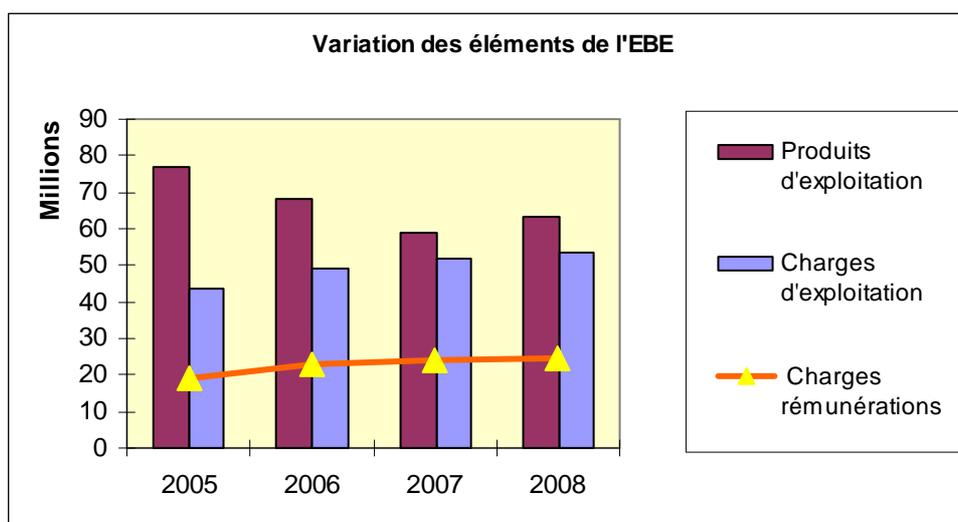
¹⁰ Ces sommes sont différentes de celles qui figurent dans l'onglet 10 des 33 tableaux RH qui recense les dépenses de personnel sur budget propre

- l'autre est consommée par les composantes faisant un appel important aux intervenants extérieurs : CUEEP, IUT, et dans une moindre mesure l'IAE ; elle passe de 54 004 heures en 2006/2007 à 58 532 en 2008/2009.

Au cours de la même période, différentes catégories de personnels (ATER, moniteurs,...) ont été transférés du budget de l'Etat à celui des universités et les cotisations sociales prises en charge par les établissements ont évolué à la hausse.

L'évolution sur plusieurs années des différentes rubriques composant le poste « charges de personnel » mériterait d'être analysée, et rapprochée des ressources destinées à les couvrir **pour mesurer la charge réelle supportée par le budget de l'université.**

Graphique n° 10 : La variation des éléments de l'EBE – Exercices 2005 à 2008



Source : Université – Tableau AFEPSCP

Les grandes tendances qui concourent à la constitution de l'EBE sont inverses : des produits d'exploitation qui baissent, mais dont le niveau exceptionnellement élevé de 2005 doit être considéré comme artificiel, au moins en terme d'annualité, et des charges qui augmentent selon un rythme régulier. L'effet de ciseau qui aurait pu se produire a été enrayé par un relèvement du niveau des produits en 2008. Une attention soutenue doit être portée à ces évolutions au cours des exercices qui viennent pour appréhender la structure réelle des charges et produits de l'établissement, et mesurer la marge qu'il peut dégager par son exploitation.

- **Les autres résultats**

La prise en compte des comptes de transfert et des comptes enregistrant les charges et produits calculés (amortissements) permet de passer de l'EBE au résultat d'exploitation.

Tableau n° 11 : L'évolution de la charge réelle d'amortissement – Exercices 2005 à 2008

	2005	2006	2007	2008
Dotations aux amortissements et provisions	9 503 722	7 818 279	10 505 212	12 602 790
Quote-part des subv. d'inv. virée au résultat de l'ex.	5 091 248	6 868 350	5 073 545	6 183 744
Charge nette d'amortissement	4 412 474	949 929	5 431 668	6 419 046

Source : Université – Tableau AFEPSCP

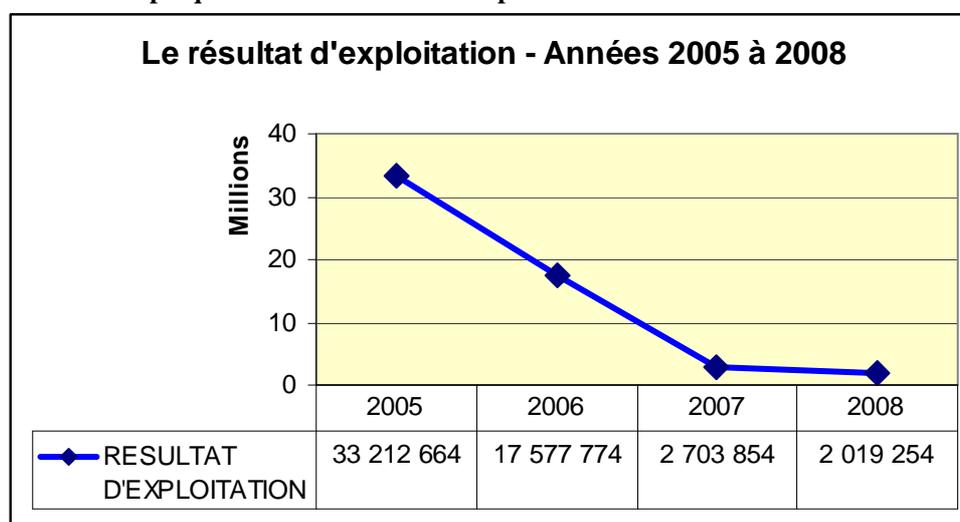
L'université a mis en place une politique d'amortissement en 2003. Celle-ci a été bouleversée par les pratiques décrites au § I. 2. 1.

Désormais, les biens acquis depuis 2003 sont amortis individuellement et les subventions ayant participé à leur financement sont virées au compte de résultat au même rythme que les biens auxquels elles sont rattachées.

La charge réelle supportée par le budget de l'université va croissant, puisqu'elle a évolué d'1 M€ en une seule année, ce qui est logique à partir du moment où les investissements réalisés sont intégrés à l'actif du bilan.

Sont également pris en compte à ce niveau les « autres charges », dont en particulier les admissions en non valeur, et les « autres produits » ; les admissions en non valeur ont représenté les sommes de 2,350 M€ en 2008, 437 k€ en 2009. Elles ont été présentées pour annuler la plus grande partie des dysfonctionnements qui ont affecté le suivi des ressources affectées en 2005 et 2006 et neutralisent ainsi une part du résultat constitué à tort à cette période.

Graphique n° 11 : Le résultat d'exploitation – Exercices 2005 à 2008



Source : Université – Tableau AFEPSCP

Le résultat d'exploitation qui résulte de la prise en compte, après calcul de l'EBE, de la politique d'amortissement, de la comptabilisation des admissions en non valeur ainsi que des autres charges et autres produits détermine le résultat d'exploitation. Fort logiquement, celui-ci suit la même pente que l'EBE, et trouve en 2007 et 2008 un niveau qui reflète davantage de lien avec la situation réelle de l'université.

Tableau n° 12 : La constitution du résultat courant et du résultat exceptionnel - Exercices 2005 à 2008

	2005	2006	2007	2008
Produits financiers (+)	419 828	458 039	0	0
Charges financières (-)	34 289	0	0	0
Produits exceptionnels (sauf c/ 776 et 777) (+)	1 591 136	479 708	267 097	1 567 467
Charges exceptionnelles (-)	4 706 077	3 233 945	866 391	1 304 100

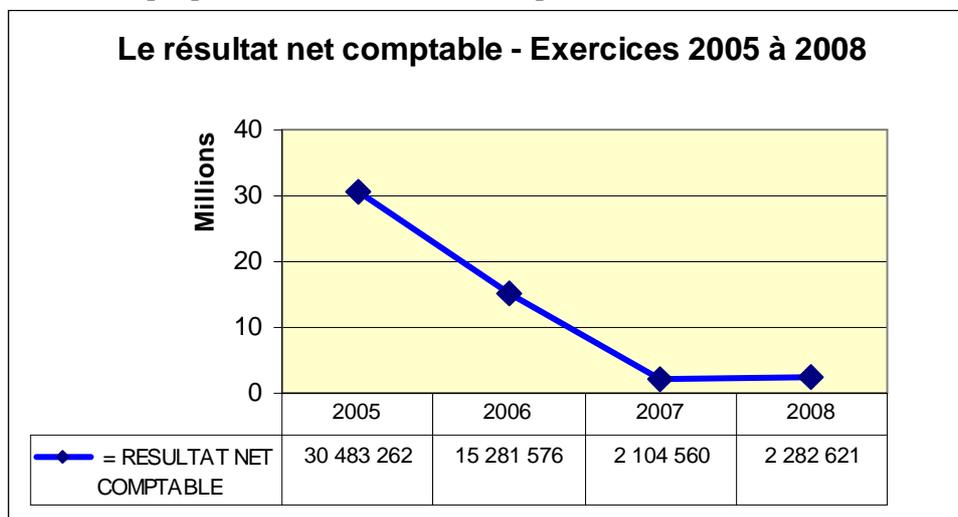
Source : Université – Tableau AFEPSCP

La prise en compte des produits et charges financiers, et des produits et charges exceptionnels, permet de passer du résultat d'exploitation au résultat net comptable.

Il convient en premier lieu de noter que l'université a cessé de constater les produits financiers en 2007 et 2008, alors qu'ils sont constitués. **Elle devra les réintégrer à son résultat.**

En second lieu, il faut observer l'importance des sommes qui transitent par les comptes de charges et produits exceptionnels et les fluctuations qui affectent ces inscriptions. Elles ne sont pas neutres en termes d'impact sur le résultat puisqu'elles l'ont creusé de 3,114 M€ et 2,754 M€ en 2005 et 2006, alors que leur effet est positif de 263 k€ en 2008. Ces éléments devraient faire partie des explications fournies à l'appui du compte financier.

Graphique n° 12 : Le résultat net comptable – Exercices 2005 à 2008



Source : Université – Tableau AFEPSCP

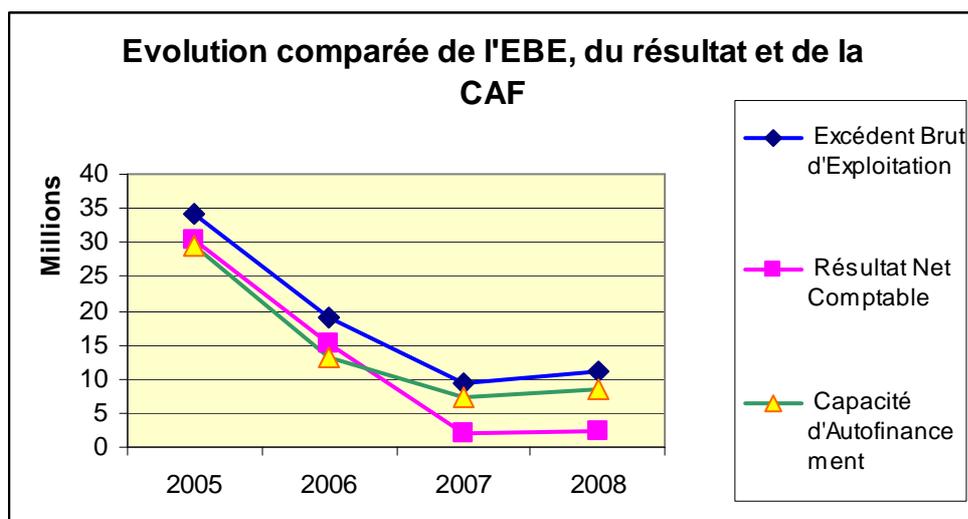
L'intérêt de la courbe du résultat net comptable est surtout de mettre en évidence le caractère artificiel de ceux qui ont été dégagés en 2005 et 2006. En 2005, le résultat ne peut être le reflet de la gestion annuelle de l'université, dans la mesure où il représente presque la moitié du budget initial voté, de même que du budget exécuté. Ce sommet atteint en 2005 est néanmoins le témoin de l'ampleur des mouvements qui se sont produits en comptabilité, qui se sont poursuivis en 2006, et dont les effets se sont manifestés sur les exercices 2007 et 2008.

- *L'analyse du FRNG, du BFR et de la CAF*
- ❖ **La capacité d'autofinancement se situe à un niveau très correct**

Partant de l'EBE, la capacité d'autofinancement (CAF) découle de l'ajout des autres produits d'exploitation, produits financiers et produits exceptionnels et du retrait des charges de même nature.

Elle représente le montant des ressources que l'université réussit à dégager pour financer ses investissements.

Graphique n° 13 : L'évolution comparée de l'EBE, du résultat et de la CAF – Exercices 2005 à 2008



Source : Université – Tableau AFEPSCP

Les trois ratios, excédent brut d'exploitation, résultat et capacité d'autofinancement ont une évolution étroitement et normalement corrélée ; le meilleur maintien de la CAF par rapport au résultat tient à la prise en compte des amortissements, dont le poids a augmenté au cours des deux dernières années et pèse sur le résultat.

Tableau n° 13 : La capacité d'autofinancement – Exercices 2005 à 2008

	2005	2006	2007	2008
Capacité d'Autofinancement	29 361 235	13 101 519	7 294 233	8 524 347

Source : Université – Tableau AFEPSCP

Si l'on fait abstraction des exercices 2005 et 2006, il apparaît que la CAF se redresse entre 2007 et 2008 et suit une évolution parallèle à celle de l'EBE. Il faut mettre ce résultat en lien avec la politique d'amortissements et notamment le poids réel des amortissements qui pèsent de façon croissante sur la section de fonctionnement. Pour autant cette évolution dépend également du montant important qui transite par les comptes « autres charges » et « autres produits », ainsi que par les charges et produits exceptionnels, comme signalé *supra*, d'où l'importance de maîtriser ces flux et de les expliquer lors de la présentation du compte financier.

L'effort fait sur la première section dégage les moyens que l'université pourra consacrer à sa politique d'investissement.

En 2007 et 2008, le ratio CAF / produits d'exploitation se situe respectivement à 12,41 % et 13,45 %.

Tableau n° 14 : Le tableau de financement – Exercices 2005 à 2008

	2005	2006	2007	2008	TOTAL
LES EMPLOIS					
Acquisition d'actifs immobilisés	11 670 663	16 268 738	16 973 570	15 804 074	60 717 045
LES RESSOURCES					
CAF (ou IAF)	29 361 235	13 101 519	7 294 233	8 524 347	58 281 334
Subventions d'investissement	3 218 095	3 612 302	2 058 596	2 494 535	11 383 527
Variation du FDR (prélèvement)	20 908 667	445 083	-7 620 742	-4 785 192	8 947 816

Source : Université – Tableau AFEPSCP

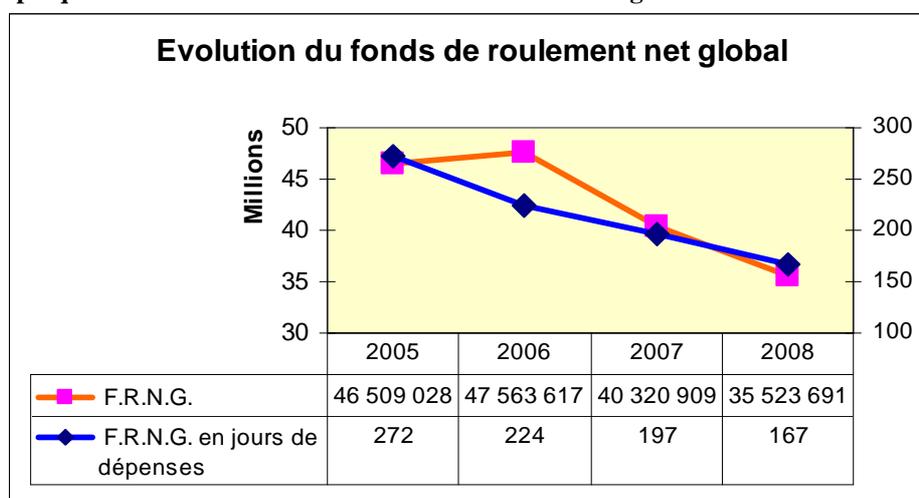
La CAF, d'un montant anormalement élevé en 2005 et 2006, ajoutée aux subventions d'investissements a permis de financer les investissements réalisés au cours de ces deux années, tout en confortant le montant du fonds de roulement.

En 2007 et 2008, la CAF ajoutée aux subventions d'investissement n'est plus suffisante pour financer les opérations en capital et l'université a dû faire appel au fonds de roulement pour les couvrir. Ce sont ainsi 12,4 M€ qui ont été mobilisés à cet effet. Il faut y voir un des effets des pratiques antérieures qui ont vu des titres de recettes émis dès la naissance d'un programme pour la totalité de l'opération, dont les tranches ultérieures ne peuvent être mandatées qu'en prélevant sur le fonds de roulement. Selon les pointages qui ont été faits après reconstitution des opérations, 2 M€ resteraient à prélever à ce titre en 2009.

Cette situation milite à elle seule pour la mise en place d'une comptabilité de programme qui permettrait de planifier, sur la durée, les dépenses et recettes à exécuter opération par opération.

❖ **Le fonds de roulement se situe à un niveau très convenable**

Graphique n° 14 : L'évolution du fonds de roulement net global – Exercices 2005 à 2008



Source : Université – Tableau AFEPSCP

Le fonds de roulement connaît une baisse régulière depuis deux ans, pour les raisons évoquées ci-dessus. Rapporté au budget de fonctionnement de l'université, il se situe à un niveau confortable, en permettant 167 jours de fonctionnement.

Il reste toutefois hypothéqué par la qualité des comptes, dont l'intégralité n'a pu être redressée.

Il est surtout très exposé à la politique de reports de crédits (cf. *infra*) et aux prélèvements que l'université décide pour financer des opérations nouvelles. Les prévisions budgétaires votées en 2007 et 2008 autorisaient un prélèvement de 29 M€, ce qui est tout à fait déraisonnable et mettrait l'établissement en péril s'il venait à se réaliser. De plus, si les reports sont justifiés, ce que l'université doit s'engager à vérifier, la part de fonds de roulement réellement disponible se situerait à un niveau ne permettant pas d'assurer sa sécurité financière.

❖ **Besoin en fonds de roulement et trésorerie**

Tableau n° 15 : L'évolution des principaux ratios financiers entre 2005 et 2008

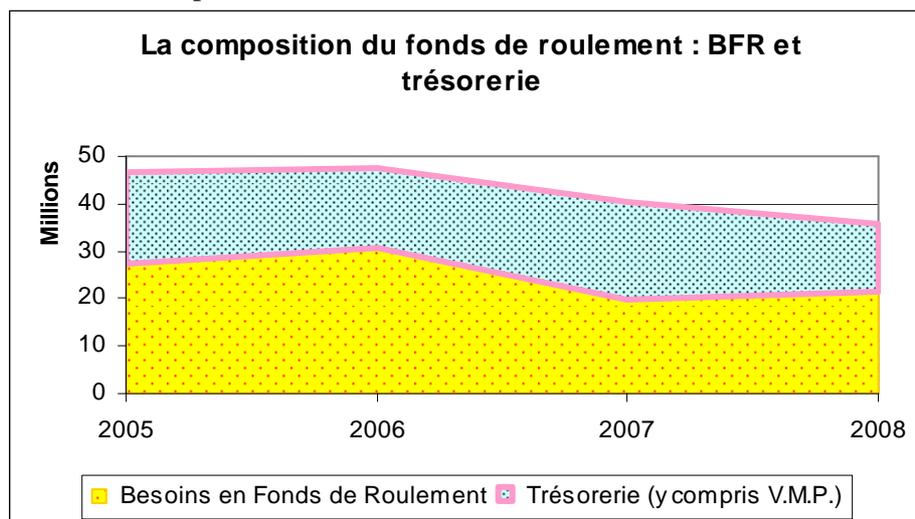
	2005	2006	2007	2008
Fonds de Roulement Net Global	46 509 028	47 563 617	40 320 909	35 523 691
Besoins en Fonds de Roulement	27 337 296	30 631 786	19 924 137	21 351 512
Trésorerie (y compris V.M.P.)	19 171 732	16 931 831	20 396 772	14 172 179

Source : Université – Tableau AFEPSCP

Les trois ratios présentés ci-dessus sont indissociablement liés : le **fonds de roulement** est la somme algébrique de la **trésorerie** et du **besoin en fonds de roulement**.

Le besoin en fonds de roulement résulte du décalage entre l'encaissement des créances et le paiement des dettes. Il est directement dépendant de l'action de l'établissement sur ces deux postes, donc de la qualité du suivi des comptes de tiers, mais résulte également des pratiques de l'établissement en matière d'émission des mandats et titres de recettes, ce qui apparaît nettement en 2005 et 2006. En 2007 et 2008, il s'établit autour de 20 M€ et, en vertu de l'équation présentée ci-dessus, la trésorerie sert de variable d'ajustement et enregistre intégralement la baisse du fonds de roulement de 5 M€.

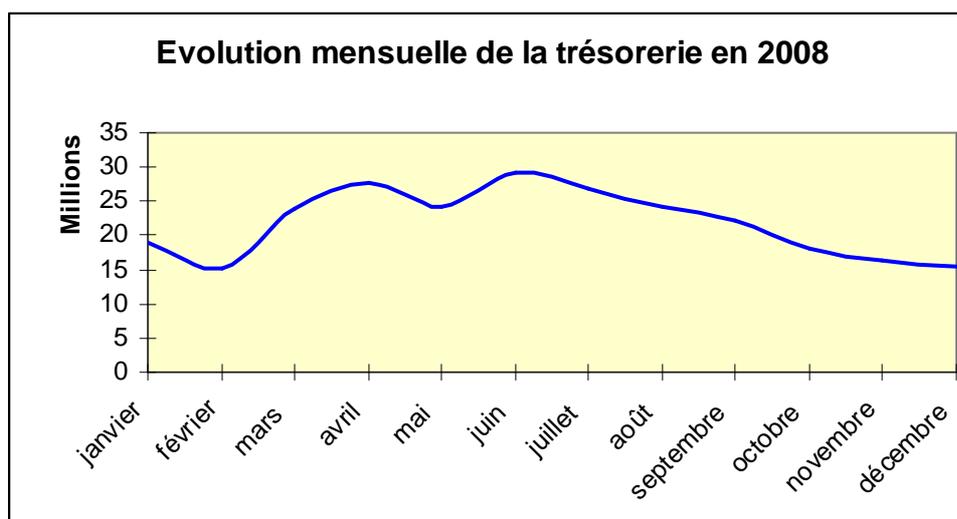
Graphique n° 15 : La composition du fonds de roulement : BFR et trésorerie – Exercices 2005 à 2008



Source : Université – Tableau AFEPSCP

Cet effet d'écrasement est net sur le schéma ci-dessus. La chaîne des recettes, et notamment la rapidité du recouvrement, sont des éléments essentiels pour améliorer le besoin en fonds de roulement et ne pas exposer la trésorerie à une baisse trop importante.

Graphique n° 16 : L'évolution mensuelle de la trésorerie en 2008



Source : Université – Tableau AFEPSCP

Le niveau de trésorerie en 2008 (y compris VMP) a connu un pic en juillet, avec 30 M€ et ses deux points bas, en février et décembre, la portent à 15 M€.

En l'état, ce niveau est tout à fait suffisant pour faire face aux besoins de l'université, mais il s'agit d'un point qu'il conviendra de particulièrement surveiller en lien avec l'évolution du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement. Sa gestion sera en tout état de cause bouleversée par la prise en charge de la masse salariale des personnels actuellement rémunérés sur le budget de l'Etat.

I. 2. 3. La comptabilité patrimoniale constitue une difficulté majeure

- *La connaissance du patrimoine immobilier et mobilier est très incomplète*

La situation financière patrimoniale constitue un point noir de la comptabilité de l'université. Les opérations réalisées en 2005 et 2006 et citées au § I. 2. 1 ont bouleversé le haut de bilan et rendront la reconstitution de l'antériorité particulièrement difficile. Pour mémoire, des biens ont massivement été sortis du bilan, au motif qu'ils avaient plus de six ans, sans lien avec leur présence physique ou amortissement complet. Il en a été de même des subventions d'investissement, qui ont été sorties globalement, sans que le rattachement avec le bien qu'elles avaient servi à financer soit opéré. Dans le même temps, pour accroître la confusion, des subventions d'investissement ont fait l'objet de titres de recettes en section de fonctionnement.

Toute cette antériorité devra pourtant être reconstituée, pour rendre les comptes sincères. Un appui technique de la DGFIP pourrait être sollicité et permettrait de valider la démarche retenue.

Désormais, les biens acquis depuis 2003 sont saisis sous le logiciel Immo Cri, et les amortissements sont calculés bien par bien. Un état de l'actif, qui restera partiel, est ainsi en cours de reconstitution.

Les durées d'amortissement ont été votées en conseil d'administration en 2001.

Le compte qui retrace les constructions en cours (compte 23) est régulièrement apuré, et les biens sont inscrits à l'état de l'actif.

Dans la mesure où le compte 102 – biens remis en dotation – a disparu du bilan, aucun amortissement neutralisé n'est enregistré. En revanche, la quote-part des subventions d'investissement rattachées à des biens est virée au résultat de l'exercice, conformément avec la réglementation comptable.

La maîtrise du dispositif est assurée par le niveau central, dans un rôle partagé entre services financiers et agence comptable.

Il conviendrait néanmoins de préciser **le lien existant en la matière entre niveau central et composantes**, et le rôle qui leur revient, notamment pour la tenue de l'inventaire que certaines tiennent à jour, sans pouvoir le rattacher à un dispositif plus global.

- *Les provisions*

Des provisions sont constituées pour faire face au risque chômage, par un prélèvement de 4 % sur les conventions et contrats. Elles s'élèvent, fin 2008, à 686 k€ à l'université et 351 k€ au SAIC. Ce dernier a également constitué une provision pour risques et charges de 185 k€, devenue sans objet¹¹, et qu'il conviendra de libérer. Le choix qui a été fait de ne pas adhérer aux ASSEDIC méritera d'être réexaminé lorsque l'université gèrera l'ensemble de sa masse salariale.

L'agent comptable en assure directement le suivi, et a remis en ordre ce poste après les observations faites par l'audit de la DRFIP.

¹¹ Elle était destinée à faire face à l'impôt sur les sociétés

II. LES RISQUES LIÉS À L'ACQUISITION DES NOUVELLES COMPÉTENCES DE LA LOI LRU

II. 1. Les risques dans le domaine budgétaire

II. 1. 1. Le budget traduit imparfaitement l'activité réelle de l'établissement

- *La présentation matérielle du budget devrait traduire plus complètement l'ensemble des ouvertures de crédits et les conditions de son équilibre*

L'exercice de prévision budgétaire est rythmé depuis plusieurs années par l'adoption du budget primitif, en fin d'année n-1, puis par la présentation de trois décisions budgétaires modificatives : l'une au printemps, la seconde début juillet et la dernière en décembre. Elles sont traditionnellement destinées à intégrer les reports de crédits (cf. *infra*) ainsi que les opérations nouvelles. Ce séquençage est suffisant pour prendre en compte toutes les opérations dont l'université a connaissance et il importe de le maintenir à ce niveau.

Tableau n° 16 : Les ouvertures de crédits au BP et par DBM entre 2005 et 2008 (y/c SACD)

	Budget primitif	Total des crédits ouverts par DBM	Total des crédits ouverts au BP + DBM au cours de l'exercice	Poids des DBM dans les ouvertures budgétaires
2005	69 437 357	38 738 203	108 175 560	35,81%
2006	80 004 635	39 913 123	119 917 758	33,28%
2007	71 965 220	38 377 465	110 342 685	34,78%
2008	76 529 318	31 107 865	107 637 183	28,90%

Source : Université

Le poids des DBM par rapport aux crédits ouverts au budget primitif est assez constant et représente de l'ordre du tiers des ouvertures votées en conseil d'administration. La maîtrise de ce ratio, qui mériterait d'être réduit par une action ciblée sur les reports de crédits, conditionne le maintien de l'économie globale trouvée lors de l'élaboration du budget primitif.

Le périmètre du budget, tel qu'il résulte du vote des DBM, est mis à mal par la pratique de l'université en matière de maniement de la notion de crédits évaluatifs. Ainsi, des crédits relatifs aux ressources affectées, dotations aux amortissements, ainsi qu'au SAIC, sont inscrits sans transiter par les documents budgétaires présentés au conseil d'administration. Si cette pratique correspond bien à la lettre des textes, elle n'en affecte pas moins l'ensemble de l'exercice de prévision budgétaire :

- en matière de ressources affectées, elle n'appelle pas d'observation, dans la mesure où les inscriptions sont équilibrées en dépenses et recettes ;
- en ce qui concerne les dotations aux amortissements, les crédits concernés ont bien un caractère évaluatif ; cependant, à partir du moment où l'ajustement, comme en 2008 (cf. Tableau n° 17), est très conséquent, l'inscription de ces crédits au compte de résultat prévisionnel permettrait d'en traduire l'impact sur celui-ci ; de plus, dans la mesure où l'université utilise la méthode de l'amortissement linéaire, la dotation peut être calculée et connue dans le courant de l'année ;
- sur le SAIC, des crédits supplémentaires sont uniquement inscrits en charges, sans être contrebalancés par des ouvertures en recettes, alors qu'en exécution les deux versants du compte de résultat seront bien sûr mouvementés. Cette présentation entraîne un prélèvement prévisionnel sur le fonds de roulement du même montant (17,4 M€ en 2008). Il convient de rappeler les termes du décret n° 94-39 qui prévoit que « Les modifications apportées au budget annexe initial du service, en cours d'exercice, sont décidées par le conseil d'administration de l'établissement lorsqu'elles affectent l'équilibre du budget annexe. »

Tableau n° 17 : L'ensemble des ouvertures de crédits réalisées entre 2005 et 2008 (y/c SACD)

	Total des crédits ouverts au BP et par DBM dans l'exercice	Crédits de RA	Complément pour SAIC	Complément pour amortissement	Régularisation demandée par AC pour supprimer les RA	Total des crédits évaluatifs	Total des crédits ouverts au cours de l'exercice
2005	108 175 560	2 813 788,00	133 273,00	861 251,00		3 808 312,00	111 983 872,28
2006	119 917 758	1 066 138,00	7 595 974,00		2 710 377,00	11 372 489,00	131 290 246,83
2007	110 342 685	1 046 233,00	11 899 675,00			12 945 908,00	123 288 592,56
2008	107 637 183	7 724 950,00	17 435 933,00	3 063 753,00		28 224 636,00	135 861 818,56

Source : Université – Tableau 14

La prise en compte de ces éléments – qui relèvent pour le SAIC d'une présentation matérielle incomplète des ouvertures de crédits – a pour effet, sur le document budgétaire de synthèse issu du logiciel de gestion, de modifier significativement le montant du prélèvement sur fonds de roulement qui, en 2008 était ainsi supérieur au dit fonds de roulement. Sous cette forme, le document de synthèse produit après adoption de la DBM n° 3 n'aurait pas dû passer le filtre du contrôle budgétaire.

L'inscription de ces éléments à la DBM n° 3¹², qui intervient en fin d'année, serait de nature à informer plus complètement les administrateurs sur le montant total du budget ainsi que sur les conditions de son équilibre prévisionnel.

Cette question est à mettre en lien avec la présentation des ouvertures de crédits supplémentaires votées à l'occasion des décisions budgétaires modificatives. Alors qu'un compte de résultat et un tableau de financement prévisionnels sont présentés à l'appui du budget primitif, cet exercice n'est pas conduit à l'occasion de la présentation des DBM. Il s'ensuit que celles-ci sont votées indépendamment les unes des autres, sans consolidation des ouvertures de crédits ni des conditions de l'équilibre, ni mise en perspective avec la situation financière de l'université et en particulier avec le rappel de son fonds de roulement.

Cette vision globale est non seulement obligatoire, mais aussi nécessaire à l'égard des administrateurs qui seraient ainsi sensibilisés au montant des prélèvements qu'ils sont amenés à voter ; elle permettrait également de mieux traduire, au-delà de la part que prennent les composantes au sein du budget, le caractère unique de celui-ci, et sa capacité à traduire la politique de l'université prise dans sa globalité.

Il a été dit par ailleurs la part que prend le budget de gestion dans la préparation budgétaire, qui permet de donner aux différents acteurs plus de sens à leur action.

Cette démarche ne devrait pas être conduite au détriment de la présentation des crédits par nature ; bien que le vote et la limitativité des crédits s'établissent au niveau des trois grandes masses – rémunérations, fonctionnement hors rémunérations, investissements – une présentation plus détaillée des crédits par nature participera d'une information plus complète des administrateurs. Celle-ci méritera également d'être accompagnée de commentaires indiquant à la fois de contenu des principaux comptes, ainsi que leur évolution dans le temps. Les analyses rétrospectives, mais aussi prospectives, que l'université aura à conduire, en seront facilitées. Il est rappelé que le nouveau format prévu par le décret financier¹³ croise nature des crédits et destinations.

¹² Pour le SAIC : à partir du moment où il n'y a pas équilibre entre dépenses et recettes prévisionnelles

¹³ Décret n° 2008-618 du 27 juin 2008

- Les taux de réalisation en dépenses peuvent progresser

Tableau n° 18 : Les taux annuels d'exécution du budget en dépenses entre 2005 et 2008 (y/c SACD)

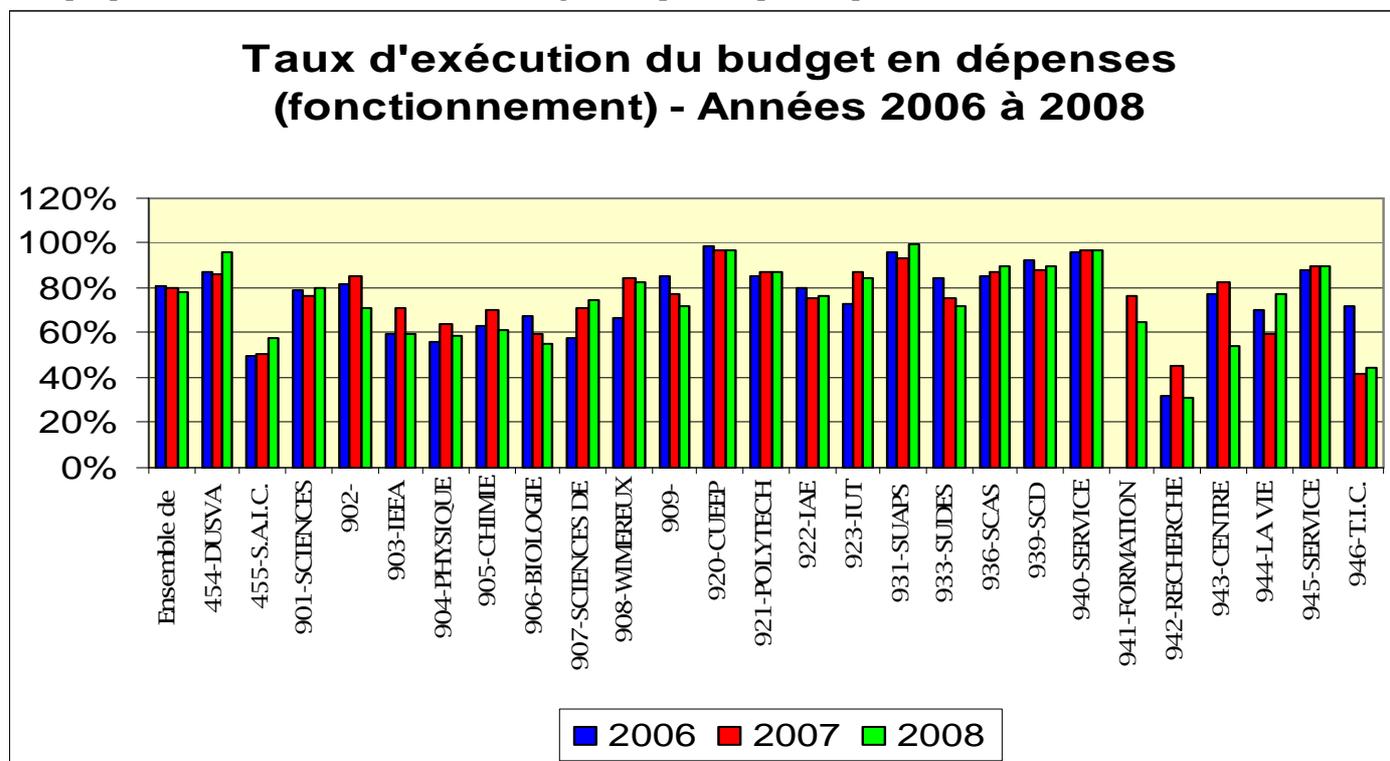
	Section de fonctionnement	Section investissement	Total des deux sections
2005	82,8%	42,7%	67,4%
2006	80,7%	45,1%	64,9%
2007	79,7%	55,5%	71,0%
2008	78,2%	53,0%	69,8%

Source : Université

Les taux d'exécution du budget (sur la totalité des crédits ouverts, y/c crédits évaluatifs) se situent en section de fonctionnement à un niveau qui reste modeste et qui aurait tendance à légèrement régresser au fil des ans.

En investissement, la capacité de prévision est assez éloignée des réalisations que l'université peut mener à bien au cours d'un exercice. Cette difficulté pourra être levée quand l'université se dotera d'un véritable programme pluriannuel d'investissements. Un premier pas a été franchi en 2009 avec la mise en place de fiches par projet, qui ventilent, pour les années à venir, les tranches annuelles restant à réaliser. Le lien reste à bâtir avec les échéanciers de versement des subventions, de telle manière que, si un décalage entre versements et paiements à effectuer se produit, celui-ci soit précisément appréhendé et anticipé. La réalisation de ce programme pluri annuel implique en outre qu'une coordination forte soit établie entre service du patrimoine et service budgétaire pour amener à une plus grande proximité entre prévisions et réalisations budgétaires, et définir au fur et à mesure des réalisations, les ajustements nécessaires.

Graphique n° 17 : Les taux d'exécution du budget en dépense et par composante – Années 2006 à 2008



Source : Université

En fonctionnement, jusqu'à présent, le suivi infra annuel de l'exécution du budget n'est pas formalisé. La démarche est pourtant entreprise par la responsable du service budget, qui alerte régulièrement les responsables de composantes sur leurs taux d'exécution.

Cette démarche gagnera à être systématisée et outillée, et ses éléments devront faire partie du tableau de bord qui reste à construire.

Le schéma ci-dessus fait nettement ressortir les composantes qui exécutent de l'ordre de la moitié du budget qui leur est alloué, et celles qui ne s'éloignent pas des 60/70 %.

Une sensibilisation entreprise avec elles sur la qualité de leurs prévisions budgétaires serait de nature à améliorer le taux global d'exécution de l'établissement, qui se trouve mécaniquement affecté par leurs pratiques.

Mais trop de services sont touchés par cette sous-consommation de crédits et cette situation doit faire l'objet d'une réflexion : accorder 30 à 40 % de crédits de fonctionnement¹⁴ en trop signifie que l'on se prive – par défaut de prévision – de la possibilité d'affecter davantage de crédits là où ils seraient utiles. Cette question doit également être mise en relation avec le niveau de reconduction des moyens d'une année sur l'autre, qui s'élève à 85 %.

Tableau n° 19 : Les taux annuels de constatation des recettes entre 2005 et 2008 (y/c SACD)

	Section de fonctionnement	Section d'investissement	Total des deux sections
2005	132,63%	20,53%	111,34%
2006	115,69%	38,30%	101,35%
2007	94,06%	116,64%	94,68%
2008	106,59%	100,25%	106,39%

Source : Université

A l'inverse des dépenses, et si l'on retient les deux seules années 2007 et 2008, les taux de constatation des recettes peuvent être qualifiés de bons, voire même sous-estimés.

Le suivi en est assuré de manière informelle. Il méritera, comme pour les dépenses, de faire partie des éléments figurant au tableau de bord, qui doivent être suivis tout au long de l'année.

II. 1. 2. La vision globale du budget n'est pas encore totalement assurée

En l'état, l'établissement ne présente pas encore, à l'occasion du vote de son budget, la totalité des moyens dont il dispose pour exercer sa mission : le montant des rémunérations imputées sur le budget de l'Etat ainsi que les apports des EPST aux laboratoires, en crédits et en personnels.

Dans le premier cas, le montant est connu et pourra utilement être mentionné à l'appui des prévisions budgétaires. Dans le second, il convient de rappeler que le décret n° 2008-618 relatif au budget des EPSCP, prévoit que « les ressources apportées par les organismes partenaires sont retracées dans un document d'information joint au budget ».

La vision donnée au conseil d'administration de l'activité du SAIC pourrait également être améliorée :

- comme indiqué ci-dessus, son budget est adopté à l'occasion du vote du budget primitif. Il était de 6,410 M€ au BP 2008 et ses crédits ouverts s'élevaient à 21 M€ fin 2008. Enfin, son budget a été exécuté à hauteur de 12 M€ ;
- un bilan de son activité a été présenté en conseil d'administration en 2008, couvrant les années 2004 à 2007. Or, il est prévu, dans les textes créant les SAIC, que ce bilan a un caractère annuel. Ceci présenterait d'autant plus d'intérêt que la politique industrielle et commerciale qu'il porte couvre un niveau d'activité non négligeable.

¹⁴ Dont une partie n'est pas reportable

Un travail est à engager avec ce service, pour lui permettre de progresser dans sa qualité de prévision budgétaire qui, en l'état, pèse de façon importante sur les performances de l'université compte tenu des montants substantiels qu'il gère. D'une part, sa prévision au budget primitif mériterait d'être davantage mise en relation avec les chiffres exécutés au cours des années précédentes. D'autre part, pour lui permettre de bénéficier des souplesses que lui offre la réglementation en matière d'ouvertures de crédits, ses crédits évaluatifs devront concerner simultanément les dépenses et les recettes.

II. 1. 3. Le suivi de l'exécution budgétaire mérite d'être outillé

Le précédent logiciel de gestion budgétaire et comptable imposait un retraitement sur des tableaux annexes des éléments relatifs à l'exécution du budget ; certains suivis étaient assurés, mais ne pouvaient revêtir le caractère d'outils de pilotage dans la mesure où ils étaient peu partagés, et restaient trop partiels.

Le nouvel outil rendra plus aisée cette tâche qui devra aboutir à la sélection des informations les plus pertinentes qu'il faudra mettre en forme et inscrire dans des tableaux de suivi qui serviront aux analyses à conduire tout au long de l'année sur l'exécution du budget ; elles concerneront au moins les taux d'exécution – par centre financier – les taux de rejets, et porteront bien évidemment sur la masse salariale.

La maîtrise améliorée de l'exécution du budget devrait conduire à rapprocher davantage prévision et exécution, de telle manière que les marges éventuelles soient identifiées et qu'il puisse en être tenu compte lors de l'élaboration de celui-ci, pour répondre au mieux aux besoins de la formation et de la recherche.

L'analyse du contenu et de l'évolution des différents postes de charges et de produits aidera par ailleurs à identifier et, de ce fait intervenir, sur les éventuelles difficultés qui peuvent survenir.

- ***Un suivi attentif de l'activité et des résultats du CUEEP est réalisé***

Pour mieux appréhender les difficultés qu'il rencontre depuis plusieurs années, un suivi précis de l'activité et des résultats du CUEEP a été mis en place ; il est réalisé conjointement par le directeur du centre et ses équipes, et par la directrice des finances et du pilotage.

Le CUEEP est l'un des deux services, avec le SUDES, qui prend en charge l'activité de formation continue au sein de l'université ; prise dans sa globalité, celle-ci est particulièrement importante puisqu'elle accueille de l'ordre de 10 % des effectifs nationaux. Le CUEEP a une forte tradition de promotion sociale, a été pionnier dans le domaine de la lutte contre l'illettrisme et intervient notamment dans des formations pré baccalauréat.

Ses difficultés résultent de la combinaison de plusieurs facteurs :

- il a été touché par les changements de méthodes comptables décrits au §I. 2. 1, qui ont faussé son résultat ; au cours des années suivantes, il a fallu prélever sur le fonds de roulement pour rétablir la situation ainsi créée, en passant, le cas échéant, par des annulations de titres de recettes émis à tort ;
- son activité a connu un tassement ;
- des charges nouvelles ont pesé sur son budget, au travers notamment de l'augmentation des cotisations sociales sur postes gagés.

Un suivi précis, tout au long de l'année, de ses recettes et dépenses a été mis en place, le coût complet des formations est calculé, et un plan de redressement de sa situation a été mis en place.

En 2008, un prélèvement sur fonds de roulement de 1 577 500 € avait été voté lors de l'adoption du budget primitif, destiné à couvrir le déséquilibre de sa prévision budgétaire ; au terme de l'exercice, le résultat déficitaire s'est élevé à 740 031 €.

En 2009, le conseil d'administration s'était prononcé, dans un premier temps, sur le principe de prélever 1 205 940 € pour équilibrer la prévision budgétaire du CUEEP. Au moment de l'adoption du budget primitif, ce prélèvement prévisionnel a été porté à 2 631 940 €⁵. Ce niveau très important est lié à un retour à la norme en matière de constatation des recettes, et ne reflète donc pas le résultat de la gestion annuelle.

L'université, sur la base des analyses réalisées, a bon espoir de ramener ce centre à l'équilibre dans les années qui viennent ; il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'un point de fragilité, sur un secteur clé de son activité, qui est à l'origine de ses difficultés d'équilibre de son budget initial.

II. 1. 4. La gestion des reports rigidifiée à une hauteur trop importante le FRNG

Tableau n° 20 : Les reports de crédits et prélèvements prévisionnels sur fonds de roulement entre 2005 et 2008

Reports de crédits et prélèvements sur fonds de roulement prévisionnels			
	2006	2007	2008
Report des contrats de recherche hors SAIC	3 411 285,32	4 656 631,18	6 329 703,18
Report des opérations pluriannuelles d'investissement	5 875 288,78	12 000 285,18	10 056 389,59
Report des crédits de fonctionnement	9 603 932,08	9 927 848,52	10 162 175,12
	18 890 506,18	26 584 764,88	26 548 267,89
Prélèvement sur FDR inscrit en DBM	27 359 273	29 922 950	29 106 167
Fonds de Roulement Net Global	47 563 617	40 320 909	35 523 691
Part des reports de crédits dans le FDR	40%	66%	75%

Source : Université

Les règles de report de crédits sont affichées dans les notes budgétaires et leur montant est déterminé par le service du budget. Il n'en demeure pas moins qu'ils ont crû de 40 % en trois ans et que, compte tenu de la diminution du fonds de roulement, ils obèrent désormais celui-ci à hauteur de 75 %. Les marges de l'université en sont réduites d'autant, en ce qu'elles sont disséminées entre de multiples acteurs, et que, de fait, ces crédits sont neutralisés dans la mesure où ils ne sont exécutés que pour une part réduite.

La prise de conscience de ce phénomène est réelle et a fait l'objet de plusieurs observations en conseil d'administration :

- de la part de l'agent comptable, à l'occasion de la présentation du compte financier 2008, qui indiquait : « la masse des reports par mode automatique de réinstallation de crédits non utilisés dans l'exercice n-1 n'est quasiment pas utilisée » ;
- par le président, qui constatait que les crédits de fonctionnement des laboratoires, issus du contrat quadriennal, étaient reportés à hauteur de 50 % de la dotation annuelle¹⁶ ;
- qui indiquait également qu'il ne devrait y avoir de reports qu'à partir du moment où il existe des besoins présentant un caractère nécessaire¹⁷.

¹⁵ Montant du budget primitif en dépenses : 6 008 841 €

¹⁶ Conseil d'administration du 10 avril 2009

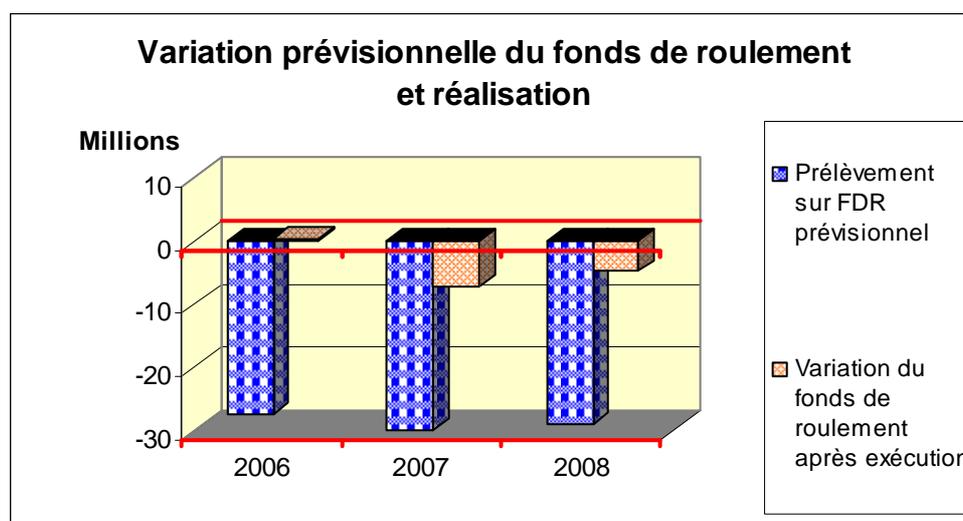
¹⁷ Conseil d'administration du 10 juillet 2009

Outre la mobilisation des techniques comptables qui sont destinées à mieux respecter le principe de l'annualité budgétaire et qui doivent être utilisées : charges à payer, ressources affectées, charges constatées d'avance, une pratique a été initiée qui consiste à inscrire tous les reports dans l'UB Présidence et à les attribuer aux composantes et services généraux et centraux au fur et à mesure de la naissance des besoins. Elle est sans effet sur le montant total, mais doit théoriquement permettre une mutualisation qui pourrait répondre à des besoins globaux. Il s'agit en tout état de cause d'une avancée et d'une première sensibilisation à l'enjeu que représentent ces reports de crédits.

Pour aller plus loin, une analyse sur les besoins réels des utilisateurs serait de nature à mieux appréhender les ressources dont ils ont besoin.

En matière d'investissements, le programme pluriannuel d'investissement, tel qu'il a été décrit *supra* aidera à calibrer les crédits réellement nécessaires au cours de l'exercice.

Graphique n° 18 : Les niveaux de variation prévisionnelle du fonds de roulement et leur réalisation – Années 2006 à 2008



Source : mission d'audit sur la base des documents fournis par l'université

Ces reports, qui pèsent de tout leur poids dans la qualité de la prévision budgétaire, font peser un risque réel sur le niveau du fonds de roulement. Ils constituent en effet des autorisations de dépenser, et, s'ils étaient réalisés, celui-ci serait réduit à un niveau tel qu'il compromettrait la situation financière de l'université.

L'écart récurrent qui apparaît entre prévision et exécution amène en outre à geler toute capacité d'intervention de l'université au service de projets communs.

Cette approche prévisionnelle du fonds de roulement, de même que son analyse, ne figurent dans aucun des documents budgétaires¹⁸ ; elle est indispensable pour donner aux administrateurs les éléments susceptibles de les éclairer sur la portée de leur vote.

II. 1. 5. La prise de conscience des risques existe

La prise de conscience des risques existe, et des dispositions sont prises chaque fois qu'un point de fragilité est identifié :

- par une note rappelant la réglementation, ainsi que cela a été pratiqué, par exemple, pour les recettes ;
- par une mesure de réorganisation des services : mise en place de la direction des finances et du pilotage, ou encore rattachement de la cellule chargée du suivi des conventions au service budget ;

¹⁸ A l'exception des commentaires faits par l'agent comptable à l'occasion de la présentation du compte financier.

- par des alertes renouvelées : interventions du président sur les reports de crédits ou la pluri annualité.

Les tableaux de bord et outils de pilotage, qu'il convient de progressivement mettre en place dans une approche plus globale, pour surmonter la parcellisation actuelle, aideront à mieux identifier les différentes catégories de risques et à imprégner de cette culture l'ensemble de la chaîne budgétaire et comptable.

II. 2. La maîtrise de la masse salariale constitue un enjeu qu'il faut aborder au plus vite

II. 2. 1. La maîtrise de la masse salariale : un enjeu fort

La maîtrise de la masse salariale, et de son évolution, constitue un enjeu fondamental pour l'université, qui verra celle-ci multipliée par un facteur proche de sept.

Tableau n° 21 : La rigidité structurelle des charges après intégration de la paie des personnels Etat

Rigidité structurelle des charges après intégration de la masse salariale Etat - Année 2008 (en millions d'euros)	
Charges de personnel +impôts	24
Masse salariale Etat	136
Estimation masse salariale consolidée	160
Produits d'exploitation (75 au CF 2008 + 136)	211
Ratio de rigidité	75,83%

Source : mission d'audit Les capacités de prévision

NB : la masse salariale constatée et les produits d'exploitation intègrent les SACD

L'intégration de la masse salariale des personnels rémunérés sur le budget de l'Etat rigidifiera le budget de fonctionnement de l'université à hauteur de 75 %, ce qui est proche des données constatées dans les autres établissements audités.

La capacité actuelle de prévision de la masse salariale gérée par l'université *stricto sensu* laisse apparaître des marges de progrès : 24,913 M€ ouverts en 2008 pour 21,285 M€ dépensés (soit 85 %) ; la somme inscrite au budget primitif était de 19,867 M€. Le SAIC éprouve des difficultés notables pour estimer le niveau de rémunérations qu'il doit constater ; en 2008, il a ouvert 4,79 M€ au compte 64 et en a dépensé 2,039 (42 %). Bien qu'il ne soit pas concerné par le transfert de la masse salariale Etat, cette difficulté influe sur la prévision de la masse salariale globale gérée par l'université.

La responsabilité de la gestion de la masse salariale actuelle est éclatée entre différents acteurs, en fonction de la nature des rémunérations à verser et chacun suit les consommations sur le secteur qui lui revient.

Cet encadrement est doublé par la démarche adoptée par les deux responsables de la paie :

- l'un s'occupe de la paie mandatée sur le budget de l'université ;
- l'autre prend en charge les rémunérations versées par la Trésorerie Générale, dont les heures complémentaires et les emplois gagés, qui doivent ensuite faire l'objet d'un mandatement par les services de l'université, qui s'assurent, avant de transmettre ou valider leurs documents, de la disponibilité des crédits sur la composante ou le service qui aura à supporter la charge.

La vision globale de la masse salariale actuellement gérée sur le budget de l'université reste toutefois perfectible : au conseil d'administration, est seulement évoquée la somme de 3 M€ (contractuels et emplois gagés imputés sur les services centraux), une analyse mensuelle des 7,5 M€ imputés sur les services centraux est conduite, une reconstitution *a posteriori* de la masse salariale globale prise en charge par l'université est réalisée.

Autant dire que si cette approche s'est révélée suffisante – mais certainement insuffisamment sécurisée – pour gérer la masse salariale actuelle, c'est un changement d'échelle et d'enjeux que l'université doit affronter.

La prise en charge de la masse salariale des personnels rémunérés par le budget de l'Etat ne peut se concevoir sans qu'un renforcement des compétences allouées à ce secteur soit prévu, que des outils fiables et sécurisés soient mis en place et que des procédures d'exécution et de contrôle des tâches soient mises en œuvre.

La formalisation des procédures est un préalable, qui pourra s'inscrire dans l'élaboration du dispositif de contrôle interne, celui-ci devant concerner en priorité ce secteur.

Les notions de sécurité et de maîtrise des risques, de surcroît dans un dispositif qui est encore éclaté, doivent être omniprésentes dans les réflexions qui seront conduites sur l'organisation à envisager. Cette organisation à mettre en place devra nécessairement associer étroitement les services de l'ordonnateur et de l'agent comptable, dès la phase initiale.

Il faut également noter que le lien entre exécution du budget et niveau de trésorerie sera beaucoup plus prégnant que dans la situation actuelle. Les capacités de prévision et de modélisation, permises par le logiciel sur lequel le choix de l'établissement s'est porté devront permettre, outre de mesurer l'impact des choix réalisés en matière de GRH, d'anticiper par exemple sur des calendriers d'opérations génératrices de versements importants.

Pour mener à bien ces opérations, sensibiliser et mobiliser toutes les parties concernées, il est recommandé à l'université de constituer au plus vite un groupe de travail impliquant tous les services intervenant dans ce secteur : DRH, services de paie, service du budget, services financiers, agence comptable, contrôle de gestion, représentation des composantes.

II. 2. 2. Le suivi de la trésorerie est assuré

Comme indiqué plus haut, l'université dispose d'un volant de trésorerie très correct, avec deux points bas dans l'année à 15 M€ ; elle est ainsi à l'abri de mauvaises surprises dans la gestion ordinaire de l'établissement.

L'intégration de la masse salariale va bouleverser cette situation, et il est recommandé de s'appuyer sur les analyses de son niveau qui sont d'ores et déjà conduites mensuellement pour bien maîtriser les phénomènes qui la font fluctuer. Ce suivi prendra encore plus d'importance avec la masse salariale, pour anticiper les tensions qui pourraient se produire.

II. 3. Les risques liés à la situation financière économique globale seront mieux appréhendés dans un dispositif plus formalisé

La situation financière économique globale, telle qu'elle apparaît au § I. 2 fait apparaître, au terme des exercices 2007 et 2008, des résultats corrects et qui semblent en voie de stabilisation, après les pics anormaux atteints précédemment.

L'audit de la DRFIP de 2007 qualifiait les risques pesant sur la production des résultats financiers de forts et concluait à l'insincérité des comptes.

Beaucoup a été fait depuis lors et la situation s'est bien améliorée. Il conviendra cependant, en profitant des potentialités offertes par le nouveau logiciel de gestion et des actions conduites à l'occasion de son implantation, de maintenir les efforts faits sur la maîtrise de la chaîne des dépenses ainsi surtout que sur celle des recettes. La mesure de leur qualité fait partie des éléments à suivre.

Le meilleur respect du principe de l'annualité, en rattachant à l'exercice toutes les dépenses et recettes qui le concerne par les techniques comptables appropriées, garantira la production d'un résultat plus fiable.

Le suivi et l'apurement des soldes en comptabilité générale, qui sont assurés, mériteraient de s'inscrire dans un dispositif plus formalisé, assurant la traçabilité des actes effectués ; ce dernier aidera à mesurer les risques, et leur niveau, pesant éventuellement sur le bas de bilan.

Ces risques ressortiront de l'analyse financière qui doit impérativement être conduite et aura pour but de bien étudier et approcher les différentes composantes du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement, de manière à fournir à l'ordonnateur les informations nécessaires à la construction de sa politique budgétaire.

L'état du haut de bilan représente une hypothèque quant à la qualité des résultats produits, mais, dans cette situation, l'université peut néanmoins s'appuyer sur un résultat tangible qui est celui du niveau de sa trésorerie et qui reste assez stable sur les quatre années observées.

II. 4. Les investissements devront s'inscrire dans une programmation pluri annuelle

L'établissement ne manifeste pas la volonté d'acquérir la compétence patrimoine, en même temps que les compétences élargies. Les investissements représentent néanmoins une part importante de son budget, dont la gestion mérite une attention particulière.

Rappel tableau n° 14

	2005	2006	2007	2008	TOTAL
LES EMPLOIS					
Acquisition d'actifs immobilisés	11 670 663	16 268 738	16 973 570	15 804 074	60 717 045
LES RESSOURCES					
CAF (ou IAF)	29 361 235	13 101 519	7 294 233	8 524 347	58 281 334
Subventions d'investissement	3 218 095	3 612 302	2 058 596	2 494 535	11 383 527
Variation du FDR (prélèvement)	20 908 667	445 083	-7 620 742	-4 785 192	8 947 816

Source : Université

Le rythme annuel d'investissement de l'université s'inscrit, sur les quatre années observées, dans une relative régularité qui le positionne à environ 15 M€ par an. Les dépenses relatives à l'investissement immobilier en prennent la part la plus importante, au travers du financement d'opérations notamment de mise en sécurité des bâtiments.

Analyser les modalités de financement de cette politique implique d'englober les quatre années pour retrouver les équilibres qui ont permis d'y répondre. La CAF, artificiellement élevée en 2005 et 2006, a dû être compensée par des prélèvements sur fonds de roulement en 2007 et 2008 pour couvrir les opérations réalisées au cours de ces deux exercices.

Les conséquences de ces dysfonctionnements étant désormais pour l'essentiel absorbées (il resterait 2 M€ à prélever sur le fonds de roulement), l'établissement doit s'engager dans une programmation maîtrisée de ses investissements, à la fois en recettes et en dépenses. Les difficultés de prévision de dépenses d'investissement ont été soulignées (§II. 1. 1 et rapport thématique patrimoine) et celles-ci pèsent d'autant dans les reports de crédits (9 M€ en DBM n°1 / 2009).

La programmation pluri annuelle a débuté avec la mise en place de fiches recensant les opérations nouvelles et en cours, planifiant sur les années à venir les crédits à mobiliser.

Elle prendra tout son sens quand elle sera complétée du volet recettes et permettra à l'université de développer ses capacités de projection financière, dans un exercice qui mêlera politique d'amortissement, gestion prévisionnelle de la CAF, subventions d'investissements et prélèvement sur le fonds de roulement, le cas échéant.

Ces aspects sont à analyser avec attention, maintenant que les données financières produites peuvent être considérées comme plus stables.

Cette projection restera néanmoins affectée par le caractère incomplet de la politique d'amortissement¹⁹, qui ne concerne qu'une part infime des biens détenus par l'université, et ne permet pas d'afficher une CAF conforme à ce qu'elle devrait être.

Cette politique d'investissement n'est pas abordée en tant que telle dans les discussions budgétaires, mais est sous-tendue par les démarches en cours d'installation visant à favoriser la mutualisation et la vision pluriannuelle des opérations. Il convient de rappeler que les programmes pluriannuels d'investissement devront être produits à l'appui du projet de budget (décret n°2008-618).

II. 5. La recherche de la qualité comptable devra s'appuyer sur la mise en place d'un dispositif de contrôle interne

II. 5. 1. La mise en place du contrôle interne doit constituer une priorité

L'agent comptable produit quelques fiches de procédures, pour répondre à des besoins ponctuels ou difficultés identifiées ; elles sont, le cas échéant, cosignées par la chef des services financiers.

Ces rappels à la norme, utiles et nécessaires, constituent une première base d'un chantier de plus grande ampleur dans lequel l'université devra obligatoirement s'engager et qui consistera à mettre en place un dispositif de contrôle interne.

Cette obligation a d'ailleurs été rappelée tout au long du rapport d'audit de la DRFIP déjà cité.

L'ex direction générale de la comptabilité publique définissait ainsi le contrôle interne « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par l'établissement destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs concernant la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et réglementation en vigueur, la réalisation et l'optimisation des opérations ». ²⁰

La mise en place de SIFAC, et la dynamique enclenchée par celle-ci dans les services budgétaires et comptables constituent des éléments favorables de contexte qu'il conviendrait de saisir pour engager toute la chaîne budgétaire et comptable dans une démarche de sécurisation des opérations et de fiabilisation des données produites.

Pilotée par l'agent comptable, mais associant étroitement les services de l'ordonnateur, cette démarche devra s'appuyer sur l'élaboration d'une cartographie des risques, la formalisation de l'ensemble des procédures, l'instauration et la description de l'ensemble des contrôles et auto contrôles à mener, assortis de leur fréquence ainsi que les modalités de leur traçabilité, et devra donner lieu à la réalisation d'un plan d'actions.

Outre la maîtrise de la gestion de la paie, qui doit constituer un secteur à traiter en priorité, les indicateurs concernant l'exécution du budget tels que, par exemple, le rythme des engagements, le rythme de constatation des recettes, les taux de rejets constitueront des éléments susceptibles d'éclairer les responsables sur les secteurs à traiter dans un premier temps.

Cette opération sera l'occasion pour l'agent comptable de développer, auprès de l'ordonnateur, le rôle de conseiller en matière de gestion comptable et financière, qui lui revient.

¹⁹ En raison du caractère très partiel de l'état de l'actif

²⁰ DGCP – Instruction 00-084-M9 du 06.10.2000 – « Guide de contrôle interne dans les établissements publics nationaux »

Elle pourra également être saisie pour conduire une harmonisation des pratiques dans les composantes et services centraux qui détiennent une part de l'exécution de la dépense et de la recette publiques, en tentant de repérer et mutualiser les bonnes pratiques qui sont nécessairement mises en œuvre dans ces services déconcentrés.

Le soutien et l'engagement forts de l'ordonnateur constituent une des clés de la réussite d'une telle démarche, qui aidera à convaincre l'ensemble des services de la nécessité de s'y engager sans tarder.

II. 5. 2. La certification des comptes impose de remettre en état le bilan

La certification des comptes de l'université par un commissaire aux comptes est prévue par la loi « Libertés et responsabilités des universités » et s'imposera aux établissements accédant aux responsabilités et compétences élargies.

Pour lui permettre de mesurer la qualité et la fiabilité des données produites, l'université devra progresser en matière de formalisation de ses procédures, qui devront être à la fois performantes et lisibles par tous les acteurs.

La fiabilité et la sincérité de son bilan sera la condition déterminante pour obtenir cette certification ; ceci implique :

- que tous les biens, mobiliers et immobiliers, présents dans l'établissement soient répertoriés à l'état de l'actif ;
- que les subventions et dotations ayant servi à les financer soient retracées dans la comptabilité, et amortis au même rythme que les biens qu'elles ont financés ;
- que le compte de réserves disponibles, qui a été irrégulièrement mouvementé en 2005 et 2006, soit rétabli à son juste niveau ;
- qu'une comptabilité des stocks soit mise en place : actuellement, seuls les en cours du SAIC sont retracés en classe 3.

Les opérations nécessaires à cette remise en ordre constituent un vaste chantier, qui devra associer ordonnateur et agent comptable, mais représentent une hypothèque certaine quant à la possibilité d'obtenir, en l'état, la certification des comptes.

III. LA CAPACITÉ DE L'ÉTABLISSEMENT À CONNAÎTRE, MOBILISER ET UTILISER SES MARGES L'OBLIGERA À RENFORCER SON PILOTAGE ET A DÉVELOPPER L'APPROCHE ANALYTIQUE DU BUDGET ET DES FINANCES

La recherche de marges au sein du budget, au-delà de la solution qui consiste à mieux maîtriser les dépenses et à développer davantage les ressources propres – qui ne doit pas être négligée – impose dans un premier temps de bien connaître le contenu dudit budget et d'appréhender les éléments sur lesquels une action est possible. Le développement d'outils de pilotage et d'analyse permettra d'entrer dans cette nouvelle phase ; SIFAC va offrir à l'université la possibilité de s'engager dans cette voie et il convient sans tarder de profiter de ses potentialités pour asseoir ces démarches qui restent, pour l'essentiel, à construire.

III. 1. La capacité de projection financière se développera avec la mise en place d'approches pluriannuelles

Le président et ses collaborateurs ont clairement conscience de la nécessité de développer les approches pluriannuelles, pour mieux piloter l'utilisation des moyens de l'établissement. Cette évolution va de pair avec l'autonomie renforcée dont bénéficiera l'université et avec la globalisation qui caractérise désormais l'allocation des moyens par le ministère. Elle trouvera à s'exercer, notamment, dans plusieurs domaines relevant et ayant des effets sur la gestion budgétaire.

- ***L'élaboration et le suivi du contrat quadriennal***

La réalisation des objectifs du contrat quadriennal, et des actions qui y sont associées, peine à s'inscrire, notamment en termes budgétaires, dans le calendrier défini lors de la signature de celui-ci. Les conséquences en sont importantes sur les reports de crédits, qui enregistrent, pour les postes les plus significatifs, de l'ordre d'un exercice de retard.

En rattachant, dans le cadre du suivi financier, les crédits aux actions qu'ils servent à financer, l'identification des points de blocage et des raisons qui les justifient sera plus aisée et donnera les moyens d'estimer au plus juste des dotations à affecter au cours de l'exercice. La mise en relation de ces éléments de suivi financier avec les indicateurs de progrès inscrits au contrat rendra plus visible le degré d'avancement de celui-ci.

- ***La qualité et la performance du processus d'allocation des moyens***

Le processus d'allocation des moyens engage d'ores et déjà les composantes dans une démarche de projet, et fait un lien patent avec le projet de l'établissement. Il pourrait utilement être complété par l'instauration d'un volet « performance » qui traduirait la part que prend chacune à la réalisation des objectifs du contrat. Cette étape ne pourra cependant être franchie qu'à partir du moment où composantes et laboratoires disposeront d'indicateurs sur leur pilotage et leur activité, ce que le contrat quadriennal 2010-2013 prévoit.

A plus court terme, ce processus pourrait être enrichi des données fournies par les analyses infra annuelles relatives à la qualité de l'exécution budgétaire – qui restent à bâtir – et donc à la qualité de la prévision budgétaire.

Quand l'université aura accédé aux compétences élargies, le dialogue de gestion pourra s'appuyer sur l'ensemble des moyens alloués aux composantes et laboratoires : fonctionnement, investissement et montant de la masse salariale²¹, afin de donner une vision plus complète mais aussi plus pertinente des masses gérées par chaque entité.

- ***La politique d'investissement et sa programmation***

L'absence de programmation pluriannuelle des investissements, déjà évoquée, neutralise, de fait, des volants de crédits très importants : 6 M€ reportés en 2007, de l'ordre de 10 M€ en 2008 et 2009. Or, une programmation raisonnée, à horizon de trois ou quatre années, permettrait de construire un budget plus en phase avec la réalité et les capacités de l'établissement à mener à bien les travaux qu'il prend en charge.

La programmation pluriannuelle globale des investissements devra être mise en parallèle avec l'autofinancement que l'université dégagera et inscrira ainsi l'utilisation de celui-ci dans une vision plus stratégique.

- ***La capacité à établir un compte de résultat prévisionnel et un plan de financement***

Formellement, un compte de résultat et un tableau de financement prévisionnels sont établis à l'appui du budget primitif. Il a été dit que cet exercice devrait accompagner également les décisions budgétaires modificatives.

Mais plus généralement, c'est la capacité de l'université à piloter de manière prévisionnelle ses résultats, ainsi que l'utilisation de son fonds de roulement, que cet exercice devra traduire.

Or, il a été démontré *supra* que prévision et exécution budgétaires se situent dans des zones assez éloignées et la lecture du Graphique n° 18 en témoigne. Progresser dans cet exercice de projection impliquera de disposer d'éléments d'analyse sur le fonctionnement des composantes et laboratoires, pour mieux identifier et traiter les phénomènes qui conduisent à cette situation.

²¹ La gestion de la masse salariale restera bien sûr centralisée

Cette capacité de prévision, et sa maîtrise, seront indispensables à la gestion du budget intégrant la masse salariale.

III. 2. La maîtrise du budget

III. 2. 1. La capacité à dégager clairement des marges de manœuvre

La capacité à dégager des marges de manœuvre est étroitement dépendante des analyses que pourra conduire l'établissement sur le contenu de son budget et de son aptitude à s'engager dans davantage de programmation.

Les modélisations qui seront permises par les nouveaux outils de gestion devraient aider à identifier les leviers que l'université pourra utiliser lors de la construction du budget : modalités de répartition des charges communes par exemple.

Cette capacité à dégager des marges pourra également s'appuyer sur le nouveau décret financier, qui n'évoque plus la notion de budget propre de composante, et permet d'imaginer, notamment, une structuration budgétaire susceptible de prendre en charge différemment les trop petits budgets, et d'en limiter le nombre²².

III. 2. 2. L'utilisation du budget de gestion

Le président souhaitant donner au budget toute sa dimension politique s'appuie de façon privilégiée sur le budget de gestion ; les avant projets de budget des composantes et services centraux sont présentés par action LOLF et répartis par sous actions propres à l'établissement ; il en est de même des décisions budgétaires modificatives. Un budget de gestion après exécution, ventilé par composante et service, est produit à l'appui de l'analyse économique du budget réalisée *a posteriori*.

La prochaine étape, qui consistera à introduire dans la relation entre les composantes et laboratoires et le niveau central la notion de performance, et à mieux traduire la part que chacune prend dans l'exécution du contrat, pourra utilement s'appuyer sur cet exercice désormais bien intégré aux pratiques de l'université.

III. 2. 3. La prise en compte des soldes des opérations suivies en ressources affectées

Sauf en 2008 (cf. Tableau n° 17), où l'opération n'a été que partielle, les crédits relevant des ressources affectées sont inscrits à la DBM qui enregistre les reports. Bien qu'elle soit neutre sur le résultat de l'exercice, cette pratique a le mérite d'informer le conseil d'administration de façon exhaustive sur cette activité.

En revanche, les ressources affectées doivent faire l'objet d'un suivi attentif en comptabilité générale, compte tenu de leur impact sur la constitution à la fois du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement.

III. 3. Les autres outils du pilotage financier commencent à s'installer

III. 3. 1. Le contrôle de gestion reste à mettre en place dans le domaine budgétaire

Le contrôle de gestion est inscrit dans l'organigramme au travers de la direction « des finances et du pilotage » et une cellule « d'aide au pilotage » est intégrée à cette direction.

Les contours et objectifs des missions assignées au contrôle de gestion sont traités dans le rapport thématique « systèmes d'information et pilotage ».

²² Même si elles n'ont pas un caractère réglementaire, l'université pourra utilement se reporter aux « 37 fiches relatives à la gestion des universités dans le cadre de la LRU » et notamment à la fiche n° 17

En matière budgétaire et financière, quelques tableaux de suivi existent, sur tableur et le plus souvent par ressaisie des données ; ils ont été bâtis pour répondre à une difficulté ponctuelle ou pour assurer un suivi particulier.

Mais ils ne peuvent être qualifiés de tableaux de bord et, surtout, ils sont peu partagés au sein des services centraux et encore moins dans la relation entre services centraux et composantes.

Il a été mentionné tout au long de ce rapport la nécessité qui s'impose à l'université de renforcer son pilotage budgétaire, de mieux connaître les processus mis en œuvre dans les composantes, laboratoires et services, de mieux cerner, les différents aspects de leur activité, pour la mesurer, dans le but d'améliorer la qualité de la prévision budgétaire et de son exécution.

Les tableaux de bord – qu'il conviendra de mettre en place pour répondre à ces besoins – seront alimentés par quelques indicateurs, dont le choix devra être réfléchi avec attention ; ils seront partagés au sein des services centraux, pour répondre aux besoins de pilotage, mais également avec les composantes et services qui seront ainsi davantage sensibilisés sur leurs marges de progrès.

III. 3. 2. La mise en place de la comptabilité analytique et du calcul des coûts pourra s'appuyer sur de premières expériences

L'université a décidé en 2009 de s'engager dans l'implantation de la comptabilité analytique, en retenant deux unités budgétaires (un institut et une UFR) ainsi que le secteur de la formation dans le but, pour ce dernier, de déterminer le coût des diplômes. L'expérimentation était pilotée par une personne ressource, affectée dans les services centraux.

Le départ de cet agent, ajouté à la charge de travail et la mobilisation engendrées par la mise en place de SIFAC, n'ont pas permis de poursuivre l'opération telle qu'elle était configurée au départ.

Un premier travail d'analyse a néanmoins été conduit, des nomenclatures mises au point avec les utilisateurs concernés, et une composante au moins maintenait la tenue en comptabilité analytique de son budget en 2009 et poursuivra en 2010.

Il s'agit là de premiers acquis qui pourront être réinvestis quand l'opération sera relancée à plus grande échelle.

La sensibilisation de plusieurs services, au-delà de ceux qui participaient à l'expérimentation, est par ailleurs engagée sur le calcul des coûts. C'est le cas du CUEPP, suivi conjointement par son directeur et par la directrice du pilotage. Pour faire face et identifier l'origine de ses difficultés budgétaires, son budget est analysé par formation, le coût en est estimé, et rapproché des financements.

Il en est de même du SAIC, qui calcule ses coûts préalablement à la facturation des services qu'il dispense.

La création de l'UB recherche, qui répond à des besoins de pilotage du secteur, est également conçue dans la perspective de calculer les coûts de celui-ci, pour notamment répondre aux exigences de l'Union Européenne.

Autant dire que des enseignements pourront être tirés de ces premières expériences et qu'ils pourront être mis à profit lorsque l'université s'engagera – ce qu'elle devra faire à assez court terme – dans une démarche lui permettant de connaître l'essentiel de ses coûts, dans la perspective de l'éclairer dans les différents choix qu'elle aura à faire.

Conclusion

L'université de Lille 1 s'inscrit dans un contexte porteur dans le domaine budgétaire et financier.

La dimension politique du budget est affirmée et le président est fortement impliqué dans sa conception. Le modèle retenu pour bâtir le budget s'appuie de façon privilégiée sur la démarche de projet, ce qui permet à la fois de donner du sens à cet acte politique majeur et à lier le fonctionnement de chacune des unités (services et composantes) au projet d'établissement.

La perception des évolutions qui devront marquer rapidement la construction du budget est réelle et affirmée : gestion des reports et pluri annualité, notamment.

Pour conduire les changements qui sont à mettre en œuvre, l'université sait qu'elle peut s'appuyer sur des équipes de qualité et impliquées, et elle a démontré sa capacité à s'adapter et à évoluer : réorganisation du secteur de la recherche, qui s'accompagne d'objectifs clairement énoncés en matière de gestion, remise en état de la comptabilité (bas de bilan) après l'audit DGFIP, retour à de bonnes pratiques en matière budgétaire et comptable.

Il lui reste néanmoins, pour prendre en charge les responsabilités et compétences élargies prévues par la loi « libertés et responsabilités des universités », à prolonger ces efforts dans le but d'appréhender et maîtriser les risques inhérents à la gestion d'un budget au périmètre élargi :

- poursuivre la réorganisation des services, de telle manière que les services centraux disposent des compétences nécessaires à la prise en charge de nouveaux besoins en matière d'expertise et de pilotage ;
- développer les analyses infra annuelles sur l'exécution du budget, et utiliser ces données pour améliorer la qualité de la prévision budgétaire ;
- mettre en place un dispositif de contrôle interne, destiné à identifier et maîtriser les risques auxquels l'université est exposée ; la nécessaire formalisation des procédures et démarches de contrôle constituera un volet important de cette démarche ;
- s'engager dans une approche pluriannuelle de ses investissements, en s'appuyant sur la mise en place d'une comptabilité de programme ;
- définir le rôle et les missions du contrôle de gestion en matière budgétaire et financière, et notamment les données qu'il sera chargé de produire et mettre en forme au service du pilotage financier de l'établissement ;
- développer la valorisation de l'information financière ;
- remettre en état son haut de bilan.

Ces démarches, qui vont demander plus encore qu'aujourd'hui, une forte mobilisation des services budgétaires et comptables, gagneraient à s'inscrire dans une programmation précise, assortie d'un plan d'actions et d'un échéancier pour chacune de ces dernières.

Elles constituent les conditions qui permettront à l'université de prendre en charge la gestion de la masse salariale en connaissant et maîtrisant les risques afférents, mais aussi d'être en capacité d'identifier et de mobiliser les marges dont elle disposera, le cas échéant.

**PLAN D'ACTION PROPOSÉ POUR LES FONCTIONS BUDGÉTAIRE ET FINANCIÈRE
UNIVERSITE LILLE 1**

A = Pré-requis à l'acquisition de nouvelles compétences

B = Actions devant être conduites à court terme

C = Actions à conduire à moyen terme

Objectifs recherchés	Actions à conduire	Degré de priorité
Doter l'université d'une organisation plus efficiente	Poursuivre la réorganisation des services chargés de l'exécution budgétaire et revoir la répartition des moyens humains affectés à la fonction budgétaire et financière	B
Renforcer la qualité de la prévision budgétaire	Consolider les ouvertures de crédits à l'occasion du vote des décisions budgétaires modificatives	A
	Equilibrer le budget initial dans les conditions prévues par le décret financier	A
	Améliorer la qualité de la prévision budgétaire en analysant les taux d'exécution des différentes composantes, en adaptant la part des budgets reconduits automatiquement et en analysant le contenu des reports de crédits	B
Renforcer la qualité comptable	Mettre en place un dispositif de contrôle interne comptable : cartographie des risques, formalisation des procédures et contrôles, plan d'action	B
	Reconstituer l'état de l'actif, bâtir un inventaire physique des biens mobiliers et immobiliers, et mettre à jour le haut de bilan ; réajuster ensuite la politique d'amortissement	B
	Utiliser les techniques comptables permettant de rattacher à l'exercice l'ensemble des charges et produits le concernant	A
Renforcer le pilotage financier de l'université	Valoriser l'information financière et produire les éléments nécessaires au pilotage financier de l'université	A
	Achever la mise en place d'une programmation pluri annuelle des investissements et d'une comptabilité de programme	A
	Définir le rôle et les missions du contrôle de gestion dans le domaine budgétaire et financier	A
	Bâtir des analyses infra-annuelles, définir des indicateurs qui alimenteront un tableau de bord de l'exécution budgétaire à destination du président, de l'équipe de direction et des responsables d'unité	B
	Poursuivre la mise en place d'une comptabilité analytique	C

Tableau n° 22 : Le tableau des soldes intermédiaires de gestion – Années 2005 à 2008

UNIVERSITE LILLE 1	en Euros			
SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION	2005	2006	2007	2008
+ Ventes et prestations de services (C.A.)	29 658 724	28 839 145	24 001 492	25 051 375
<u>dont :</u>				
. droits	1 938 529	2 821 012	2 364 455	2 130 555
. prestations de recherche	37 044	39 790	147 233	1 005 475
. prestations et travaux informatiques	101 324	137 657	107 802	81 259
. formation continue	9 202 506	8 475 600	8 858 708	8 164 364
. autres prestations de service	7 003 437	2 726 402	3 062 096	2 046 024
. produit des activités annexes	5 297 079	10 010 723	6 672 683	6 785 520
+ Production stockée	567 095	14 243	2 254 592	977 820
- Achats	8 817 906	9 678 826	10 731 943	10 652 577
- Services extérieurs	5 380 905	6 142 582	6 350 490	7 224 851
- Autres services extérieurs (sauf personnel extérieur)	9 970 582	10 391 018	10 826 218	10 891 220
= VALEUR AJOUTEE	6 056 427	2 640 963	-1 652 567	-2 739 452
+ Subventions d'exploitation Etat	41 834 604	32 975 847	31 085 150	32 987 097
<u>dont :</u>				
. Ministère de tutelle - D.G.F.	40 589 074	31 681 157	30 198 560	31 316 681
. Ministère de tutelle - Recherche	1 168 046	1 170 790	821 690	1 670 416
+ Subventions d'exploit.Collect.Pub.&org.internationaux	1 570 476	2 621 963	1 603 226	2 014 550
<u>dont :</u>				
. subventions Collectivités Publiques (Rég., Dépt, autres)	374 970	1 268 273	363 608	262 863
. CNASEA (C.E.S. et emplois jeunes)	281 264	245 503	208 137	105 912
. subventions Union Européenne et Organismes Internat.	588 106	843 534	634 067	1 312 157
+ Dons / legs et autres subventions d'exploitation	3 917 726	3 635 269	2 063 932	3 347 925
Dont taxe d'apprentissage	1 782 202	1 793 370	2 004 140	1 984 845
- Charges de personnel (y c. le personnel extérieur)	18 338 245	21 790 965	22 934 824	24 334 911
<u>dont :</u>				
. personnel extérieur	430 475	373 798	447 640	987 103
. cours complémentaires	5 563 252	5 227 746	5 188 581	5 169 700
. personnel recruté en application de conventions	358 606	296 067	241 183	132 999
- Impôts, taxes et versements assimilés s/ rémunérations	917 911	1 030 088	847 218	271 556
- Autres impôts, taxes et versements assimilés	71 868	115 232	80 441	53 768
= EXCEDENT (ou I.) BRUT(e) D'EXPLOITATION	34 051 208	18 937 758	9 237 257	10 949 885
+ Reprises sur amortissements et provisions	5 534 501	3 321 985	241 995	177 320
+ Autres produits	2 221 818	5 050 823	3 646 361	4 268 146
- Autres charges	4 182 390	8 782 864	4 990 091	6 957 050
- Dotations aux amortissements et provisions	9 503 722	7 818 279	10 505 212	12 602 790
+ Quote-part des subv. d'inv. virée au résultat de l'ex.	5 091 248	6 868 350	5 073 545	6 183 744
= RESULTAT D'EXPLOITATION	33 212 664	17 577 774	2 703 854	2 019 254
+ Produits financiers	419 828	458 039	0	
- Charges financières	34 289	0		
= RESULTAT COURANT	33 598 203	18 035 813	2 703 854	2 019 254
+ Produits exceptionnels (sauf c/ 776 et 777)	1 591 136	479 708	267 097	1 567 467
- Charges exceptionnelles	4 706 077	3 233 945	866 391	1 304 100
Dont dotations aux amortissements et aux provisions		192 000		
= RESULTAT EXCEPTIONNEL	-3 114 941	-2 754 237	-599 294	263 367
Résultat courant	33 598 203	18 035 813	2 703 854	2 019 254
+ Résultat exceptionnel	-3 114 941	-2 754 237	-599 294	263 367
= RESULTAT NET COMPTABLE (bénéfice ou perte)	30 483 262	15 281 576	2 104 560	2 282 621

Source : Université

Tableau n° 23 : Le bilan fonctionnel – Années 2005 à 2008

UNIVERSITE LILLE 1		en Euros			
BILAN FONCTIONNEL		2005	2006	2007	2008
+ Ressources stables :		154 424 982	157 120 894	166 851 756	177 858 612
* Ressources propres		153 711 110	156 454 145	166 185 723	177 191 618
. <i>Capitaux propres (y c. Prov. pour risques et charges)</i>		145 909 141	141 276 359	140 408 427	138 987 799
. Biens mis à disposition des établissements		0			
. Réserves		33 341 886	51 736 049	68 524 617	70 629 177
. Report à nouveau		0	10 526 992		
. Résultat de l'exercice (avant affectation)		30 483 262	15 281 576	2 104 560	2 282 621
. Subventions d'investissement		77 800 171	62 061 553	68 480 115	64 790 905
. Provisions pour risques et charges		4 283 822	1 670 189	1 299 135	1 285 095
. <i>Amortissements et Provisions pour dépréciation</i>		7 801 969	15 177 786	25 777 297	38 203 819
- dont prov. pour dépréciation des immob. corporelles					
* Emprunts et dettes assimilées (hors ICNE)		713 872	666 749	666 033	666 995
- Emplois stables (Actif immobilisé brut) :		107 915 955	109 557 277	126 530 848	142 334 921
* Immobilisations incorporelles		1 361 794	1 473 203	1 624 832	1 901 963
* Immobilisations corporelles et en cours		106 056 461	107 586 374	124 408 316	139 935 258
* Immobilisations financières		497 700	497 700	497 700	497 700
* Autres actifs immobilisés (charges à répartir)		0			
= FDS de ROULEMENT NET GLOBAL (F.R.N.G.)		46 509 028	47 563 617	40 320 909	35 523 691
+ Actifs d'exploitation :		40 899 720	39 184 314	34 333 102	33 697 621
* Stocks et en cours		2 581 356	2 595 599	4 850 191	5 828 011
* Créances résultant de ventes ou de prestations		20 846 383	23 310 628	21 071 759	16 588 796
* Produits à recevoir s/ conv. et autres ress. affectées		3 900 618		117 508	5 346 382
* Autres créances d'exploitation		13 375 893	13 174 451	7 935 185	5 642 272
* Charges constatées d'avance d'exploitation				12 450	
* Dépenses à classer ou à régulariser		195 470	103 636	346 010	292 161
- Dettes d'exploitation :		13 715 239	10 014 013	13 495 716	12 735 999
* Dettes sur achats		1 761 002	867 210	3 220 118	202 372
* Charges à payer s/ conv. et autres ressources affectées		2 317 000		119 834	4 176 262
* Dettes fiscales et sociales (sauf TVA)		1 025 338	589 963	868 621	404 027
* TVA due, relative à l'exploitation		86 522	238 866	79 893	122 768
* Produits constatés d'avance d'exploitation					367 645
* Recettes à classer ou à régulariser		8 525 376	8 317 972	9 207 250	7 462 924
= BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION (B.F.R.E.)		27 184 481	29 170 301	20 837 386	20 961 622
+ Créances diverses :		166 363	2 601 963	1 093 905	501 974
* Charges constatées d'avance hors exploitation					
* Autres créances diverses (y c. écarts de conversion actif)		166 363	2 601 963	1 093 905	501 974
- Dettes diverses :		13 548	1 140 478	2 007 228	112 083
* Dettes fournisseurs d'immobilisations			1 137 805	1 819 988	
* Produits constatés d'avance hors exploitation					
* Autres dettes diverses (y c. écarts de conversion passif)		13 548	2 673	187 241	112 083
= BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT HORS EXPLOITATION (B.F.R.H.E.)		152 815	1 461 484	-913 323	389 891
Valeurs mobilières de placement		18 019 652	15 807 150	19 647 704	13 048 408
+ Disponibilités hors Trésorerie inter-services (SACD)		1 152 081	1 124 681	749 068	1 123 770
= TRESORERIE		19 171 732	16 931 831	20 396 771	14 172 179

Source : Université

UNIVERSITÉ DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE – LILLE 1

RAPPORT THÉMATIQUE : PATRIMOINE

SOMMAIRE

I. UN PATRIMOINE IMMOBILIER IMPORTANT ET DANS UN ÉTAT PERFECTIBLE	1
I. 1. L'UNIVERSITÉ DISPOSE LARGEMENT DES LOCAUX NÉCESSAIRES À SON ACTIVITÉ	1
I. 1. 1. <i>Un domaine immobilier important et concentré géographiquement</i>	1
I. 1. 2. <i>La situation juridique des immeubles reste à clarifier</i>	2
I. 2. L'ÉTAT D'ENSEMBLE DU PATRIMOINE IMMOBILIER EST CORRECT, MAIS NÉCESSITE DES TRAVAUX DE SÉCURITÉ	2
I. 2. 1. <i>Une réelle solidité du patrimoine, en partie masquée par un aspect vieilli</i>	2
I. 2. 2. <i>Une approche insuffisamment maîtrisée des questions de sécurité</i>	2
II. UNE VÉRITABLE POLITIQUE PATRIMONIALE STRATÉGIQUE PEUT SE CONSTRUIRE	3
II. 1. LA RÉFLEXION AUTOUR D'UN SCHÉMA DIRECTEUR IMMOBILIER STRATÉGIQUE EST PORTÉE PAR LE PROJET D'UNIVERSITÉ GRAND LILLE	3
II. 1. 1. <i>Un schéma directeur patrimonial en lien avec la stratégie des trois universités est à l'étude</i>	3
II. 1. 2. <i>Une stratégie accélérée par le « Plan Campus »</i>	4
II. 1. 3. <i>Appuyer les schémas sectoriels et la programmation pluriannuelle sur la démarche stratégique issue du « Plan campus »</i>	4
II. 2. LA GOUVERNANCE DE LA FONCTION PATRIMONIALE MÉRITERAIT D'ÊTRE RENDUE PLUS LISIBLE	5
II. 2. 1. <i>Une vice-présidence mais pas de véritable commission des travaux</i>	5
II. 2. 2. <i>Des outils de pilotage qui sont récents et sous utilisés</i>	5
III. DES MOYENS HUMAINS RELATIVEMENT MESURÉS ET UNE ORGANISATION CENTRALISÉE DE LA FONCTION IMMOBILIÈRE	5
III. 1. L'UNIVERSITÉ DISPOSE D'UN BON POTENTIEL RH, CORRECTEMENT DIMENSIONNÉ MAIS QUI PRÉSENTE QUELQUES POINTS DE FRAGILITÉ.....	5
III. 2. UNE ORGANISATION DE LA FONCTION PATRIMONIALE MOYENNEMENT CENTRALISÉE.....	7
III. 2. 1. <i>Le pôle patrimoine intègre les questions de sécurité et maîtrise les relations avec ses partenaires extérieurs</i>	7
III. 2. 2. <i>La place des composantes n'est pas que résiduelle et reste très différenciée</i>	9
III. 2. 3. <i>La question perfectible de la gestion et de l'attribution des salles</i>	10
III. 3. UNE DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT D'OUTILS DE TYPE SIG, INCOMPLÈTE ET FRAGILISÉE PAR LE CHOIX DE SOLUTIONS INTERNES	11
IV. COMPTABILITÉ PATRIMONIALE	12
IV. 1. LA CONNAISSANCE DU PATRIMOINE PAR L'UNIVERSITÉ EST CONTRASTÉE	12
IV. 1. 1. <i>Le patrimoine immobilier est bien identifié</i>	12
IV. 1. 2. <i>L'inventaire mobilier est déficient</i>	12
IV. 2. LA COMPTABILITÉ PATRIMONIALE N'EST PAS FIABLE	13
V. LES MOYENS FINANCIERS CONSACRÉS PAR L'UNIVERSITÉ À LA FONCTION IMMOBILIÈRE NE LUI PERMETTENT PAS DE FAIRE TOTALEMENT FACE AU VIEILLISSEMENT DU PATRIMOINE	13
V. 1. LES COÛTS DE FONCTIONNEMENT SONT PLUTÔT ÉLEVÉS	13
V. 2. LA MAINTENANCE LOURDE DÉPEND DES DOTATIONS DE L'ÉTAT.....	15
V. 3. LES COÛTS DE MISE EN SÉCURITÉ SONT LOURDS	15
V. 4. LES OPÉRATIONS DE CONSTRUCTIONS EN COURS SONT DE TAILLE MOYENNE	16

V. 5.	LE PATRIMOINE IMMOBILIER DE L'UNIVERSITÉ N'EST PAS ASSURÉ.....	17
V. 6.	LA VALORISATION DU PATRIMOINE EST ACTUELLEMENT MODESTE ET NE PEUT GUÈRE ESPÉRER SE DÉVELOPPER.....	17
V. 7.	CONCLUSION.....	18
	LE PLAN D'ACTION PROPOSÉ POUR MAÎTRISER LA FONCTION IMMOBILIERE.....	19

I. UN PATRIMOINE IMMOBILIER IMPORTANT ET DANS UN ÉTAT PERFECTIBLE

La présidence de l'université de Lille 1 n'envisage pas à court terme de solliciter la dévolution du patrimoine appartenant à l'État et dont elle a l'usage. Elle n'exclut cependant pas cette éventualité à terme, notamment dans le cadre de la future « université de Lille ».

I. 1. L'université dispose largement des locaux nécessaires à son activité

I. 1. 1. *Un domaine immobilier important et concentré géographiquement*

L'université principalement implantée sur le campus de la cité scientifique de Villeneuve d'Ascq, à sept km du centre de Lille, dispose d'un patrimoine immobilier quantitativement important. Selon l'enquête surface de 2009, la superficie bâtie disponible ressort à 297 818 m² SHON, répartie sur 99 bâtiments, ce qui est considérable pour une université accueillant quelque 18 000 étudiants, même avec une forte dimension recherche (Lille 1 accueille la moitié des chercheurs de l'agglomération). Le ratio de surface SHON/étudiant est donc de 16,5 m²/étudiant, pour une moyenne nationale de l'ordre de 11 m²/étudiant. Cet aspect est confirmé par l'étude confiée à la SCET dans le cadre du plan campus qui fait état d'un excédent de superficie de l'ordre de 60 000 m².

Le patrimoine foncier total atteint les 92 ha et les superficies non bâties s'élèvent à presque 80 ha, dont 76 ha appartenant à l'Etat, le solde étant propriété de la ville de Lille. Bien que les emprises au sol ne représentent que 12,5 ha, l'impression donnée par le campus est celle d'un foisonnement de constructions, enserrées de manière quelque peu désordonnée dans un paysage fortement boisé.

80% du bâti attribué à Lille 1 est implanté sur le campus de la cité scientifique (240 698 m² SHON et 75 bâtiments). Les implantations annexes sont principalement :

- la station marine de Wimereux (2 958 m²) près de Boulogne, distante de 120 km ;
- une partie de l'IUT A, disséminée dans l'agglomération (deux départements sur 13 350 m² à Recueil) et le CUEEP (19 232 m²), le reste de l'IUT étant implanté dans le centre-ville de Lille et sur le campus. La taille du CUEEP reflète l'importance pour l'université de la formation continue.

45,2 % des locaux sont destinés à l'enseignement, ce qui est assez habituel et 27,4 % à la recherche, part importante. La superficie occupée par la documentation est faible (4 %) et les locaux utilisés par des tiers (CNRS, CROUS, ENIC), n'est pas négligeable (6,8 %).

Les étudiants, pour leur formation, disposent de 135 300 m², soit 7,5 m²/étudiant, ce qui est plutôt généreux, même pour une université scientifique. La superficie disponible varie de 4,5 m²/étudiant en SHS à 15 m²/étudiant à l'IUT A, construction la plus récente qui donne clairement l'impression d'être « au large ». Le taux d'utilisation des amphithéâtres est plutôt bon (74 %), surtout si l'on tient compte de leur relative inadaptation par surcapacité (plusieurs amphis de 350 places). Le taux d'utilisation des salles banalisées est médiocre, avec 62 % (voir chapitre III.3 *infra*).

Les chercheurs disposent, eux, de locaux globalement plus largement dimensionnés, avec 81 055 m², soit 83,5 m²/chercheur. Pour une université scientifique de province ce ratio reste cependant correct, mais les écarts sont très importants : sept laboratoires disposent de plus de 120 m²/chercheur, six moins de 30 m²/chercheur. Cela mériterait une réflexion approfondie sur l'adéquation des besoins en superficie des équipes de recherche avec la ressource globale de l'université.

I. 1. 2. La situation juridique des immeubles reste à clarifier

Pour l'essentiel, le patrimoine immobilier dont dispose l'université de Lille 1 appartient à l'Etat (250 125 m², soit 84 % de la superficie SHON). L'université possède en propre 1 223 m² ; 10 800 m² sont mis à disposition du CNRS, 19 233 m² sont apportés par la ville de Lille et lui seront restitués partiellement à court terme. Ces deux derniers partenaires ont passé chacun une convention de mise à disposition avec l'université.

Les locaux appartenant à l'Etat ne font cependant l'objet d'aucun arrêté d'affectation pris par le recteur.

Même sans ambition de dévolution du patrimoine de l'État à l'université, il conviendra de régler cette absence de formalisation de l'attribution du patrimoine immobilier de l'État.

I. 2. L'état d'ensemble du patrimoine immobilier est correct, mais nécessite des travaux de sécurité

I. 2. 1. Une réelle solidité du patrimoine, en partie masquée par un aspect 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.

Le classement par catégorie, réalisé et déclaré par l'université de Lille 1, reflète bien cette double situation :

- catégorie A : 225 000 m² SHON (75,5 %) ;
- catégorie B : 51 250 m² SHON (17,2 %) ;
- catégorie C : 20 000 m² SHON (6,7 %) ;
- catégorie D : 0 m² SHON (0 %) ;
- catégorie E : 1 200 m² SHON (0,4 %).

Au regard du vieillissement d'une partie du patrimoine et des importants travaux de mise en sécurité et de remise à niveau recensés¹ (400 millions d'euros), cette approche déclarative émanant de l'université est peut-être un peu optimiste pour la catégorie A.

I. 2. 2. Une approche insuffisamment maîtrisée des questions de sécurité

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 sa responsabilité personnelle dans ce dossier, notamment au regard du code pénal, 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 consultative 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 ;

¹ Etude réalisée par la SCET, dans le cadre du « Plan campus ».

- Une organisation administrative et un positionnement des cadres en charge du dossier 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 double celui de la commission communale consultative de sécurité. Même si le contact établi avec les services de la ville de Villeneuve d'Ascq est bon, les résultats obtenus sont insatisfaisants.

Ainsi, à fin 2009, trente immeubles utilisés par l'université font l'objet d'un avis défavorable de la commission consultative 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.

Pour coordonner la réponse à ces difficultés, 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'établissement du « document unique » n'est qu'amorcé, sans qu'un groupe de projet n'en soit véritablement chargé et qu'un délai de réalisation soit fixé.

Le réseau des ACMO est bien en place dans chaque immeuble ou laboratoire, selon le degré d'urgence, mais incomplet car il manquerait une trentaine d'ACMO. Il semble bien fonctionner en réseau et la formation est régulière et ciblée. Il conviendrait toutefois d'élever le niveau de conscience des enjeux auprès des directeurs de laboratoire. En 2010, l'engagement des personnels dans le rôle des ACMO serait même en voie d'être reconnu dans les évolutions du régime indemnitaire.

II. UNE VERITABLE POLITIQUE PATRIMONIALE STRATEGIQUE PEUT SE CONSTRUIRE

II. 1. La réflexion autour d'un schéma directeur immobilier stratégique est portée par le projet d'université Grand Lille

II. 1. 1. Un schéma directeur patrimonial en lien avec la stratégie des trois universités est à l'étude

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 stratégiques, de long terme et de site interuniversitaire dans le cadre de l'émergence du concept de « Campus Grand Lille ».

Cette démarche – conduite dans l'optique d'un rapprochement des trois universités en 2014 – vise la mise à disposition des acteurs de la formation, de la recherche et de la vie étudiante, les moyens immobiliers nécessaires à leur bon développement.

L'étude réalisée par la SCET n'a pas encore été validée par les instances des trois universités, ni par les collectivités territoriales impliquées². Le schéma directeur s'inscrit dans une perspective à vingt ans, avec un point intermédiaire à un horizon de huit ans, en 2017.

S'agissant des perspectives particulières de Lille 1, quelques points clefs sont mis en avant et doivent guider la politique immobilière de l'université :

- la baisse modérée mais régulière des effectifs d'étudiants, de l'ordre de 10 % sur huit ans ;
- le nécessaire rééquilibrage de l'affectation des locaux, avec moins de superficie affectée à l'enseignement et davantage à la recherche ;

² Lille Métropole Communauté Urbaine et les communes concernées.

- le vieillissement notable des immeubles construits dans les années 60-70, qui constitue la majorité du parc immobilier et dont la remise à niveau est estimée à 400 millions d’euros ;
- les importants besoins du CROUS en matière d’hébergement des étudiants ;
- la volonté affichée de faire du « Campus Grand Lille » un exemple en matière de développement durable.

L’intérêt d’une telle démarche est réel, en permettant 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. Il faut toutefois noter la prudence des collectivités territoriales – qui seront d’incontournables partenaires financiers – devant l’importance des coûts identifiés, un milliard d’euros sur vingt ans pour l’ensemble du schéma directeur commun aux trois universités. La démarche de schéma directeur stratégique patrimonial porte la volonté de mutualisation des locaux, dans une perspective d’économies d’échelle.

II. 1. 2. Une stratégie accélérée par le « Plan Campus »

Incontestablement, 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. La volonté des trois universités de se rapprocher, le souhait du Conseil régional du Nord Pas-de-Calais, comme de la communauté urbaine de Lille-Métropole (LMCU), d’une université plus lisible internationalement et mieux intégrée dans l’environnement urbain de l’agglomération ont également favorisé cette démarche novatrice.

II. 1. 3. Appuyer les schémas sectoriels et la programmation pluriannuelle sur la démarche stratégique issue du « Plan campus »

La réflexion globale impulsée par l’élaboration du « Plan campus » doit pouvoir être saisie à son profit par l’université pour donner une cohérence réelle à ses 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 l’université du Grand Lille et les actions quotidiennes réalisées par l’université de Lille 1, dans sa politique patrimoniale. Cette démarche vers un schéma directeur patrimonial de l’université de Lille ³ 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 a été amorcée en 2008. Elle mériterait une déclinaison prospective à un terme portant au-delà de l’échéance du contrat quadriennal 2010-2013, en s’appuyant sur des fiches de diagnostic exhaustives par immeuble, qui restent à élaborer.

³ Cette démarche est clairement envisagée au 5.1.3 du contrat quadriennal 2010-2013 « Patrimoine : une action volontariste et symbolique »

II. 2. La gouvernance de la fonction patrimoniale mériterait d'être rendue plus lisible

II. 2. 1. Une vice-présidence mais pas de véritable commission des travaux

Le pilotage politique de la fonction patrimoniale est confié à un vice-président désigné. Dans une organisation où le positionnement et l'articulation entre le politique et l'administratif ne sont pas toujours bien établis, il convient de saluer la vision claire que le vice-président « aménagement du campus, patrimoine et développement durable » a de sa fonction.

Il 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. Elle accueille en son sein, outre ces deux élus, le SG, le chef du pôle finances – mais pas le SGA patrimoine – ainsi que quelques membres élus du CA. De création récente, elle ne s'est réunie que deux fois en 2009, malgré l'importance de l'actualité (plan de relance, « Plan campus »...). 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 regrettable que la CAC se prive de la présence, en son sein, de responsables administratifs dotés de véritables connaissances techniques, pour étayer les débats.

Le responsable politique se garde bien, selon ses dires et la réalité du terrain, de se « comporter en chef de service », ce qui lui permet de s'inscrire pleinement dans sa dimension d'impulsion, de réflexion et de décision, à la satisfaction des services qui interviennent dans ce secteur. Il se coordonne avec eux grâce à une réunion mensuelle « de gouvernance » qui permet d'aborder les dossiers importants ou délicats.

II. 2. 2. Des outils de pilotage qui sont récents et sous utilisés

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. Si cette position n'est pas contestable actuellement, à moyen terme il sera utile de disposer d'indicateurs facilitant le pilotage du domaine. La mise en place de SIFAC et la volonté de construire un système de comptabilité analytique devraient y contribuer.

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.

III. DES MOYENS HUMAINS RELATIVEMENT MESURÉS ET UNE ORGANISATION CENTRALISÉE DE LA FONCTION IMMOBILIÈRE

III. 1. L'université dispose d'un bon potentiel RH, correctement dimensionné mais qui présente quelques points de fragilité

Elle consacre 6,7 % de ses moyens en personnel BIATOSS à la fonction patrimoniale.

Tableau n°1 structure du personnel au sein des fonctions immobilières

Service	Effectifs (en ETP)						Total
	Catégorie A		Catégorie B		Catégorie C		
	Technique	Administratif	Technique	Administratif	Technique	Administratif	
Service en charge du patrimoine							
SPCET	5	1	5	2	1	2,5	16,5
SLAM	1,5		2	0,5	26	1	31
SUAPSPORTS					1,5		1,5
UFR sans service technique							
UFR GEOGRAPHIE					0,2		0,2
UFR SCIENCES TERRE					0,9		0,9
UFR disposant d'un service technique							
UFR IEEA		0,4			1		1,4
UFR PHYSIQUE	0,5		2	0,5	4		7
IUT	1		1,8		6	1	9,8
POLYTECH			1		2		3
UFR MATHÉMATIQUES					1		1
Service technique propre à un site							
CUEEP	1,1		1	0,8	2,4		5,3
IAE			1		0,4		1,4
Station marine de Wimereux	0,2		0,5	0,2	1,5		2,4
Total	9,3	1,4	14,3	4	47,9	4,5	81,4

Source : université Lille 1, amendé par la mission d'audit

Avec 81,4 ETP directement affectés à la gestion du patrimoine immobilier⁴ (3 658 m² SHON/ETP), l'université de Lille 1 se situe très nettement en-deçà des ratios moyens (environ 1 500 m² SHON/ETP), d'autant que dans cet effectif figurent les personnels qui travaillent pour le DUSVA⁵ (11 ETP espaces verts), à l'entretien de l'extérieur de l'ensemble du campus scientifique. Mais en redressant ce chiffre par l'introduction des services sous-traités (le nettoyage et pour partie la surveillance/sûreté), qui représentent environ 92,5 ETP⁶, le ratio devint plus habituel avec 1 712 m² SHON/ETP.

L'encadrement des services du patrimoine est quantitativement satisfaisant, hormis peut-être pour les questions d'hygiène et de sécurité, où un agent technique supplémentaire serait utile, notamment compte tenu du retard enregistré dans ce domaine. La véritable difficulté réside dans le niveau de compétence et/ou de motivation de certains cadres A, ce qui obère fortement la qualité des actions entreprises. L'université doit impérativement saisir l'opportunité de plusieurs départs à la retraite pour fortement renforcer la capacité d'action des services chargés du patrimoine. Le vice-président, comme le secrétaire général en sont très conscients.

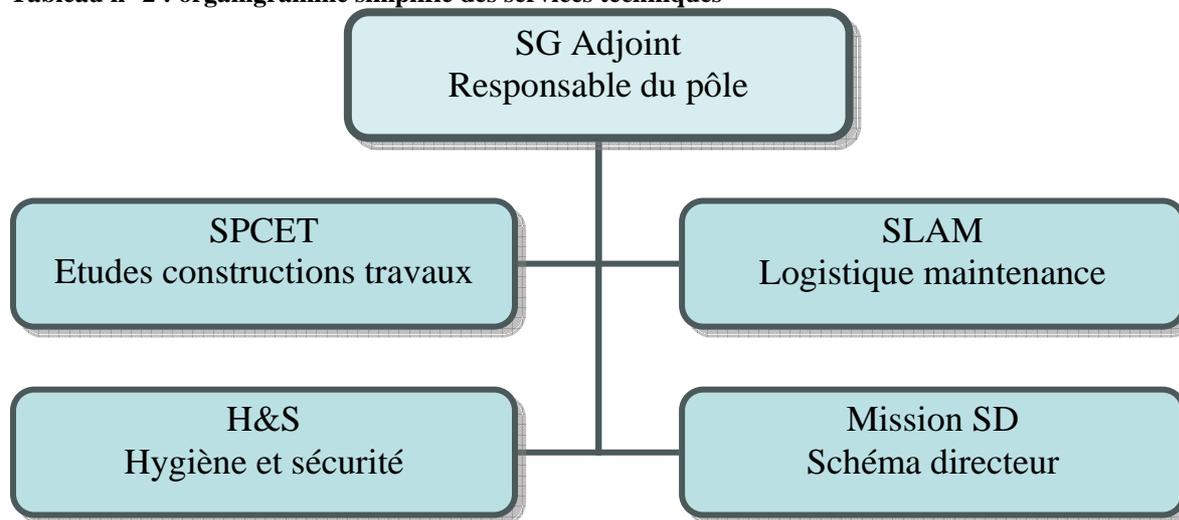
III. 2. Une organisation de la fonction patrimoniale moyennement centralisée

III. 2. 1. Le pôle patrimoine intègre les questions de sécurité et maîtrise les relations avec ses partenaires extérieurs

III. 2. 1. 1. Le pôle patrimoine est bien structuré mais manque de coordination

A la suite d'une réorganisation conduite en 2008 par le secrétaire général, en appui d'un audit réalisé par la société IBM, il 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.

Tableau n° 2 : organigramme simplifié des services techniques



Source : mission IGAENR

⁴ Une extraction d'Harpège donne, pour juin 2008, 197,6 ETP affectés à la fonction immobilière (fonctions Silland). Cet écart s'explique par les participations indirectes à la fonction déclarées par de nombreux agents (par exemple, le secrétaire général considère participer à la fonction immobilière pour 0,2 ETP).

⁵ DUSVA : service commun à comptabilité distincte, chargé de l'entretien courant des extérieurs du campus scientifique, pour le compte de Lille 1, Polytech, INRETS, CROUS, dont le budget annuel s'élève à près de 4,5 M€.

⁶ Estimation sur la base d'un coût annuel de 26 200 €/ETP et d'une part de main d'œuvre représentant 90% du montant des contrats.

Cette organisation, volontairement centralisée autour du SGA 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. Elle fonctionne depuis une réforme instaurée en 2008 et n'a pas encore donné sa pleine mesure. Cela s'explique conjoncturellement par la présence de cadres proches du départ : SGA, chef du service H&S notamment – ce qui fait tout de même beaucoup – mais plus structurellement par le manque de coordination et de « reporting », qui n'est pas l'apanage du seul pôle patrimoine.

III. 2. 1. 2. Une organisation de la fonction hygiène et sécurité déficiente

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. L'attitude personnelle du chef de service, cantonné dans une posture « d'inspecteur de la sécurité » et non pas dans une position proactive – malgré le contenu explicite de sa lettre de mission – constitue une faiblesse. 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.

III. 2. 1. 3. Un système de prise en charge des travaux courants plutôt efficace

La remontée des besoins de travaux moyens se fait essentiellement par la connaissance du patrimoine acquise par le service. Après estimation du coût, le dossier est examiné par le vice-président et fait l'objet d'une décision du bureau plutôt que du CA, pour un financement dans le cadre du budget de l'année.

Les petits travaux d'amélioration conduits en régie ou confiés à des entreprises suivent la même chaîne de décision. La répartition entre l'un ou l'autre mode de mise en œuvre repose davantage sur l'empirisme et la disponibilité que sur un choix rationalisé. Le système d'alerte et de prise en charge – par « fiches travaux » – récemment informatisé à l'aide du logiciel interne ATLAS, donne globalement satisfaction.

III. 2. 1. 4. Des coopérations extérieures qui pourraient être développées

Les relations avec l'IRE du rectorat sont courtoises et empruntes de respect réciproque. Ainsi l'IRE considère-t-il que les services techniques de Lille 1 ont atteint un niveau satisfaisant en matière de maîtrise d'ouvrage, de conduite d'opération et de commande publique. Cela le conduit logiquement à ne plus avoir à positionner le rectorat comme maître d'ouvrage potentiel sur le site de Lille 1. Il reste cependant très vigilant sur les questions de PPP, dans le cadre du « Plan campus », là où l'université lui semble moins armée.

La démarche partenariale impulsée par le « Plan campus » a resserré la collaboration avec les autres universités et Lille métropole communauté urbaine. Cette relation est cependant portée directement par le secrétaire général. Elle gagnerait à irriguer également les services techniques, les échanges à ce niveau pouvant améliorer les pratiques et générer des mutualisations de connaissances.

Le SCOT (schéma d'organisation territoriale) de l'agglomération lilloise n'est pas un outil de référence particulier pour l'université. Elle n'y est pas associée. Cependant, les enjeux de la réalisation du « grand stade » – à proximité immédiate du campus scientifique – ont conduit à tisser des liens avec les responsables de Lille Métropole Communauté Urbaine et de la ville de Villeneuve d'Ascq. Ils fonctionnent essentiellement au niveau stratégique. Un lien régulier au niveau technique serait, là aussi, utile.

Les relations avec le SDIS (service départemental d'incendie et de secours) doivent être approfondies dans le contexte d'une modification du positionnement du service hygiène et sécurité de l'université (cf. III.2.1.2 *supra*). Le comité de pilotage de la sécurité, mis en œuvre récemment avec la ville de Villeneuve d'Ascq constitue une heureuse initiative.

III. 2. 2. La place des composantes n'est pas que résiduelle et reste très différenciée

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'est pas tout à fait de même pour les moyens humains⁷, avec 47,5 ETP sur 81,4 ETP au total (58,3 % dont 70 % des cadres A affectés à la fonction patrimoniale).

C'est également moins vrai pour l'entretien courant. Même si seul l'IUT A (846 000 € en 2008 et en fait environ 1 M€ annuel) – compte-tenu de son statut particulier – et à un degré moindre le CUEEP (160 000 € en 2008), engagent un montant significatif de travaux, les autres composantes interviennent dans l'entretien courant, qu'elles disposent (cinq d'entre-elles) ou non (deux d'entre-elles) de « services techniques ».

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.

On perçoit d'autant moins la logique suivie que la distribution des moyens RH ne suit pas le montant des travaux : par exemple, le CUEEP dispose d'un cadre A technique pour 160 000 € de travaux. Il est probable que des marges de manœuvre, en termes de redéploiement des moyens humains, peuvent être trouvées.

Tableau n° 3 : attributions et dépenses des services en charge de la fonction immobilière (2008)

Service ayant des compétences immobilières	Attributions	Dépenses annuelles engagées par le service en matière immobilière
Service central en charge du patrimoine		
<i>Service Patrimoine Construction Etudes et Travaux : SPCET</i>	Constructions, maintenance lourde mise en sécurité, maîtrise d'ouvrage aménagements commandes	6 991 667⁸
<i>Service Logistique Aménagement Maintenance SLAM</i>	Entretien courant	
Services techniques des composantes		
<i>UFR DE PHYSIQUE</i>	Maintenance et rénovation, mise en sécurité	26340
<i>UFR IEEA</i>	Câblage	14 563,00
<i>POLYTECH</i>	réhabilitation et innovation	25 800 €
<i>dont UFR de MATHEMATIQUES</i>	Entretien courant rénovation bureaux	18481

⁷ Voir le tableau n° 1 « structure du personnel dans la fonction immobilière » page 5, *supra*.

⁸ Géré par un seul service en 2008.

<i>IUTA</i>	Entretien courant et aménagement	846526 ⁹
Services techniques propre à un site, ou à ensemble de site		
<i>CUEEP</i>	Entretien courant et rénovation	159669
<i>IAE</i>	Entretien courant et rénovation	53404
<i>Station Wimereux</i>	Entretien courant Rénovation de locaux	73451
Total		8 209 901

Source : Université de Lille 1

III. 2. 3. *La question perfectible de la gestion et de l'attribution des salles*

Lors de la dernière enquête déclarative d'occupation des locaux en 2008, le taux d'occupation des amphithéâtres s'élevait à 74 %, alors que celui des salles banalisées n'atteignait que 62 %. Ce constat réfute quelque peu l'argument selon lequel une part importante des locaux disponibles – estimés à 60 000 m² – viendrait principalement de l'inadaptation des amphithéâtres aux besoins de l'université.

Dans l'optique de l'optimisation de l'utilisation du patrimoine, la gestion de l'affectation des salles revêt un caractère stratégique qui ne semble pas suffisamment pris en compte à Lille 1. La situation actuelle est complexe. Elle ne donne pas entièrement satisfaction et le constat est assez négatif :

- si le logiciel « maison » RIMBAUS semble fonctionner correctement, il est ancien – près de quinze ans – et sans doute peu évolutif ;
- une part importante et non quantifiée avec précision des 37 amphithéâtres et des 239 salles banalisées répertoriées en 2008 échappe au système informatisé de gestion des locaux. Certains laboratoires, certaines UFR se sont réservés des salles pour leur propre usage, et de plus, n'en rendent pas compte ;
- le logiciel RIMBAUS est utilisé par trois services correspondant à quelques grands secteurs géographiques de l'université (pôle SUP, pôle PCB et pôle SHS/sciences économique/géographie). Si les responsables administratifs communiquent entre-eux pour se « dépanner » en cas de sur-utilisation, ils ne sont pas interconnectés ;
- certaines composantes utilisent leur propre système (IAE, IUT, CUEEP), Polytech utilise RIMBAUS de manière indépendante, ce qui disperse encore un peu plus les efforts et nuit à l'optimisation ;
- enfin, le système ne fait l'objet d'aucun contrôle. Chacun a conscience que la gestion repose sur les demandes de réservation et non sur l'utilisation véritable des salles. La surréservation de précaution est monnaie courante et les dix-huit appariteurs, qui relèvent du SLAM, ne sont pas utilisés à des fins de vérification.

⁹ La réalité est plus proche de 1 000 000 € annuel, une partie significative des paiements de 2008 ayant été exceptionnellement reportée sur 2009.

Tableau n°4 : gestion des salles d'enseignement¹⁰

	Pôle SUP	Pôle PH/CH/SV/ST	Pôle Sciences Eco
Salles TD	74	24	36
Salles TP	6	5	0
Salles Info	3	0	10
Amphis	27	0	2
Langues			
salles TD	16		
labos	10		
total	136	29	48

Source : université de Lille 1- SLAM.

Il est donc probable que les taux d'occupation annoncés pèchent par optimisme, que les surfaces qui pourraient être dégagées sont importantes et que des marges de manœuvre significatives pourraient être trouvées.

La facturation de l'occupation des locaux aux utilisateurs (UFR, laboratoires), telle qu'elle se met en place, pourrait entraîner chacun dans un cercle vertueux.

III. 3. Une démarche de développement d'outils de type SIG, incomplète et fragilisée par le choix de solutions internes

Tableau n° 5 : Principales applications informatiques utilisées pour la gestion immobilière

Application	Fonction	Utilisateurs	Interface avec
ABYLA	Gestion patrimoniale	Gestionnaire des plans	AUTOCAD et Web
AUTOCAD	Dessin	CRI, SPCET	ABYLA
ATLAS (produit interne)	Gestion des demandes d'intervention de travaux courants	SLAM, SPCET et correspondants des composantes	Web
RIMBAUS (produit interne)	Attribution des locaux d'enseignement	3 entrées dans les services. Concurrence d'autres logiciels dans certaines composantes	néant
Excel	Marchés publics	Services marchés et service patrimoine (SPCET)	néant
Excel	Suivi pluriannuel des investissements	Services budget et conventions et service patrimoine (SPCET)	néant

Source : cellule de pilotage Lille 1- 2009. Complément : mission d'audit

L'université a donc mis à disposition de la fonction patrimoniale un ensemble d'outils qui devraient en faciliter le pilotage. 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.

¹⁰ Hors IUT, Polytech, IAE, CUEEP et salles réservées à des usages précis (TP, masters ...), dont le nombre n'est pas connu.

Au-delà de ce qui a été dit sur la gestion des salles (cf. III.2.2. *supra*), la mission relève le manque d'interconnexion entre le logiciel de gestion patrimoniale ABYLA et celui de la gestion des salles ; RIMBAUS.

L'effort récent pour renseigner plus complètement ABYLA – qui était resté plus de six ans en attente – est à noter. Il 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.

IV. COMPTABILITÉ PATRIMONIALE

IV. 1. La connaissance du patrimoine par l'université est contrastée

IV. 1. 1. Le patrimoine immobilier est bien identifié

Les opérations de fiabilisation de l'inventaire du patrimoine reposent sur une enquête surface de qualité, étayée par le fait que cette fonction d'ABYLA est opérationnelle depuis quelques mois.

La valorisation par France Domaine est sollicitée et comme beaucoup d'autres universités, Lille 1 devra patienter. La mission note l'intéressante approche de la valeur du patrimoine réalisée pour les trois universités de Lille, dans le cadre de la préparation du « Plan campus ». Elle fait ressortir une valeur des biens immobiliers utilisés par l'université, établie dans une fourchette de 400 M€ à 420 M€, soit de 1 350€/m² à 1 400€/m² SHON.

Cette valeur officieuse est à rapprocher des coûts estimés de remise à niveau de l'immobilier de Lille 1 qui atteignent 400 M€, dont 80 M€ pour les seuls travaux de mise en sécurité. Cette simple comparaison doit conduire les responsables de l'université à une grande prudence face à l'éventualité de la dévolution du patrimoine immobilier.

IV. 1. 2. L'inventaire mobilier est déficient

Malgré une tentative de recensement des biens d'équipement il y a trois ans – interrompue par le départ de l'agent concerné – la situation est chaotique.

Dans les laboratoires, les biens acquis avec les moyens du CNRS lui sont attribués, mais ceux qui sont acquis avec les ressources provenant des dotations de l'université, s'ils lui sont bien attribués, ne sont inventoriés que depuis courant 2008. Enfin, les biens acquis sur des financements de contrats de recherche (ANR, PCRD, Associations...) ne sont pas inventoriés du tout.

Dans les services centraux et communs, la démarche d'inventaire n'a démarré également que courant 2008.

Cela ne peut contribuer à un calcul précis de l'amortissement.

¹¹ Il serait judicieux de transmettre cette information à l'agence comptable de l'université.

IV. 2. La comptabilité patrimoniale n'est pas fiable

Sans reprendre de façon exhaustive la partie du rapport thématique « finances/comptabilité » du présent audit (annexe finances/gestion/comptabilité : chapitre I.2.3, page 30), il convient de rappeler l'alerte que constitue le rapport de la DRFIP qui signale le manque de fiabilité de la comptabilité patrimoniale¹² : « ...la priorité a été donnée à l'apurement du haut de bilan, réalisé dans des conditions très opaques. Ainsi nombre d'opérations ont été comptabilisées de façon globale et insuffisamment ou pas du tout assorties de justificatifs probants... Les solutions comptables mises en œuvre par l'établissement ont conduit à la production d'un bilan qui ne reflète pas la réalité des immobilisations détenue par l'établissement... »

Cette difficulté ne permet pas de connaître de façon fiable et étayée le montant des amortissements immobiliers annuels de l'université et donc de le rapprocher des besoins de travaux de construction et de maintenance lourde.

Par ailleurs, la délibération du CA de 2001 qui établit les durées d'amortissement linéaire, met en avant une durée un peu courte de l'amortissement des immeubles (25 ans pour les immeubles classiques et 20 ans pour les immeubles industriels) et trop longue pour les équipements informatiques (5 ans). Ces dispositions pourraient être revues.

Enfin, la valeur nette comptable figurant dans les comptes de 2008, qui s'élève à 39 941 253 € (22 482 173 € pour les immeubles¹³), ne concerne que les biens et immeubles sous maîtrise d'ouvrage de l'université. Cette valeur est très éloignée de l'approche de la valeur des biens évoquée *supra* (400 à 420 M€).

Disposer d'une véritable comptabilité patrimoniale, sincère et au service d'une politique pérenne d'investissements risque donc de s'avérer difficile. Là encore, cela doit inciter les responsables de l'université à la prudence devant l'éventuelle dévolution du patrimoine immobilier.

V. LES MOYENS FINANCIERS CONSACRÉS PAR L'UNIVERSITÉ À LA FONCTION IMMOBILIÈRE NE LUI PERMETTENT PAS DE FAIRE TOTALEMENT FACE AU VIEILLISSEMENT DU PATRIMOINE

V. 1. Les coûts de fonctionnement sont plutôt élevés

L'université ne dispose pas d'une comptabilité analytique rendant possible le calcul du 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.

Sans chercher dès lors à connaître tous les coûts des prestations immobilières, le centrage sur quelques points clefs, permettant d'arbitrer entre régie et externalisation ou entre une rénovation et une construction neuve, par exemple, ainsi que l'approche du coût complet global de la fonction patrimoniale, mériteraient d'être développés à un horizon aussi proche que possible.

L'engagement des services centraux de l'université a rendu possible l'estimation, pour l'exercice 2008, d'un coût complet approché de la fonction immobilière.

¹² Rapport d'audit de l'université de Lille 1. CDFI, octobre 2008

¹³ Encore ces chiffres ne sont-ils pas avérés, un tableau fourni par l'université faisant état de 34 576 000 €.

Tableau n° 6 : approche du coût complet de la fonction immobilière (2008)

Fonction	Sources de financement	Dépenses au budget de l'établissement (en €)	Dépenses de personnel de l'université (en €)	Dépenses au m ² ¹⁴
Maintenance propriétaire	Contrat quadriennal	2 766 000	478 000	11,50 €
Aménagement	Contrat quadriennal et collectivités	632 000	478 000	3,95 €
Mise en sécurité	Crédits spécifiques	2 686 000	478 000	11,23 €
Fonctionnement logistique (consommations, fluides) + entretien courant et contrats	DGF	2 587 000	1 437 000	14,27 €
Chauffage		2 201 200		7,80 €
Ménage ¹⁵		538 000	1 326 000	12,25 €
Sécurité et sûreté campus		463 000		1,64 €
entretien campus (voiries, réseaux, espaces verts)		602 000	486 000	3,86 €
Assurances		0		0 €
TOTAL (coût complet de la fonction immobilière en €)	5 516 100	14 065 000	4 686 000	66,50 €

Source : Lille 1 et recoupements par la mission d'audit

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 approché (66,50 €/m²) de la fonction immobilière de l'université se tiendrait plutôt dans le haut de la fourchette des coûts constatés dans les autres audits (entre 45 et 60 €/m²/an). Deux éléments peuvent partiellement expliquer cet écart : l'engagement de travaux de sécurité importants (2 685 000 €) et le coût élevé du ménage (12,25 €/m² contre 7,40 €/m² à Rennes 2, par exemple). Aucune conclusion hâtive ne doit cependant en être tirée. La mission d'audit conseille simplement à l'université, dans l'attente d'une comptabilité analytique élaborée et fiable, de suivre attentivement les postes les plus lourds et de les comparer entre les différents exercices et entre universités membres du PRES Lille-Nord de la France, pour agir le cas échéant, en vue de les réduire.

Les prestations externalisées sont importantes en volume, atteignant 1 142 000 € en 2008. Le nettoyage de la moitié environ des surfaces des locaux représente à lui seul 47 % du montant des prestations (538 000 €). Ce contrat doit donc faire l'objet d'une attention particulière. Au-delà des contrats de maintenance de sécurité obligatoires (incendie, ascenseurs...) l'université de Lille 1 a confié à des tiers, par des contrats le plus souvent pluriannuels, certaines prestations qui assurent le maintien en bon état des immeubles (toitures terrasses, portes et barrières), ce qui constitue un point très positif. Le second poste de dépenses externalisées est celui de la sûreté (463 000 €/an). Il faut cependant regretter que la maintenance préventive de la plupart des réseaux, pour 80 % à charge de l'université via le DUSVA (EU-EP, EF, électricité) ne soit pas mise en place.

¹⁴ Sur la base de 282 000 m² disponibles en 2008.

¹⁵ En partie externalisé.

V. 2. La maintenance lourde dépend des dotations de l'Etat

Les moyens financiers propres de l'université n'étant pas souvent sollicités pour contribuer aux travaux de maintenance lourde, l'essentiel passe donc par les moyens du contrat quadriennal (CQ) 2.

Pour le CQ 2006-2009, les crédits de maintenance ont porté sur un montant global de 8,6 M€.

Dans le cadre du CQ 2010-2013, l'objectif renouvelé de remise à niveau du patrimoine immobilier est porté par une enveloppe financière de 10 750 000 €, qu'il faudra partager entre des travaux de mise en sécurité importants (cf. *infra*) et les travaux d'amélioration du patrimoine.

La moyenne annuelle de travaux réalisés entre 2000 et 2007 atteint 2 M€ et a porté pour l'essentiel sur des travaux de mise en sécurité. Le montant des travaux effectués et mandatés en 2008 s'élève à 1,9 M€, alors que les crédits reportés en fin d'exercice sur 2009 s'élèvent à 1,8 M€ pour la maintenance lourde et 4,2 M€ pour la mise en sécurité. Ces reports importants doivent attirer l'attention des responsables de l'université sur la capacité à bien engager les programmes retenus, en s'interrogeant sur leurs causes.

Le niveau d'exécution des travaux prévus pour un exercice donné est perfectible (45 à 55% de crédits consommés en moyenne). Il semble que cela soit davantage imputable à la qualité de la prévision budgétaire qu'à la capacité des services techniques.

V. 3. Les coûts de mise en sécurité sont lourds

Les avis défavorables en cours – émis en 2006 et 2007 – ne pourront être levés qu'au prix d'investissements conséquents estimés globalement par la SCET, dans le cadre des études préalables au « Plan campus » à 80 M€ (dont la rénovation de la BU).

Un important programme de mise en sécurité, sur crédits exceptionnels, a été arrêté dès 2005, pour un montant de 9 000 000 €, permettant la réalisation de quarante-huit opérations. Il a connu des difficultés de mise en route et à la fin du CQ 2006-2009, 2 300 000€ restaient encore à mandater.

Dans le cadre du CQ 2010-2013, une partie des 10 750 000 € de crédits de maintenance seront utilisés pour la mise en sécurité, portant principalement sur la station marine de Wimereux, les sorbonnes, les réseaux basse tension... Le plan de relance 2009 a abondé cette enveloppe de 730 000 €, permettant d'accélérer la réalisation de certaines opérations de mise en sécurité.

Tableau n°7 : Travaux de mise en sécurité prévus en 2009

Mise en sécurité accessibilité. coût en €	complément	dotation plan
	alloc moyens	de relance
	2009	
conformité des laboratoires et bâtiments		
<i>sorbonnes dans les laboratoires</i>	600 000	
<i>tableaux électriques généraux basse tension dans 14 bâtiments</i>	680 000	
<i>renovation bât SN4</i>	120 000	
<i>mise en conformité -renovation des toitures bât M4,M1, P3.</i>	550 000	200 000
<i>Mise en conformité de la Station marine de Wimereux</i>	550 000	
<i>mise en conformité incendie</i>		150 000
<i>mise en conformité parc ascenseurs</i>		150 000
Accessibilité personnes handicapées		
<i>bâtiments SN2, SH1</i>		230 000
Total université Lille1	2 500 000	730 000

Source : université de Lille 1

Le CPER 2007-2013 prévoit notamment la programmation et le financement intégral par l'État de la réfection totale de la boucle d'alimentation électrique HT du campus, pour un montant de 18 M€.

Là encore la démarche d'actualisation du schéma de sécurité s'avérera fort utile, en permettant de hiérarchiser et planifier les travaux, dans un contexte où les besoins restent très supérieurs aux financements mobilisables.

C'est une des raisons essentielles de l'attitude de prudence que l'université de Lille 1 doit avoir face à l'éventuelle dévolution de son patrimoine.

V. 4. Les opérations de constructions en cours sont de taille moyenne

Comme le montre le tableau *infra*, l'université de Lille 1 possède une relative expérience de maîtrise d'ouvrage concernant des opérations de montant moyen (de 2 à 5 M€). Les coûts au m² n'appellent pas de commentaires particuliers.

Exceptionnellement, l'université a pu apporter 2,2 M€ de fonds propres à une opération transversale (centre de ressources multimédia), car c'était la condition pour l'obtention de fonds européens. Cependant l'essentiel des financements est apporté par l'État, à travers ses dotations des Contrats quadriennaux successifs, l'université n'ayant pas coutume d'autofinancer ses investissements. Faut-il voir là un manque de maîtrise de ses reports ?

Au cours de la période considérée, il faut noter l'absence de financement des collectivités territoriales, en accompagnement des investissements de l'université, ce qui est peu fréquent. L'engagement du « Plan campus » devrait modifier cette donne.

Tableau n°8 : opérations réalisées depuis cinq ans, en cours ou prévues

Bâtiment	Date de mise en service	Coût de construction ou estimation		Financement			Maîtrise d'ouvrage
Opérations de construction réalisées depuis 5 ans							
		M€	€/m ²	Etat	Autres partenaires	Ressources propres	
IUT A	01/09/2006	34	1694	100%			Rectorat
MDE	15/09/2007	1,9	1883	100%			LILLE1
CRPM Centre de Ressources Pédagogiques Multimédia	15/12/2009	2,85	2926	0,5	FEDER 0,15	2,2	LILLE1
Opérations de constructions en cours							
Hall Pilote Chimie	31/12/2010	2,85	4810	100%			LILLE1
démolition IUT	31/03/2010	3,15	173	100%			LILLE1
Opérations de constructions prévues dans CPER							
restructuration chimie recherche	2010 - 2013	10	450	100%			LILLE1
Institut Chevreul	2013	1,7	2000	100%			LILLE1

<i>extension LML</i>	2012	3	3000	100%				LILLE1
<i>boucle moyenne tension</i>	2011	5		100%				LILLE1
Total		64,45						

Source : université de Lille 1

Alors que dans le passé, le plus gros chantier – la reconstruction de l’IUT A – a été réalisé sous la maîtrise d’ouvrage du rectorat et la conduite d’opération de l’université, entre 2010 et 2013 le pôle patrimoine assurera la maîtrise d’ouvrage de la restructuration du pôle chimie, pour un montant de 10 M€, ce qui est supérieur à ses interventions habituelles. Il est capable de passer ce cap, d’autant qu’il peut s’appuyer sur le remarquable travail du service des marchés de l’université, bien structuré et conduit avec beaucoup de professionnalisme.

Si l’université de Lille 1 devait porter – directement ou comme support du PRES – des maîtrises d’ouvrage dans le cadre du « Plan campus », il conviendrait de renforcer le potentiel interne des chargés d’opération, quantitativement et qualitativement (notamment en matière de procédures de commande publique), mais surtout en réfléchissant à la possibilité de délégation de certaines maîtrises d’ouvrage.

V. 5. Le patrimoine immobilier de l’université n’est pas assuré

L’université n’assure pas son patrimoine immobilier, tant pour les risques du locataire que pour ceux du propriétaire. Il conviendra qu’une réflexion approfondie sur les risques d’une telle position soit conduite par ses instances dirigeantes, en lien avec l’AMUE et en s’appuyant sur les expériences conduites en la matière par d’autres universités¹⁶, peut-être dans le cadre du PRES Lille-Nord de France.

V. 6. La valorisation du patrimoine est actuellement modeste et ne peut guère espérer se développer

Légitimement, la valorisation du patrimoine (location de locaux, de salles, d’amphithéâtres) ne constitue pas un objectif majeur de l’université, du moins à titre onéreux, bien que l’université affiche une politique d’ouverture vers son environnement,

L’université de Lille 1, bien que disposant de locaux surdimensionnés – mais tous occupés – ne conduit donc pas de politique de location de ses locaux.

Quand elle héberge des partenaires à l’année (associations étudiantes...) comme ponctuellement (colloques, manifestations...) c’est dans une quasi gratuité, ou à des conditions sans rapport avec ses coûts de revient.

¹⁶ L’expérience montre qu’une assurance du patrimoine immobilier coûte approximativement 1€/m²/an.

V. 7. CONCLUSION

L'université de Lille 1 n'est pas dépourvue d'atouts pour bien maîtriser sa fonction patrimoniale :

- des implantations centralisées, avec un seul véritable site secondaire, à Wimereux ;
- des immeubles solides, construits en dur selon les normes des années soixante, bien qu'un peu vieillissants ;
- l'amorce d'une réflexion stratégique, de type « schéma directeur patrimonial » de l'université de Lille 1, en déclinaison de la démarche du « Plan campus ». Elle doit être confortée dès 2010, compte tenu des enjeux ;
- le bon positionnement dans un rôle stratégique du vice-président « aménagement du campus, patrimoine et développement durable »;
- des services techniques récemment bien réorganisés et au niveau de compétence satisfaisant, épaulés par une excellente cellule de commande publique ;
- une bonne connaissance des enjeux et besoins de sécurité, même s'ils peinent à trouver une réponse opérationnelle.

Cependant, plusieurs domaines doivent faire l'objet d'une attention particulière et de progrès utiles, même en l'absence de transfert du patrimoine immobilier à l'université de Lille 1 :

- le manque de fiabilité de la comptabilité patrimoniale, qui vicie le haut de bilan ;
- l'inadéquation du niveau et de la durée d'amortissement des immeubles, qui la prive d'un rapprochement entre ses besoins de maintenance lourde et ses dotations aux amortissements, pouvant ainsi, à terme, obérer les grands équilibres budgétaires ;
- l'insuffisante connaissance des besoins de travaux de chaque bâtiment (fiches diagnostiques), qui ne facilite pas la démarche amorcée de programmation pluriannuelle des investissements ;
- l'important retard accumulé au fil des ans dans la maintenance lourde de sécurité – malgré les crédits du plan de relance 2009 – accru par le faible avancement du schéma directeur de sécurité, l'absence de document unique et les problèmes posés par le positionnement du responsable du service ;
- les difficultés que pourrait entraîner pour la bonne gouvernance, l'absence de coordination des services à vocation technique du pôle patrimoine, entre-eux et avec les autres services concernés (aide au pilotage, service marchés). Le renouvellement naturel de quelques cadres clefs doit procurer l'occasion d'agir dans ce sens;
- le besoin de clarification de la gestion de l'attribution des locaux de formation, qui nécessite une véritable volonté de pilotage central ;
- l'intérêt de connaître les coûts de la fonction patrimoniale, en s'appuyant sur le futur système de comptabilité analytique – coordonnant les potentialités de SIFAC et d'ABYLA – pour contribuer à la connaissance des coûts complets de la formation et de la recherche ;
- l'optimisation possible des moyens consacrés à l'entretien courant des locaux, dans une double démarche « externalisation/régie » et « centralisation/composantes » qui mérite une réflexion approfondie ;
- la nécessité de conforter la capacité d'expertise des services techniques dans la conduite des projets de taille supérieure qui se profilent.

LE PLAN D'ACTION PROPOSÉ POUR MAÎTRISER LA FONCTION IMMOBILIERE

Le degré de priorité s'applique au calendrier spécifique de l'éventuelle dévolution du patrimoine immobilier à l'université de Lille 1, qui est aujourd'hui hypothétique et n'interviendrait qu'ultérieurement à l'exercice des autres compétences élargies prévues par la LRU. L'université gagnerait cependant à engager sans attendre les démarches permettant de structurer le pilotage et la programmation des travaux

Objectif recherché	Actions à conduire	Degré de priorité
Réduire le risque d'une éventuelle dévolution du patrimoine	Concrétiser et décliner au niveau de l'université la démarche amorcée dans le cadre du plan campus de schéma directeur stratégique immobilier, en lien avec ses objectifs de recherche et de formation, permettant d'étayer les choix de contractualisation (Contrat quadriennal, CPER) et de planification/programmation des travaux.	A
	Fiabiliser la comptabilité patrimoniale, réorganiser la politique d'amortissement et s'assurer que le niveau d'amortissement de l'immobilier permettra d'assurer la maintenance lourde et la rénovation.	A
Connaître les besoins de travaux et les planifier	Faciliter la planification et la programmation des travaux de maintenance et de rénovation, par la mise en place de fiches diagnostiques exhaustives, pour chacun des immeubles et les lier à la programmation pluriannuelle	A
Formaliser la connaissance des besoins de sécurité des locaux et des personnes	Réaliser le schéma directeur de sécurité et le dossier « document unique » ; sensibiliser les acteurs aux enjeux de sécurité en complétant et animant le réseau d'ACMO	A
Rationaliser l'utilisation des locaux d'enseignement	Mutualiser et optimiser l'utilisation des locaux de formation, en affirmant une volonté stratégique et en coordonnant les outils techniques (ABYLA, RIMBAUS, usage de SIFAC)	B
Renforcer la capacité des services	Améliorer le niveau de qualité du pôle patrimoine, par quelques recrutements ciblés et une coordination accrue, afin de mieux le mobiliser sur son cœur de métier	B
	Conforter la capacité de maîtrise d'ouvrage des services techniques, pour faire face à des chantiers d'un volume plus important	B
	Rompre l'isolement et positionner clairement le responsable hygiène et sécurité en partenaire des autres services du pôle patrimoine	A
Améliorer le pilotage de la gestion patrimoniale	Développer la connaissance et le suivi de coûts analytiques, pour étayer les choix entre externalisation et action en régie et contribuer à la connaissance des coûts de formation, dès que le logiciel SIFAC le permettra	C
	Examiner de près la question de l'assurance du patrimoine immobilier	C
	Clarifier et optimiser la répartition des activités et moyens de la maintenance courante, entre services centraux et composantes	C

UNIVERSITÉ DE LILLE 1 - SCIENCES ET TECHNOLOGIE

RAPPORT THÉMATIQUE : SYSTEME D'INFORMATION ET PILOTAGE

SOMMAIRE

I. L'UNIVERSITE DE LILLE 1 DOIT RENFORCER LA COHERENCE DE SON SYSTEME D'INFORMATION POUR CONSTITUER UN MEILLEUR POINT D'APPUI AU TRANSFERT DE COMPETENCE.....	1
I. 1. LA RÉNOVATION ENTAMÉE PAR L'UNIVERSITÉ POUR RESTRUCTURER LA FONCTION SUPPORT INFORMATIQUE DOIT ÊTRE POURSUIVIE ET ACCÉLÉRÉE.....	1
I. 1. 1. <i>La réorganisation des services, trop récente, n'a pas encore porté ses fruits.....</i>	<i>1</i>
I. 1. 2. <i>Le pilotage actuel des outils informatiques de gestion n'associe pas assez les services utilisateurs</i>	<i>1</i>
I. 2. LES MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS IMPORTANTS QUI SONT CONSACRÉS À LA FONCTION INFORMATIQUE ONT BESOIN D'ÊTRE CONCENTRÉS SUR UN NOMBRE D'OBJECTIFS RESTREINTS	2
I. 3. LA CONDUITE DU PROJET SIFAC, AU COURS DE L'ANNÉE 2009, EST UNE SOURCE DE BONNES PRATIQUES	3
I. 3. 1. <i>L'absence historique d'une culture de conduite de projet informatique.....</i>	<i>3</i>
I. 3. 2. <i>La fonction structurante de SIFAC et les conditions de sa mise en œuvre pourraient faire école</i>	<i>3</i>
I. 4. L'HÉTÉROGÉNÉITÉ ACTUELLE DU SYSTÈME D'INFORMATION NUIT À LA COHÉSION D'ENSEMBLE.....	3
I. 4. 1. <i>la cartographie des flux applicatifs affiche une fragilité du SI.....</i>	<i>3</i>
I. 4. 2. <i>Des premières pistes de remédiation ont été mise en œuvre.....</i>	<i>4</i>
I. 4. 3. <i>Une véritable stratégie de modernisation du SI doit voir le jour.....</i>	<i>4</i>
I. 5. LA SÉCURITÉ DU SYSTÈME D'INFORMATION EST GLOBALEMENT ASSURÉE.....	5
II. L'UNIVERSITE DOIT METTRE IMPERATIVEMENT A PROFIT L'ANNEE 2010 AFIN DE POURSUIVRE LA MODERNISATION DES PRINCIPAUX APPLICATIFS DE GESTION.....	6
II. 1. L'ORGANISATION DE LA FONCTION PAYE-Y COMPRIS VIA LES DONNÉES RH- ET DE LA FONCTION FINANCIÈRE CONSTITUENT UN POINT DE VULNÉRABILITÉ QU'IL FAUT REDRESSER RAPIDEMENT.....	6
II. 1. 1. <i>Revoir l'organisation de la fonction paye et le choix des applications dédiées à cette fonction</i>	<i>6</i>
II. 1. 2. <i>L'amélioration de la fonction financière est en route.....</i>	<i>7</i>
II. 2. LES COMPOSANTES ONT UN COMPORTEMENT PARFOIS CIRCONSPECT VIS-À-VIS DES LOGICIELS DE GESTION PROPOSÉS PAR L'UNIVERSITÉ.....	7
II. 2. 1. <i>SIFAC et HARPEGE sont plutôt bien utilisés par les composantes.....</i>	<i>7</i>
II. 2. 2. <i>Le suivi des services d'enseignement est encore éparpillé entre différents outils</i>	<i>8</i>
II. 2. 3. <i>Malgré son origine locale RIMBAUS n'est pas utilisé dans toutes ses fonctionnalités</i>	<i>8</i>
II. 3. LES COÛTS INFORMATIQUES FOURNIS NE SEMBLENT PAS EXORBITANTS MAIS ILS NE SONT PAS ENCORE IDENTIFIÉS SOUS LA FORME DE COÛTS ANALYTIQUES.....	8
III. UN DISPOSITIF DE PILOTAGE ET DE CONTROLE EN DECALAGE AVEC LES AMBITIONS POLITIQUES DE L'UNIVERSITE	9
III. 1. UN MODE DE GOUVERNANCE HYPER-COLLÉGIAL	9
III. 2. UN EFFORT DE CONVICTON COÛTEUX EN ÉNERGIE POUR LES ACTEURS CONCERNÉS.....	9
III. 2. 1. <i>Les décisions de mise en œuvre qui découlent de ce travail de conviction débouchent trop peu souvent sur une formalisation.....</i>	<i>10</i>
III. 2. 2. <i>Les équipes affectées à la fonction de pilotage sont insuffisamment armées face aux ambitions de l'université</i>	<i>10</i>
III. 2. 3. <i>L'université Lille 1 marque un certain retard dans le domaine du pilotage et du contrôle interne</i>	<i>11</i>

III. 2. 4.	<i>Le caractère embryonnaire du contrôle de gestion et de la comptabilité analytique utilisés par les services de l'université.....</i>	12
III. 2. 5.	<i>Le suivi du pilotage est actuellement principalement centré sur le projet d'établissement.....</i>	12
III. 2. 6.	<i>La bonne fin du travail engagé sur l'entrepôt de données est indispensable.....</i>	13
III. 2. 7.	<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>	14
I.	PLAN D'ACTION PROPOSE	16
II.	PROPOSITION D'INDICATEURS COMPLEMENTAIRES	17

I. L'UNIVERSITE DE LILLE 1 DOIT RENFORCER LA COHERENCE DE SON SYSTEME D'INFORMATION POUR CONSTITUER UN MEILLEUR POINT D'APPUI AU TRANSFERT DE COMPETENCE

I. 1. La rénovation entamée par l'université pour restructurer la fonction support informatique doit être poursuivie et accélérée

I. 1. 1. La réorganisation des services, trop récente, n'a pas encore porté ses fruits

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.

Les différents centres et cellules relatifs à l'informatique et aux TIC ont ainsi été rassemblés autour de deux services communs, le CRI (Centre de Ressources Informatiques) chargé des infrastructures matérielles et logicielles communes, de leur sécurisation, des aspects techniques, de la gestion de l'établissement et de la mise en place du système d'information et le SEMM (Service Multimédia) chargé de la production, de la gestion et de la diffusion des ressources multimédia et vidéo au service de tous ainsi que de l'accompagnement des utilisateurs. La cellule vidéo a été supprimée, le CPAV (Centre de Production Audio-visuelle) a été intégré au SEMM et une cellule spécifique chargée du Web a été créée au sein du CRI.

Le CRI est dirigé par un professeur d'université proche de la retraite qui est assisté d'une équipe d'ingénieurs majoritairement en poste depuis une quinzaine d'années et reconnus pour leur disponibilité et leurs compétences. L'université a en effet acquis un certain rayonnement au plan national en raison notamment de ses réalisations dans le domaine des logiciels¹ mais cela est parfois allé de pair avec un éparpillement des forces, dont l'absence d'élaboration d'un schéma directeur des systèmes d'information est une des conséquences visibles.

I. 1. 2. Le pilotage actuel des outils informatiques de gestion n'associe pas assez les services utilisateurs

Outre l'inexistence d'un schéma directeur suffisamment formalisé, aucune structure de pilotage dédiée au système d'information n'a vu le jour en particulier en raison de l'hostilité du vice-président précédent face à ce type d'instance.

Excepté pour la mise en place de SIFAC, 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'informations 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 est fortement impliqué, comprend un nombre restreint de responsables, dont bien entendu les chefs du CRI et du SEMM. C'est en prenant l'avis de ce comité que le président fixe les orientations et décide des choix, les principaux étant inscrits au schéma directeur (SDSI) ; le conseil d'administration peut être amené à se prononcer sur l'informatique au travers de l'adoption du SDSI et au travers du vote du budget.

¹ On peut citer à titre d'exemple le logiciel CIELL, utilisé dans les IUT pour la gestion des candidatures.

I. 2. Les moyens humains et financiers importants qui sont consacrés à la fonction informatique ont besoin d'être concentrés sur un nombre d'objectifs restreints

L'université consacre d'importants moyens au développement de son infrastructure informatique et au développement des TIC² :

-Une centaine de personnes, dont près des trois-quarts de catégorie A, sont consacrées à la fonction support informatique (cf. tableau 1 et proposition d'indicateurs en partie V).

-Le CRI se voit attribuer près de la moitié de ces effectifs, une quinzaine de personnes est affectée au SEMM, le reste est réparti dans les composantes ;

-Les moyens budgétaires (près d'un million d'euros) ont été réunis en une seule UB renforçant ainsi un pilotage unique du domaine informatique.

L'activité générée par les moyens dévolus nécessite toutefois, en particulier sur les principaux enjeux, une concentration du soutien et la maintenance des équipements et des logiciels répartis dans l'établissement. En effet, le service de maintenance de parc et d'assistance aux utilisateurs est actuellement organisé au niveau local. Le niveau de résultat est contrasté en raison de la répartition très inégale du personnel. Il semble qu'un effort ait été fait pour déployer dans certains secteurs de l'université des correspondants informatiques pour prendre en charge au moins partiellement la maintenance.

De surcroît, bien que certains vice-présidents ou membres du CRI participent au niveau national à plusieurs chantiers mutualisés notamment avec l'AMUE (entrepôt de données, Graal, SIFAC, tableau de bord du président), le retour sur investissement n'est pas encore suffisant pour fournir à l'université une feuille de route claire et partagée.

Tableau 1: Effectifs consacrés à la fonction support informatique

	Effectifs en ETP	dont cat. A	dont cat. B	dont cat. C	dont contractuels et vacataires	Pour mémoire ETP administratifs dédiés
Informatique de gestion (services centraux et communs)	11,1	7,8	1,8	0	1,5	0,5
Systèmes et réseaux (services centraux et communs)	11,5	7,5	3	0	1	0,5
Calcul scientifique	1,5	1,5	0	0	0	0
Informatique pédagogique et multimédia (services centraux et communs)	13,6	10,6	1	1	1	0,5
Ressources informatiques dans les composantes	36,35	21,85	10	0	4,5	0
Ressources informatiques dans les laboratoires (2)	19,5	16,5	3	0	0	0
Cellule Nationale Logicielle	4	1	0	0	3	0,2
Activité CRI diffuseur	1,9	1,9	0	0	0	0,8
Total	99,45	68,65	18,8	1	11	2,5

(Source Lille 1, 20 octobre 2009)

² « La modernisation de la gestion publique : un levier pour l'autonomie des universités » rapport IGAENR avril 2009 page 37

I. 3. La conduite du projet SIFAC, au cours de l'année 2009, est une source de bonnes pratiques

I. 3. 1. L'absence historique d'une culture de conduite de projet informatique

Les initiatives s'apparentant à une conduite de projet informatique sont extrêmement rares. A titre d'exemple, si le choix de favoriser prioritairement les actions mutualisées et menées en partenariat ainsi que la volonté de respecter l'usage des standards nationaux et internationaux sont clairement exprimés dans les instances de gouvernance, la démultiplication nécessaire auprès des utilisateurs et la remontée d'informations n'est pas organisée ni formalisée. De même, si des correspondants informatiques spécialisés (réseau, logiciels...) ont été mis en place dans les composantes et les services, l'adhésion des utilisateurs aux décisions de l'établissement n'est pas suffisamment sollicitée. Ainsi le choix de recourir prioritairement à des outils et logiciels libres, n'a pas été suffisamment expliqué dans les secrétariats et qu'il est prévu d'amplifier la promotion des formats ouverts et de ces logiciels libres.

I. 3. 2. La fonction structurante de SIFAC et les conditions de sa mise en œuvre pourraient faire école

La manière dont le projet SIFAC a été implanté tout au long de l'année 2009, après que les formations idoines aient été délivrées, que les groupes de travail « métier » aient été régulièrement réunis et que le suivi assuré par le CRI l'ait été dans des conditions reconnues par tous comme très satisfaisantes, possède toutes les qualités requises pour être qualifié d'exemplaire.

En rupture avec les habitudes culturelles antérieures, probablement héritées de la culture « facultaire », chacune des entités concernées tant dans les services centraux que dans les composantes a pu ainsi bénéficier de la démarche d'implantation prévue pour s'étaler sur une période de seize mois. A ce titre, le « Kit de déploiement » prévu par l'AMUE (séminaires, documentation, espace de travail collaboratif, cursus de formations métier, fonctionnelles et techniques) semble avoir très bien fonctionné dans ce cas particulier d'une université où ce mode de fonctionnement était inhabituel.

I. 4. L'hétérogénéité actuelle du système d'information nuit à la cohésion d'ensemble

I. 4. 1. la cartographie des flux applicatifs affiche 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 est un produit maison relativement ancien) et par la complexité des liens entre certains outils relatifs à la même fonction (exemple de la paye). 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.

Tableau 3 : Principales applications informatiques de gestion utilisées par l'Université

Logiciel	Domaine fonctionnel (1)	Origine du logiciel (2)	Année de démarrage	Existence comité d'utilisateur	Interopérable avec...
SIFAC	GFC	AMUE	2009	Non	ESUP portail pour les missions et situations foncières, Entrepôt de données
RIMBAUS	Scolarité	Local	1995	Non	ESUP Portail, LDAP, Entrepôt de données, BU, GRAAL
HARPEGE	GRH	AMUE	2000	Non	GRAAL, KA et entrepôt de données

Logiciel	Domaine fonctionnel (1)	Origine du logiciel (2)	Année de démarrage	Existence comité d'utilisateur	Interopérable avec...
ASTRE	PAYE	AMUE	2004	Non	Entrepôt de données
GRAAL	Recherche	GIS GRAAL	2006	Non	HARPEGE, RIMBAUS, HAL et entrepôt de données. En cours de réalisation ESUP-PORTAIL.
ABYLA	Patrimoine	Privé	2002	Non	Entrepôt de données
ENTREPOT DE DONNEES	Pilotage	Mutualisation des Universités	2001	Non	Avec tous les domaines ci-dessus via un ETL
GEISHA (à venir)	GRH	Université de Clermont Ferrand	fin 2009	Non	HARPEGE, RIMBAUS

(1) scolarité, GRH etc.

(2) AMUE, consortium COCKTAIL, développement interne, etc.

(Source Lille 1)

1. 4. 2. Des premières pistes de remédiation ont été mise en œuvre

Au titre des chantiers correctifs, on peut citer les travaux du pôle de gestion du CRI qui s'inscrivent dans la démarche "entrepôt de données" de nature à accélérer cette fiabilisation. Même si elle butte actuellement sur le paramétrage, cette démarche ne peut qu'être encouragée puisqu'elle permet de vérifier la nature des informations qui ont vocation à nourrir in fine les tableaux de bord et indicateurs du pilotage et du contrôle de gestion.

Il en est également ainsi de la définition de référentiels communs aux diverses bases de données utilisées comme, par exemple, l'identification unique des personnes ou des salles. Autre progrès : les évolutions de certaines applications générales de gestion ont été prises en compte ; GRAAL est installé dans l'établissement au niveau central (DIRVED) : tous les laboratoires y sont présents et indiquent les thématiques de recherche, les structures administratives et les structures de recherche rattachées comme les contacts, les équipes avec les personnels rattachés, les financements du contrat.

En 2008, également la dématérialisation de la campagne des emplois a été initiée : une application intégrée au portail d'établissement a permis de remplir les fiches d'expression des besoins en enseignement et en recherche pour l'ensemble des composantes de l'établissement. Les fiches de demande de postes sont générées automatiquement à partir des décisions prises par la direction de l'université.

1. 4. 3. Une véritable stratégie de modernisation du SI doit voir le jour

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 les efforts de formalisation accomplis par le vice-président TIC dans les derniers mois, une stratégie de modernisation des SI doit s'imposer au cours du premier semestre 2010. Elle doit assurer une meilleure cohérence et fiabilité 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, en se fixant un premier calendrier global contrairement aux pratiques actuelles segmentant 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.

I. 5. La sécurité du système d'information est globalement assurée

Le réseau électrique de l'université, mal conçu dès l'origine, est un point faible qui pourrait avoir sur les postes informatiques des répercussions parfois importantes. Cependant, la sécurité des serveurs de l'université dont certains abritent des modèles destinés à la recherche mathématique au niveau mondial est particulièrement suivi. Les équipes dédiées à la sécurité sont impliquées et compétentes.

La politique globale de sécurité informatique de l'université s'appuie sur la sécurisation du système d'information et conduit à la mise en place d'un certain nombre de dispositifs : filtrage fort au niveau du routeur du site, mise en œuvre d'un système antivirus et antispam au niveau des relais de messagerie, mise en service de serveurs d'authentification, mise en œuvre d'un dispositif de détection de machines infectées par un virus qui scannent le réseau en provoquant une dégradation de celui-ci, mise en œuvre d'un serveur pour les accès VPN (Virtual Private Network) sécurisant les réseaux à partir de l'extérieur, mise en service d'un serveur pour la sauvegarde des « logs » pendant 1 an, déploiement d'antivirus sur les postes de travail dans le cadre des accords logiciels du ministère. Actuellement 75000 messages sont délivrés en moyenne par jour et on compte jusqu'à 50 accès VPN simultanés.

Une véritable Politique de Sécurité du Système d'Information (PSSI) au niveau de l'établissement va être mise en place, en confortant les solutions existantes et en renforçant la sécurité par une évolution vers le filtrage applicatif (pare-feu). L'importance du risque lié à la centralisation dans les locaux du CRI des moyens informatiques a conduit à inscrire dans le contrat précédent la constitution d'un site miroir travaillant en mode cluster avec les équipements du CRI. Il est prévu de poursuivre le développement du site miroir et de mettre en place un Plan de Reprise d'Activités (PRA) en cas de sinistre ou d'incidents majeurs dans le bâtiment du CRI.

tableau 5: sécurité informatique

compétences	description de la situation
responsable de la sécurité	1 RSSI + 1 RSSI adjoint s'appuyant sur un réseau de correspondants
schéma directeur sécurité	Elaboration de la PSSI en cours dans le cadre d'un groupe de travail animé par le VP TIC (document final prévu pour décembre 2009)
sécurité physique (1)	Redondance des liaisons optiques utilisée pour le maillage des liaisons Ethernet du réseau de campus Sécurité électrique assurée par 2 onduleurs 100 KVA donnant une autonomie actuelle de 20 minutes. Une étude est lancée pour chiffrer les coûts d'un groupe électrogène La climatisation des salles machines du CRI a été renouvelée en octobre 2009. La puissance électrique du plateau technique est aujourd'hui de 150 kW La sécurisation anti intrusion des locaux est assurée par badges et par un système d'alarme avec remontée au PC sécurité fonctionnant 24h/24 7j/7 La sécurisation anti incendie est assurée par une centrale de détection incendie Chubb pouvant déclencher des bouteilles d'Argon avec remontée au PC sécurité
procédures d'authentification	Service d'authentification centralisée offrant une identification unique (SSO/CAS) aux usagers des services en ligne via le portail Accès réseau Wifi pour les étudiants et les personnels avec authentification via un serveur Radius et le serveur LDAP Service VPN : connexion cryptée de l'extérieur aux ressources de l'université après authentification (réservé aux personnels)
existence documentation applications (2)	Documentation interne destinée aux techniciens et ingénieurs du CRI pour l'exploitation sur les services réseaux, Web, ENT,... Documentation destinée aux utilisateurs pour l'utilisation des services (VPN, LDAP, ENT,...)

tableau 5: sécurité informatique

compétences	description de la situation
sécurité des données (3)	Sauvegarde des données des serveurs avec un système Netbackup (agent Netbackup + 1 robot de sauvegarde) Duplication d'une partie du SAN sur un site miroir situé dans un autre bâtiment
taux de disponibilité du réseau	Indisponibilité inférieure à 1 jour par an

(1) redondance liaisons optiques, sécurité électrique, climatisation, sécurisation locaux

(2) dossiers d'analyse fonctionnelle, d'exploitation, utilisateurs

(3) sauvegardes automatisées, sauvegardes déportées

(source Lille 1)

II. L'UNIVERSITE DOIT METTRE IMPERATIVEMENT A PROFIT L'ANNEE 2010 AFIN DE POURSUIVRE LA MODERNISATION DES PRINCIPAUX APPLICATIFS DE GESTION

II. 1. L'organisation de la fonction paye-y compris via les données RH- et de la fonction financière constituent un point de vulnérabilité qu'il faut redresser rapidement

Le rapport d'audit n°2007-59-28 rédigé par le pôle départemental d'audit Nord de la DGFIP a conduit les auditeurs à émettre un avis très défavorable sur le fonctionnement de l'entité et à dresser un constat d'insincérité des comptes de l'université. Sont pointés du doigt les modes de fonctionnement de l'agence comptable en interne et vis-à-vis des composantes mais également les modes d'organisation sous-tendus par les applications informatiques.

II. 1. 1. Revoir l'organisation de la fonction paye et le choix des applications dédiées à cette fonction

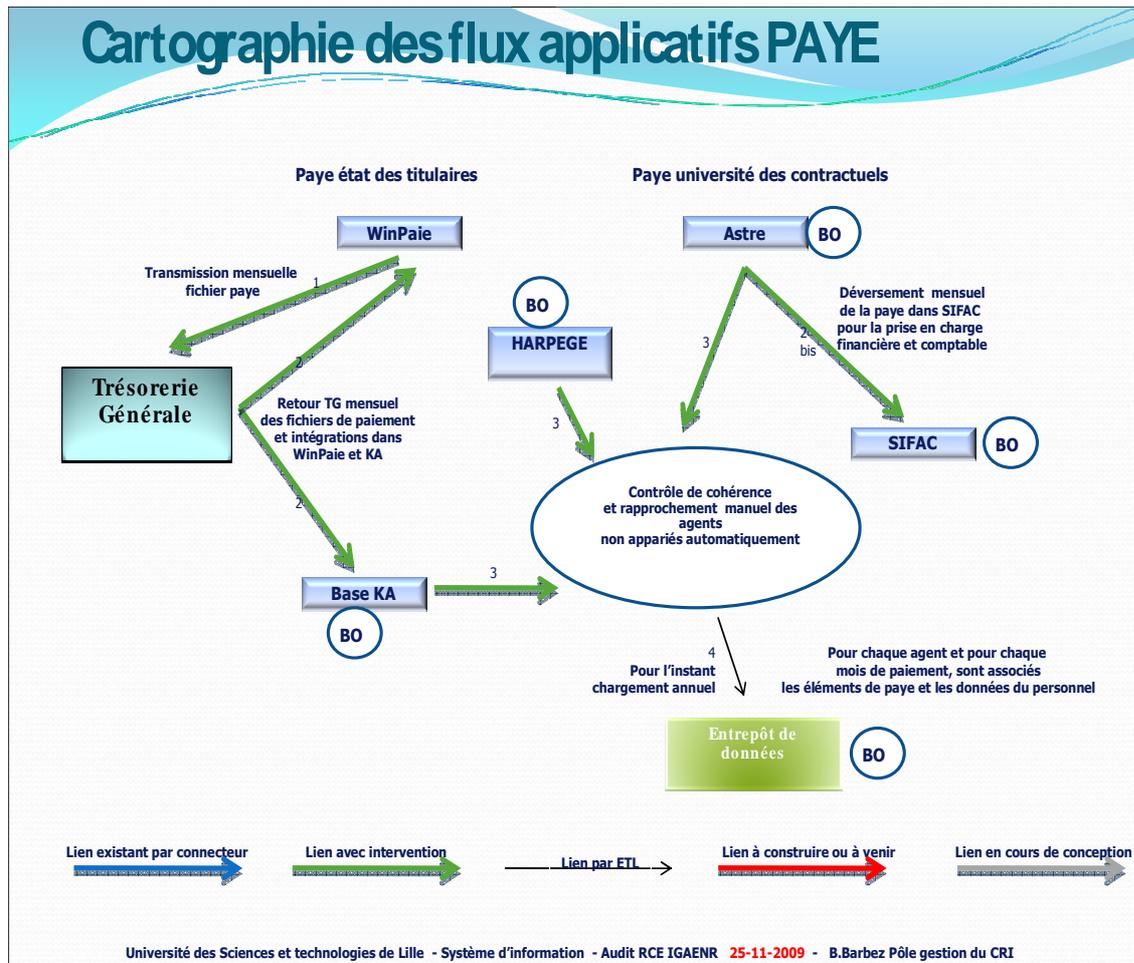
Les auditeurs ont en particulier demandé, dès 2007, de revoir l'organisation en matière de paye notamment les fonctionnalités de ASTRE à mieux utiliser, d'établir des fiches de procédures et de superviser par des contrôles pour s'assurer du bon fonctionnement de cette activité. L'actuelle cartographie des flux applicatifs liés à la fonction paye confortent cette analyse. Comme il est indiqué dans le schéma ci-dessous, cette fonction est éclatée en plusieurs outils (titulaires vs contractuels) qui ne sont pas forcément liés entre eux, ce qui peut être une source d'erreurs ou de fraude.

Il est également possible de plaider pour une migration des fonctions de ASTRE vers WinPaie ce qui a pour mérite de concentrer sur une même application une fonction aujourd'hui dispersée mais a pour défaut de faire le choix d'un outil non interopérable avec SIFAC.

En réalité, l'université envisage de revoir l'organisation de la fonction paye selon le calendrier suivant :

- après une période intermédiaire, début 2011, il n'y aura plus qu'une application dans l'établissement en ce qui concerne la paye : WinPaie. Celle-ci transmettra les éléments de paye à la TG (paye à façon). ;
- Dès que la solution sera finalisée par l'AMUE, il y aura mise en place de SIHAM. Ce logiciel a vocation de 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.

A ce jour, Lille 1 ne fait pas partie des trois universités pilotes du projet SIHAM. Il pourrait être utile, si c'est encore possible, que l'établissement rejoigne le groupe projet pour l'expérimentation.



II. 1. 2. L'amélioration de la fonction financière est en route

Le président de l'USTL, qui joue lui-même le rôle de vice-président « finances », ainsi que le secrétaire général poursuivent actuellement un effort de « monitoring » relativement à la fonction financière :

-au travers de la réorganisation de la fonction budgétaire et financière postérieure à l'audit de 2007 mais non encore aboutie ;

- par la mise en place depuis fin 2008 de SIFAC.

Si cet effort est poursuivi en 2010 avec la même vigueur, il serait de nature à mettre un terme au risque majeur pour la cohérence globale du pilotage de l'établissement de non fiabilité des informations financières.

II. 2. Les composantes ont un comportement parfois circonspect vis-à-vis des logiciels de gestion proposés par l'université

II. 2. 1. SIFAC et HARPEGE sont plutôt bien utilisés par les composantes

Les composantes s'approprient les produits mutualisés puisqu'une grande majorité des fonctionnalités sont couvertes :

- Pour SIFAC, depuis l'engagement jusqu'aux ressources affectées en passant par les constatations des recettes, les missions et les conventions ;
- Pour HARPEGE, les fonctions de consultation des dossiers des agents, création d'un poste, création d'un agent, mise à jour des fonctions relatives à un agent et affectation sont entièrement utilisées par les services de la DPRH et l'IUT A ; les autres composantes n'utilisant que la consultation et la mise à jour des informations.

II. 2. 2. Le suivi des services d'enseignement est encore éparpillé entre différents outils

L'université ne dispose pas d'une application unique de suivi de gestion des services. Certaines composantes disposent d'outils développés par leurs soins, qui pourraient être adaptés pour récupération des données (MATHENS pour l'UFR de mathématique et SECGEN pour Polytech par exemple) soit seront remplacés par GEISHA.

Un groupe projet GEISHA interne à l'université est déjà lancé ce qui permet au secrétariat général de prévoir une entrée en service en septembre 2010.

II. 2. 3. Malgré son origine locale RIMBAUS n'est pas utilisé dans toutes ses fonctionnalités

Le tableau ci-dessous indique que plusieurs entités ont recours à d'autres outils pour gérer en tout ou partie la scolarité alors que RIMBAUS existe depuis 1995 et qu'il est reconnu comme performant mais vieillissant. Par exemple, l'IUT, utilise sur certaines fonctions des feuilles Excel ou un petit logiciel ad hoc ; pour ces diplômés d'ingénieurs, l'EPU dispose également d'un logiciel ; enfin l'IAE : utilise un logiciel spécifique pour certaines fonctions pédagogiques. RIMBAUS couvrirait toutefois 80% des besoins des composantes.

Tableau 4-4 application de gestion de la scolarité

Domaines	fonctions	services centraux	Toutes les composantes (*) sauf IUT A, IAE	IUT A	EPU	IAE
Inscription administrative		Oui	Non	Oui	Non	Non
Inscription pédagogique	niveau gestion (1)		Oui	non	Non	Non
	groupes d'étudiants		Oui	non	Non	Non
Résultats	notes et résultats (1)		Oui	Non	Non	Non
	édition diplôme	Oui	Non	Oui	Non	Non
	édition annexe	Oui	Non	Non	Non	Non
	saisie externe des notes					
Organisation épreuves		Oui				
Stage		Oui				
charges d'enseignement						

(*) CUEEP, Biologie, Chimie, Physique, Géographie, IEEA, Mathématique, Sciences de la Terre, Sciences économiques et sciences universitaires de pédagogie
(Source université Lille 1)

II. 3. Les coûts informatiques fournis ne semblent pas exorbitants mais ils ne sont pas encore identifiés sous la forme de coûts analytiques

Les chiffres fournis par l'université ne donnent en eux-mêmes que peu d'éléments de comparaison, chaque outil étant sensiblement différent dans ses ambitions, dans sa durée de développement et dans les choix techniques. De plus, les coûts de la formation imputés sur une autre ligne budgétaire faussent la tentative de composition d'un coût complet.

Le CRI travaille cependant à une consolidation des coûts RH par domaine de gestion et amorce une première analyse de type analytique prometteuse dont la mission ne peut que souhaiter un aboutissement rapide.

Extrait du Tableau 7 : coût d'équipement, de maintenance et de fonctionnement des applications de gestion

Logiciel	frais d'acquisition et de licence (a)	année d'acquisition	valeur des équipements informatiques de gestion (b)
SIFAC	95680	2009	167437
RIMBAUS	0	1995	27253
HARPEGE	31622	2000	9403
ASTRE	20392	2004	3775
GRAAL	0	2006	0
ABYLA	19509	2002	0
ENTREPOT DE DONNEES	23904	2001	0
GEISHA	10000	fin 2009	44431
NABUCO	0		0
Total	201107		252299

(Source Lille 1)

III. UN DISPOSITIF DE PILOTAGE ET DE CONTROLE EN DECALAGE AVEC LES AMBITIONS POLITIQUES DE L'UNIVERSITE

III. 1. Un mode de gouvernance hyper-collégial

Le projet d'établissement 2010-2013 est inscrit dans une démarche consensuelle et de responsabilité collective que l'équipe de direction actuelle souhaite la plus large (Enseignants-chercheurs, étudiants, composantes...). Ce nouveau mode de pilotage politique a mis en porte-à-faux la culture universitaire de tradition « facultaire » qui imprègne historiquement l'université Lille 1 sans que pour autant soit explicitement acquise l'adhésion de l'ensemble des acteurs au nouveau projet.

III. 2. 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 du 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 longues durées. 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, Campus Grand Lille, politique des emplois contractuels, redéploiement des emplois...

L'équipe de direction est constituée de trois VP en charge des conseils et de huit VP fonctionnels qui exercent leurs compétences dans les domaines suivants : étudiant, aménagement du campus, patrimoine et développement durable, valorisation du potentiel humain, aide à la réussite, relations internationales, vie étudiante, promotion de la parité, technologies de l'information et de la communication. Le VP chargé des relations avec le CA est en plus en charge de la qualité.

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.

III. 2. 1. 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 les politiques qui les sous-tendent emportent un caractère obligatoire.

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

III. 2. 2. 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 13 indicateurs synthétiques du contrat d'établissement, les moyens disponibles sont en net décalage avec les immenses enjeux auxquels l'université va être confrontée, le PRES et le projet campus Grand Lille notamment. Pourtant PRES et Campus Grand Lille sont deux 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 de 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.

Pourtant l'analyse des risques consisterait à « mettre sous contrôle » 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...

Tableau 8 : effectifs consacrés à la fonction support pilotage

	Effectifs en ETP	Observation	acteurs
Démarche Qualité	0,5		VP Qualité (0,5)
Cartographie des risques	0,3	Hygiène et Sécurité	Ingénieur de Sécurité (0,3)
Contrôle de gestion	1	Suivi de la masse salariale + suivi des objectifs (projet établissement) + suivi d'exécution budgétaire + suivi des emplois	Pilotage global (0,5) Pilotage RH (0,3) Contrôle de gestion (0,2)
Audit interne	Néant		
Production d'indicateurs	8,6	Bilan social, Consommation des emplois et suivi des effectifs personnels, suivi des étudiants, insertion professionnelle, recherche, formation	K.D(0,5) C.N (0,3) P.C(0,7) C. S (0,3) N.E (0,8) B.B (0,3) B. R (0,3) OFIP (4,4) + autres composantes (1,0)
Total	10,4		

(Source Lille 1)

III. 2. 3. L'université Lille 1 marque un certain retard dans le domaine du pilotage et du contrôle interne

Même si l'absence de cartographie des risques n'est pas, à ce stade, une marque distinctive majeure d'un retard de l'université, l'état actuel de la mise en place des remontées d'informations et du pilotage central est plus préoccupant. Ainsi certains documents tels que les bilans sociaux ou les bilans de contrats présentent des lacunes ou sont publiés avec retard et selon une fréquence insuffisante, ce qui n'est pas de nature à faciliter les relations avec la tutelle.

Il est cependant patent que la prise de conscience par la nouvelle équipe de direction de ce retard a donné lieu à des mesures correctives telles que la récente création d'une entité dédiée à l'aide au pilotage et la volonté de déboucher au premier trimestre, avec l'appui d'un groupe projet, sur un tableau de bord des RCE spécifique.

III. 2. 4. Le caractère embryonnaire du contrôle de gestion et de la comptabilité analytique utilisés par les services de l'université

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, faculté de sciences économiques et sociales et IUT A), c'est l'IUT A qui est aujourd'hui le plus avancé dans la démarche notamment en raison de l'investissement personnel de son directeur. 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 outils s'avèrerait utile afin de réamorcer le processus.

III. 2. 5. Le suivi du pilotage est actuellement principalement centré sur le projet d'établissement

Si l'effort louable de rédiger un projet d'établissement clair est à saluer, on peut cependant déplorer que les critères synthétiques définis pour le suivi de ce projet ne soient pas forcément corroborés avec ceux des autres engagements partenariaux de l'université. De plus, seuls vingt et un des cent soixante neuf indicateurs suivis par l'université appartiennent à la catégorie des indicateurs de performance. Enfin, les autres indicateurs de l'établissement sont en cours d'élaboration (cf. tableau de bord des RCE). Par voie de conséquence ; il est conseillé de mettre l'ensemble en cohérence en profitant par exemple de la mise en œuvre du tableau de bord du président (cf. infra) et l'harmonisation des futurs indicateurs de suivi du projet fédéral de l'université de Lille.

L'université de Lille 1 n'échappe pas au constat général d'absence totale de procédures d'audit interne alors que l'exercice d'une autonomie accrue nécessite pourtant qu'elle se dote des moyens et des compétences qui lui permettront de s'assurer que les procédures de décision et de gestion, qui auront été préalablement formalisées, sont adaptées, connues et appliquées en son sein. Il est de même d'un service « qualité » dont la mission consiste à simplifier, sécuriser et formaliser les processus de gestion. Il est fortement recommandé que ces démarches soient progressivement étendues et enrichies d'une analyse des risques encourus par l'établissement du fait de ses activités.

Toutefois les universités, y compris les plus importantes, n'ont souvent pas les moyens de créer une structure distincte pour le contrôle de gestion, d'une part, et pour l'audit interne, d'autre part. Le choix du CNRS de créer une direction de l'audit interne dont une des missions porte sur le contrôle de gestion, est un exemple intéressant à connaître et peut-être à transposer. La dimension fédérale du projet campus « Grand Lille » et les perspectives ouvertes par la mutualisation dans le cadre du PRES lillois devront également être prises en compte pour le choix du niveau pertinent de mise en œuvre de ces fonctions.

Les treize critères synthétiques de la réussite du projet 2010-2013 (source Lille 1)

Critères	Indicateurs
1. Créer l'Université de Lille au plus tard en 2013.	Délibérations des CA relatives à la mise en place de l'université de Lille
2. Positionner la recherche au meilleur niveau international.	Classement de Lille 1 : Shanghai, Times Higher éducation (ER2) Nombre de laboratoires A+ et A, nombre de publiants dans ces laboratoires (A8) Origine des doctorants (C6)
3. Consolider son ancrage au développement économique et social régional.	Montant et répartition des ressources financières : ANR, UE, CPER, brevets, contrats, pôles de compétitivité (ER9)
4. Organiser une offre de formation attractive,	Flux d'étudiants entrant en cursus master ; part des étudiants nouveaux entrant en M1 et M2 (A4) Taux de premier choix des néo-bacheliers candidats (EF1)
5. Accompagner les étudiants de formation initiale et continue vers la réussite académique, professionnelle et citoyenne.	Insertion des étudiants diplômés (EF10) Part des licences obtenues en 3 ans après une première inscription en L1 dans le total des licenciés (B1) Nombre d'étudiants en PPP (EF12)
6. Accompagner les étudiants pour qu'ils soient des acteurs de la vie du campus et du fonctionnement de l'université.	Nombre d'associations suivies sur le campus (EV1) Participation des élus étudiants aux conseils et aux commissions (EV4)
7. Porter la qualité des infrastructures de vie et de travail sur le campus au niveau des standards internationaux.	Qualification de la qualité du pilotage en matière de gestion immobilière (A19) Nombre de logements sociaux rénovés ou construits pour les étudiants (EV9)
8. Conforter la dimension internationale de l'université	Nombre de projets actifs dans le consortium Université de Lille-Nord Ouest européen (E11) Part des étudiants étrangers inscrits en master et en doctorat (B7)
9. Mettre en œuvre une stratégie de communication interne et externe à la hauteur des enjeux.	Qualification de la mise en œuvre du plan de qualification (EC1)
10. Adapter les emplois et les compétences aux besoins de l'université, dans le respect de ses valeurs.	Qualification du tableau bord GEPEC (EA1)
11. Placer l'usage des TIC au cœur de la démarche de modernisation de l'université	Nombre de comptes actifs dans l'intranet (ET1) Nombre d'UE avec ressources numériques accessibles en ligne (ET4)
12. Mener une politique documentaire ambitieuse	Programme de mise en œuvre d' nouveau SCD et du Learning Center Consultation des ressources électroniques (B12)
13. Atteindre une qualité de niveau « certifiable » dans les processus d'administration et de gestion financière et comptable.	Audit par un organisme extérieur

III. 2. 6. 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.

La contrainte de simplicité nécessite le « raffinage de la donnée ». La donnée brute opérationnelle doit être transformée pour devenir une donnée décisionnelle qui se prête à l'analyse et qui reste constante dans le temps. Quant à la contrainte d'adaptabilité, elle ne peut être respectée qu'en stockant les détails les plus infimes pour répondre à toutes questions imprévisibles. Cette « atomisation » de la donnée permet lors des phases d'analyse (de restitution) l'agrégation des données selon les questions du moment. Pour finir, la contrainte de fiabilité doit s'appliquer aussi bien à la donnée brute, qu'à la donnée décisionnelle. Dans le cas de la donnée brute, si celle-ci ne peut être fiable, il semble qu'elle doit être de fait exclue de l'entrepôt. Cette contrainte nécessite la mise en place de procédures d'assurance qualité de la donnée aujourd'hui inexistantes à Lille 1.

Afin d'apporter de la cohérence à l'entrepôt, il convient de rechercher les données communes à chaque application source (structure organisationnelle, action LOLF, pays,) pour en faire une donnée commune dans l'entrepôt servant de base aux rapprochements (croisements). Ces données communes évitent d'avoir un entrepôt qui n'est qu'une succession de données applicatives verticales et indépendantes. Néanmoins ces données communes ne doivent pas être un frein à l'entrepôt, au lieu de refuser le domaine ou la donnée dans l'entrepôt parce qu'elle est dédiée exclusivement à un domaine, la bonne approche, selon le CRI, consiste à l'ajouter puis à la faire évoluer dans l'entrepôt en fonction de son avenir dans la base opérationnelle.

III. 2. 7. 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

Dans le cadre de la mise en place de la LRU et des RCE, les établissements sont sollicités pour alimenter les indicateurs de pilotage mais doivent également prendre la mesure des risques et incertitudes stratégiques auxquels ils sont confrontés. Les universités sont soumises également à d'autres obligations législatives et réglementaires qui ont un impact sur le dispositif de pilotage. Dans ce cadre, l'absence de tableau de bord du président et de l'équipe présidentielle minorerait la capacité de réponse aux obligations de l'université et générerait des risques et incertitudes.

Dès lors, Lille 1 devra être en mesure d'identifier les ressources allouées aux activités exercées - mesure de l'activité des personnels : agents, enseignants et enseignants-chercheurs - , la qualité des opérations réalisées et de connaître précisément le point d'équilibre financier (mise en regard des produits inhérents à telle activité et des charges qu'elle consomme ; exemples : nombre minimum de participants en formations continues pour atteindre cet équilibre financier, quantité vendue en matière de publication), des activités générant des ressources propres - ex : valorisation de la recherche - . En pratique, il s'ensuit que les obligations législatives et réglementaires ayant un impact important sur le tableau de bord du président et de l'équipe présidentielle sont également issues de la réglementation européenne et du 7^{ème} PCRDT.

Le président et l'équipe présidentielle sont par ailleurs confrontés à la mise en œuvre de dispositifs de pilotage partagés entre différents acteurs. La coexistence actuelle de plusieurs tableaux de bord (cf. 1.1.) relève plus d'une accumulation de strates, que de la conception d'un tableau de bord stratégique spécialement destiné à l'usage du président et de l'équipe présidentielle.

Lille 1 observe pour s'en inspirer les outils d'aide au pilotage qui ont été initiés par d'autres universités:

- le tableau de bord d'appui à la mise en oeuvre et au suivi des contrats d'objectifs et de moyens (COM) ;
- l'anticipation de la réponse à apporter aux critères d'évaluation de l'AERES ;
- le suivi des contrats de recherche des différents bailleurs de fonds (privés, publics, nationaux...);
- la réponse aux collectivités territoriales, dans le cadre de leurs compétences (formation continue, apprentissage, innovation, ...).

Les travaux menés devraient conduire à élaborer un tableau de bord stratégique, qui est le socle du *reporting* annuel et infra annuel de l'université dans la recherche de la performance et de l'excellence, et dans ce but à choisir des indicateurs de pilotage stratégique qui sont les indicateurs que les acteurs de l'université maîtrisent directement lorsque leur action a un impact direct sur l'évolution de l'indicateur. Ils apprécient et mesurent les résultats principalement au titre de l'efficacité et de la performance des politiques de formation et de recherche.

Par ailleurs, devront figurer également des indicateurs d'activité et de gestion « partagés » entre plusieurs acteurs internes. Leurs interventions conjointes contribuent à faire évoluer l'indicateur. Ils analysent les processus et permettent à l'équipe de direction de corriger la conduite de projets, ou la réalisation des activités.

Enfin, les indicateurs sur lesquels l'université ne dispose pas d'une marge de manœuvre directe sont considérés comme des indicateurs d'environnement et/ou de contexte. Ils fixent le cadre d'application de la stratégie et sont en général issus annuellement de l'entrepôt de données.

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.

I. PLAN D'ACTION PROPOSE

A = Pré-requis à l'acquisition de nouvelles compétences

B = Actions devant être conduites à court terme

C = Actions à conduire à moyen terme

Objectif recherché	Actions à conduire	Degré de priorité
Renforcer la qualité et le pilotage des outils informatiques du système d'information	Elaborer un schéma directeur du système d'information établi sur une durée répondant aux enjeux (trois à cinq ans)	B
	Mettre en place un comité d'orientation du système d'information afin d'organiser le « monitoring » de l'ensemble des chantiers	B
	Systématiser le mode projet (comités de pilotage et comités d'utilisateurs) pour les prochains développements et déploiements d'outils informatiques	A
	Accélérer la mise en place et l'animation d'un groupe spécifique sur la fonction « Paye »	A
	Organiser une veille particulière sur l'interopérabilité des applicatifs informatiques	B
	Adopter une GPEC spécifique aux compétences informatiques prenant en compte la pyramide des âges et la future organisation fédérale de l'université de Lille	C
Les procédures et outils du pilotage doivent être confortés	Sensibiliser les personnels administratifs et les décideurs à la démarche analytique par des formations spécifiques	C
	Renforcer les compétences en matière de contrôle qualité et d'audit interne en prenant en compte les dimensions de mutualisation des moyens	B
	Veiller à fiabiliser les données offertes aux requêtes de l'entrepôt de données	B
	Réaliser un travail soutenu sur le contrôle interne (notamment à partir du réseau comptable : agence comptable et personnels concernés par SIFAC)	B
	Mettre à profit la finalisation du tableau de bord du président pour limiter et concentrer le nombre d'indicateurs de pilotage de l'université	C
	Faire évoluer les modes de fonctionnement en généralisant la formalisation des lettres de mission et des relevés de décision	C

II. PROPOSITION D'INDICATEURS COMPLEMENTAIRES

- nombre total d'ETP BIATOSS de l'établissement³/ nombre d'ETP affectés à la fonction support informatique⁴ :

1108,7 : 99,45 = 11,1

- nombre total d'ETP enseignants-chercheurs et enseignants⁵/ nombre d'ETP affectés à la fonction support informatique⁶ :

1526,3 : 99,45 = 15,3

- budget annuel informatique / nombre d'ETP total de l'établissement

1 208 659 : 2730,1 = 442,7

- *nombre et liste des indicateurs de performance disponibles⁷ :*

Recherche – Valorisation – Etudes doctorales (11 indicateurs)

A11 : Indice de citation à 2 ans des publications de l'établissement

2006 : 0.71 (source OST nov2009)

A8 : Part des enseignants-chercheurs publiants dans les labos classés A et A+

2009 : 83% (source : DIRVED)

A10 : Part des publications de référence internationale de l'établissement dans la publication scientifique française

2007 : 1.22 (source OST nov2009)

A12 : Part des publications de référence internationale de l'établissement dans les domaines scientifiques définis prioritaires

2007 (source OST nov2009) :

Chimie : 2.53

Mathématiques : 2.22

Physique : 1.96

Sciences pour l'ingénieur : 1.93

Multidisciplinaire : 1.64

Sciences de l'univers : 1.30

Biologie fondamentale : 0.79

A13 : Part des articles co-publiés avec un pays membre de l'UE dans les articles de l'établissement

2007 : 28.46 (source OST nov2009)

A14 : Taux de participation de l'établissement dans les projets financés par les programmes cadres de R&D de l'UE

7^{ème} PCRD : 0.016 (source OST nov2009)

Taux de coordination de l'établissement dans les programmes cadres de R&D de l'UE

7^{ème} PCRD : 0.0 (source OST nov2009)

³ Personnels titulaires et contractuels.

⁴ Personnels titulaires et contractuels des fonctions « informatique de gestion », « système et réseau », informatique scientifique », « production multimédia », hors EPST.

⁵ Personnels titulaires et contractuels.

⁶ Personnels titulaires et contractuels des fonctions « informatique de gestion », « système et réseau », informatique scientifique », « production multimédia », hors EPST.

⁷ Taux de réussite, taux d'insertion professionnelle, part des publications de l'établissement dans une discipline par rapport aux publications françaises, européennes et mondiales, part de l'établissement dans les dépôts de brevets français, européens, etc.

A15 : Proportion d'étrangers (dont UE) parmi les chercheurs, enseignants-chercheurs, post-doctorants et ingénieurs de recherche rémunérés par l'établissement

2009 : Total : 16.23% (titulaires : 12.03% et non-titulaires : 29.67%)

A7 : Insertion professionnelle des doctorants après 3 ans

95% en emploi dont 14% MCF

(100% pour SSM, 97% pour STSI, 83% pour SVST, 100% pour SHS, 100% pour SEG)

(Source OFIP – base : Doctorants diplômés de 2006 interrogés en mars 2009)

A9 : Appels à projet ANR :

Part des financements obtenus par l'établissement par rapport à l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur

Classement parmi les x établissements bénéficiaires

Données difficilement récupérables

A16 : Performance des brevets et des activités contractuelles :

-Part des brevets déposés par l'établissement parmi les brevets français et européens inventés en France ou en Europe

Brevets français : 0.028% (source OST mars 2009)

Brevets européens : 0.067% (source OST mars 2009)

-Part des ressources apportées par les redevances sur titres de propriété intellectuelle dans les ressources totales de l'établissement

Montant des redevances de propriété intellectuelle perçues sur l'exercice 2008 : 10 596 € (source SAIC)

-Part des contrats de recherche passés avec des entreprises publiques ou privées, françaises ou étrangères, dans les ressources recherche totales de l'établissement

2008 : 44.7% (source SAIC)

A17 : Qualification du dispositif d'auto-évaluation mis en œuvre par l'établissement (indice défini entre 0 et 3)

Indice : 1

Formation Tout au long de la Vie (6 indicateurs)

A4 : Flux d'étudiants entrant en cursus Master : Part des nouveaux entrants dans l'établissement (en M1 et M2)

2009 (source OFIP) :

Nouveaux entrants en M1 : 35%

Nouveaux entrants en M2 pro : 42%

Nouveaux entrants en M2 recherche : 37%

A1 : Taux de passage L1 en L2

40% des inscrits en 2007/2008 sont diplômés en L1 en 2008 (source OFIP)

A2 : Taux de réussite en L3

67% des inscrits en 2007/2008 sont diplômés en L3 en 2008 (source OFIP)

A3 : Insertion des étudiants diplômés :

-Titulaires d'un DUT : insertion, durée d'obtention du 1^{er} emploi, poursuite d'études

69% des diplômés de DUT poursuivent leurs études.

Parmi les 31% non réinscrits, 80% sont en emploi - Moyenne de recherche du 1er emploi est de 5 mois

(Source : DUT (promotions 2001, 2002, 2003) - OFIP publication 32 et 33 et rapports)

-Titulaires d'une LP : insertion, durée d'obtention du 1^{er} emploi, poursuite d'études

86% des diplômés de licence sont en emploi ; 7,5% sont en études

Moyenne de recherche du 1er emploi est de 2,5 mois

(Source : Licence pro 2006 interrogés en décembre 2008 - OFIP flash 14)

-Titulaires d'un Licence générale : suivi de l'insertion, poursuite d'études

95% des diplômés de licence générale poursuivent leurs études ; 5% entrent dans la vie active.

(Source : Licence générale 2004 interrogés en octobre 2006 – OFIP publication 36)

A5 : Insertion des étudiants diplômés titulaires d'un Master : suivi de l'insertion, poursuite d'études

Master pro : 91% sont en emploi ; Master recherche : 72% poursuivent leurs études ; 28% entrent dans la vie active

(Source : insertion des diplômés d'un Master en 2006, interrogés en octobre 2008 – OFIP publication 51 + flash 15)

A noter que les enquêtes Master et Licence pro diplômés 2007 sont en cours et que les résultats seront disponibles fin mars 2010.

A6 : Part des mentions à faibles effectifs en fin de cursus en L et M et effectifs concernés

Donnée non actualisée (source : Cellule Formation)

Pilotage (1 indicateur)

A17 : Qualification du dispositif d'auto-évaluation mis en œuvre par l'établissement (indice défini entre 0 et 3)

Indice : 1

Politique Patrimoniale (2 indicateurs)

A19 : Qualification de la qualité du pilotage en matière de gestion immobilière (indice défini entre 0 et 3)

Indice : 2

A20 : Taux d'occupation des locaux

Enquête 2009 : pour les amphithéâtres : 73.21% pour les salles banalisées : 66.61%

Valorisation du Potentiel Humain (1 indicateur)

A18 : Part des enseignants-chercheurs (MCF et PR) recrutés issus d'un autre établissement

2009 (source : DPRH – Gestion des Enseignants) :

MCF : 76%

PR : 43%