

---

## **Dialogue de gestion 2015**

### **Note politique récapitulative**

---

La campagne d'emplois 2015 s'inscrit dans le cadre du dialogue de gestion avec les composantes.

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

Ce dialogue comprend trois dimensions : (1) Une réflexion fondée sur une vision complète du fonctionnement des composantes et qui ne scinde donc pas, dans la discussion, questions budgétaires, patrimoniales et liées aux emplois. (2) Une réflexion qui s'appuie sur une discussion bilatérale avec une visée pluriannuelle (3) Une réflexion qui ne part pas des besoins, nombreux et réels, mais des moyens dont dispose effectivement l'université en tentant, autant que faire se peut, d'en faire une gestion globale et collective qui permette une utilisation efficiente et juste.

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

Pour mener ce dialogue l'Université s'est dotée ces dernières années d'une batterie d'indicateurs et de tableaux de bord, qui permettent une gestion au plus près du réel tout au long de l'année, et ont permis de mettre sur pied une gestion analytique du fonctionnement de l'université fondée sur la méthodologie des « coûts complets ».

La mise en œuvre de ce processus repose sur une volonté d'instaurer un dialogue multilatéral qui défasse la fiction d'une décision centrale autoritaire. La direction de l'Université repose en effet sur une décision centralisée mais celle-ci est le fruit d'un cheminement collectif qui recherche le consensus et fait le pari de la complémentarité des différents secteurs de l'Université (les différentes composantes, les différentes missions d'enseignement et de recherche). L'objectif d'une gestion stratégique partagée des ressources de l'Université est l'objectif de ce dialogue de gestion. Sa mise en œuvre multilatérale est le moyen d'éviter que le partage collectif ne prenne la forme d'une concurrence délétère et dénuée de sens.

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

- 1- L'équipe de direction s'est rendue en Mai 2014 dans chaque composante pour discuter des éléments de diagnostic et de la gestion des moyens qu'il permet d'envisager. Cette discussion a été menée avec d'une part, l'ensemble des représentants (enseignement / recherche) de la composante (directeur de la composante, directeurs des laboratoires associés, responsables administratifs), et, d'autre part, l'ensemble des personnes en charge de la gestion stratégique de l'Université (les vice-présidents CA, CEVU, CS et chargé des ressources collectives, le DGS, la DGSA, la DRH, la responsable du service budget).

- 2- La lettre de cadrage a été votée le 11 Juillet 2014 par le CA
- 3- Chacune des composantes a élaboré ensuite un contrat d'objectif et de moyens (COM) et l'a transmis, après avis du conseil de composante élargi. Parallèlement dans chacun des secteurs de recherche les laboratoires ont fait remonter une demande de moyens, cohérente avec leur demande au sein de la composante. L'ensemble des propositions a été reçue entre mi-juillet et mi-septembre 2014.
- 4- L'équipe de direction est revenue dans les composantes entre mi-septembre et fin-septembre pour indiquer les premiers arbitrages, les affiner, les discuter, ouvrir une période de dialogue plus précis. Parallèlement un dialogue a été mené au sein de chacun des services communs.
- 5- Lors d'une assemblée exceptionnelle des directeurs de composante (élargie aux responsables de secteurs) le 30 09 2014, l'équipe de direction a présenté ces arbitrages définitifs.
- 6- Les contrats d'objectifs et de moyens collectivement validés ont été soumis à chacun des conseils de composante élargis pour avis. Ils comprennent un volet budgétaire, un volet patrimonial et un volet RH.
- 7- Les propositions de l'équipe de direction, mises au regard des demandes des composantes, sont soumises pour avis au CAC du 24 10 2014, puis pour décision au CA du 24 10 2014.

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

Les propositions de l'équipe de direction s'appuient sur le projet d'établissement 2009-2013 et sur le projet 2015-2019 en cours d'élaboration. Ce projet d'établissement souligne la nécessité d'une politique des emplois fondée sur deux objectifs principaux : le soutien à une recherche de niveau international, le soutien à une ambition de formation permettant à tous nos étudiants de réussir dans leur vie professionnelle, personnelle et sociale.

En matière de recherche le projet, d'établissement souligne plus précisément :

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

2- L'objectif d'une structuration en secteurs de recherche (pouvant devenir des instituts) permettant une meilleure lisibilité et une plus grande cohérence de l'activité de recherche, le renforcement de l'attractivité du site, et la recherche de coopération régionale.

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

- 1- Une attention particulière portée à l'articulation enseignement / recherche (adossement des formations à la recherche)
- 2- Une attention soutenue à la réussite des étudiants, en termes de validation de parcours et diplômes et d'insertion professionnelle.
- 3- La recherche de coopérations internationales et d'une participation forte à la construction d'une offre cohérente de formation métropolitaine et régionale.

Plus généralement notre projet d'établissement met en avant le concept clé de « mutualisation » visant à soutenir en priorité les projets partagés entre plusieurs équipes (de formation ou de recherche) et à mettre l'accent sur une logique de site dans les services de proximité qui doivent être attachés à un périmètre, et mis en relation cohérente et fonctionnelle avec les services centraux plutôt que circonscrit à une composante.

Ces quelques lignes directrices ont guidées les choix que l'équipe de direction propose aux différentes composantes de l'Université dans le cadre de ce dialogue de gestion 2014/2015, et ce à partir des propositions faites par les composantes en termes d'objectifs et de moyens.

## **12- Cadrage politique 2014**

L'engagement fort de l'équipe de direction, qui devient singulier dans le paysage universitaire français, est de maintenir le taux d'encadrement en remettant au concours les postes vacants. Cette année, ces lignes directrices de la politique d'établissement sont mises en œuvre dans un contexte très contraint :

- (1) L'absence de création de poste (en dehors des postes « réussite en licence » annoncés par le ministère selon une logique pluriannuelle non remise en cause pour le moment), le très haut taux d'occupation des postes et la non prise en compte du GVT conduit l'équipe à une position prudente, qui se concrétise par la non anticipation du départ potentiel des collègues. Seules sont supposés vacants les postes qui le sont effectivement en 2014. Tous les postes vacants ont été réutilisés pour publication. Quand une vacance prévue en 2015 disposait d'un niveau de crédibilité suffisant, il a été proposé de prendre des engagements sur 2016.
- (2) La poursuite du dispositif Sauvadet, pour lequel le ministère impose, sans création de poste, de réserver 35 postes pour titulariser les collègues éligibles au dispositif... ce qui a conduit de fait à une campagne de recrutement réduite pour ce qui concerne les Biatss. Cette situation devient intenable pour notre établissement. Nous en avons averti le ministère. Dans l'attente nous sommes vigilants à tenir nos obligations, tout en étant extrêmement soucieux de la possibilité de mobilité ascendante pour les collègues titulaires et de la nécessité de résorber la précarité des collègues

contractuels. Cette année nous avons multiplié par deux relativement à 2014 le nombre de mise au concours.

- (3) Des dotations ministérielles anticipées comme constantes, malgré la hausse de l'inflation et des charges (nombre d'étudiants, projets PIA et plan campus comportant une augmentation mécanique des charges de maintenance et postes).
- (4) Une hausse non contrôlée des heures complémentaires (malgré une baisse programmée en 2012 et 2013) qui nous conduit à proposer un dispositif plus volontariste de gestion associant davantage les composantes et les services centraux et proposant un dispositif incitatif pour les composantes. Le volume d'heure complémentaire déterminé par un modèle dont les principes ont été communément actés formera la base de la proposition inscrite dans les différents com.

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

- (1) A ne pas affaiblir les laboratoires, et à venir en appui aux laboratoires reconnus et/ou impliqués dans des opérations de recherche structurantes pour notre université (ERC, UMI, Rapprochement de laboratoire permettant d'atteindre une taille critique...). Plusieurs laboratoires sont soutenus au niveau EC (CRISTAL, L2EP, UMET, UCCS, UGSF, EEP, PPL, MSAP, UDSMM, CLERSE) ou biatss (PC2A, LOG, EQUIPPE, LML, TVES, LEM). Aucun n'est affaibli dans cette campagne.
- (2) A soutenir les départements confrontés à des hausses importantes d'effectifs étudiants ces dernières années (informatique, électrotechnique, économie, gestion, biologie, génie civil sont soutenus cette année) et de ce fait fortement consommatrices d'heures complémentaires. L'engagement de ces départements doit alors être de faire baisser les heures complémentaires lorsque ces redéploiements ont lieu.
- (3) A poursuivre la politique d'établissement consistant à constituer des périmètres d'intervention plus large des personnels Biatss sur des fonctions supports transversales (finance, administration, informatique, maintenance, logistique) afin de constituer des services communs de proximité. Les personnels exercent leur métier dans une composante, ou dans un périmètre plus large, et sont formellement rattachés aux services centraux. Cette politique permet de dégager des possibilités d'améliorer l'expertise des collègues Biatss, de rehausser le niveau de qualification et de reconnaissance, et de gagner en souplesse d'intervention et de flexibilité interne au fur et à mesure que les missions et les besoins évoluent (le but étant de ne pas figer une structure d'emploi dans le temps et dans une composante particulière indépendamment des changements de missions, de charge, de compétence des collègues, etc...).
- (4) A soutenir les efforts de mutualisation des laboratoires et composantes en soutenant prioritairement les demandes qui s'inscrivent dans cet effort de mutualisation (des plates-formes techniques, des opérations de recherche communes, des propositions de mise en commun de fonctions supports).

### 3- Synthèse au plan budgétaire

En matière de dotation de fonctionnement un effort a été demandé à trois composantes : Mathématiques, IEEA, Géographie dans le cadre d'une harmonisation progressive des dotations par étudiant (pondérés « sympa »).

Un effort particulier devrait être fait en 2016 à l'égard de deux composantes qui apparaissent clairement en sous dotation (IAE, FSES).

UB	étudiants pédago 2013	Etudiants pondérés sympa	rappel dotation 2014	dotation 2015	<b>DGF / Et pondéré "SYMPA"</b>	DGF / Et non pondérés (pour info)
Biologie	1916	3 184	224 000	224000	<b>71</b>	117
Chimie	571	2 030	120 000	120 000	<b>60</b>	211
CUEEP	767	602	53 000	53000	<b>89</b>	70
EPU	1675	4598	328 000	328000	<b>72</b>	196
Géographie	510	525	55 000	<b>52500</b>	<b>100</b>	103
IAE	1358	1488	80 000	80 000	<b>54</b>	59
IEEA	1107	2732	229 500	<b>215 000</b>	<b>79</b>	195
Maths	718	1297	95 500	<b>90 500</b>	<b>70</b>	127
physique	594	1646	97 000	97 000	<b>59</b>	164
Science T.	351	801	525 000	52500	<b>66</b>	150
ses	2703	2931	130 000	130000	<b>45</b>	49
Wimereux	44	164	54 000	54000	<b>NS</b>	NS
TOT/MOY	12314	31 946	1 991 000	1496500	<b>70</b>	161

(Information sous réserve des éventuelles erreurs de calculs)

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

### 4- Heures complémentaires

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

La lettre de cadrage prévoit un volume d'heures complémentaires, attribué aux composantes, d'un montant de 2 800 00 €

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

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

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

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

Parallèlement, un suivi sera proposé en parallèle (meilleure utilisation de Gisele, du service prévisionnel, cellule de suivi) de manière à prévenir et éviter tout dépassement. Un point régulier sera fait, à partir des services prévisionnels notamment pour identifier en amont toute forme de difficulté de manière à activer les leviers permettant de les surmonter.

## **5- Gestion patrimoniale**

Les différentes opérations patrimoniales sont reprises dans les différents COM.

Outre les opérations recherche importantes en cours (CISIT, Restructuration de la Chimie,...), les opérations du plan campus en cours (Lilliad en lieu et place de la BU) et à venir ( pôle stic-soft dans le bâtiment D, l'opération serres et chambres de culture, l'animalerie, la restructuration de la biologie et la réhabilitation des infrastructures sportives) et les projets du CPER, notamment le rapatriement de l'IUT du recueil, les demandes en matière de patrimoine visent d'une part à favoriser les plates formes communes et mutualisées, la mise en sécurité des installations scientifiques (interventions dans certains laboratoires notamment dans le secteur biologie, sorbonnes, locaux de stockage de produit chimique) et d'autre part des travaux et équipements améliorant les conditions de travail et de vie sur le campus : sanitaires, garages à vélo, liaisonnement piétons entre les bâtiments, garage à minibus.

## **6- Opérations de mutualisation**

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

Une opération particulière mérite d'être soulignée : l'opération de mutualisation des ateliers de mécanique qui aboutira en sept 2015 à l'existence d'un atelier mutualisé du campus, situé dans les locaux de l'école centrale, et qui constituera un pôle d'excellence permettant de concentrer le savoir-faire et les moyens alloués sur un atelier de mécanique bénéficiant des machines et techniques de pointes (machine à commande numérique, machine à

électroérosion,...). Les ateliers actuels du P5 (physique) et P3 (IEEA) et du M3 (mathématiques / mécanique) seront fermés et les personnels attachés à ces ateliers seront transférés, avec une formation qui est en cours, sur cet atelier mutualisé.

L'étude de constitution de l'atelier commun (au plan physique, pour ce qui concerne la tarification et le modèle économique de tarification notamment) est en cours. Un atelier de proximité sera installé au P5 pour les besoins pédagogique et d'ajustement avec mise à disposition partielle (1/4 temps) d'un collègue de l'atelier mutualisé.

La mutualisation des centres de documentation situés dans les composantes au sein de LILLIAD est également en cours d'étude, et de réalisation là où un accord a été trouvé. Le transfert est en cours pour ce qui concerne la bibliothèque de l'UFR de Physique. Un accord de principe a été acté à l'EPU, au sein de SEFA, en Géographie/aménagement, en mathématiques (intégration de la bibliothèque de l'IREM au sein de la B2RM). Les discussions sont actuellement en cours au sein de la FSES et déboucheront sur une proposition ce printemps. Parallèlement LILLIAD réfléchit aux modalités de son organisation interne, à la manière d'associer davantage les composantes à sa politique documentaire, à pouvoir assurer une amélioration du service par rapport à l'existant. Des discussions ont lieu et auront lieu avec les personnels des bibliothèques associés qui fermeront pour leur proposer, prioritairement une place au sein du futur SCD. Des discussions ont lieu et auront lieu avec les composantes sur la réhabilitation et l'utilisation des surfaces libérés par les centres de documentation transférés à LILLIAD.

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

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

Quelques points peuvent être soulignés :

### *71- Enseignants-chercheurs*

L'université a fait le choix de mettre au mouvement l'ensemble des postes effectivement vacants en 2014. Il convient de souligner que ce choix s'il préserve notre volume d'emplois qui fait la richesse de l'université ne dégage pas de marges de manœuvre en matière de budget de fonctionnement (la masse salariale n'est pas transformée en fonctionnement) et nécessite un traitement volontariste de la question cruciale de la maîtrise des heures complémentaires. Le volume des postes vacants était cette année au 01 09 2014, de 43 postes (47 en 2014) : 36 postes d'enseignants-chercheurs et 7 postes d'enseignants du secondaire. 39 postes sont proposés au recrutement au second semestre 2015, avec prise de fonction au 01/09/2015. 4 postes de professeurs seront publiés, à la demande des composantes en 2016 pour des raisons de concours d'agrégation et d'évolution des modalités de recrutement en section 5 (économie) et 6 (sciences de gestion). Pour les enseignants, 6 postes sont proposés dans la première vague, et 1 dans la seconde (plus les postes qui se seront libérés d'ici-là, potentiellement 2, et



les postes éventuellement obtenus dans le cadre du dispositif de création de postes « FIORASO »).

Cette année, 4 secteurs considérés comme présentant des signes de surcharge pédagogique ont été accompagnés : Génie Electrique (IEEA), IAE, FSES, Génie civil (EPU), Biologie. L'accompagnement a porté sur un poste PAST (FSES) et de PRAG ou EC (Biologie, FSES, IAE) portés dans le dispositif FIORASO et donc soumis à l'arbitrage ministériel dans le cadre des emplois dédiés à l'aide à la réussite en licence. L'IUT fait aussi l'objet d'un accompagnement dans le cadre d'une politique de l'université dédié aux décrocheurs pour lesquels l'IUT porte un dispositif innovant (à destination des étudiants du campus).

En appui à la recherche, plusieurs postes (Ec, biatss) ont été attribués aux laboratoires associés à des instituts porteurs de projets reconnus au niveau national et international. Cet accompagnement s'est fait sur les deux plans : enseignants/chercheurs (5 créations et 4 rehaussements) et personnels dédiés à la recherche (1 support pour l'Equipex Realcat, ½ support pour les equipex Biocel et spectrométrie de masse). Plusieurs laboratoires sont soutenus au niveau EC (CRISTAL, L2EP, UMET, UCCS, UGSF, EEP, PPL, MSAP, UDSMM, CLERSE) ou biatss (PC2A, LOG, EQUIPPE, LML, TVES, LEM). Aucun n'est affaibli.

### *72- Personnels Biatss*

La campagne 2015 est encore marquée par la montée en puissance du dispositif Sauvadet qui se déroulera encore sur les deux prochaines années et devrait au total permettre de titulariser environ 140 personnels Biatss remplissant les conditions fixées par le législateur. L'Etat exige la mise à disposition de 35 postes par an pour ce dispositif, ce qui revient, de fait, à utiliser presque tous les supports vacants pour ce dispositif. En 2015 cependant l'équipe a décidé d'augmenter le nombre de postes mis au concours classique.

Ce dispositif est en effet en partie source de dysfonctionnements potentiels en ce qu'il suppose d'accepter un mouvement de poste lié non à une politique mais au statut des personnels éligibles ou non au dispositif. Cela est compensé par la politique de l'équipe de direction maintenant le service partout où c'est nécessaire (par emplois contractuels). Il présente cependant l'avantage de pouvoir stabiliser des collègues sur des fonctions pérennes (pédagogiques et de recherche) et au total ne présente pas pour les composantes et laboratoires *que* des inconvénients.

Pour gérer au mieux ce dispositif la politique d'incitation des personnels contractuels à entrer dans une démarche de titularisation et la mobilisation des responsables de laboratoire et de composante (enquête et mobilisation des personnels) a été intensifiée de manière à ce que le dispositif soit bien compris et permette de couvrir au mieux les besoins de stabilisation les plus urgents (dans la mesure du possible).

En raison du dispositif Sauvadet, peu de concours classiques sont proposés (dans les endroits identifiés comme en très forte tension, d'une part, et sur des fonctions requérant une forte technicité d'autre part). Ailleurs, le potentiel est maintenu ou augmenté (pour des raisons



recherche principalement) par recours à de l'emploi contractuel, ce qui est évidemment problématique mais temporaire (des possibilités de mise au concours apparaîtront au fur et à mesure que le dispositif Sauvadet baissera en intensité).

Dans ce contexte, les priorités de l'équipe de Direction s'inscrivent dans trois grandes directions :

- (1) Sanctuariser l'aide pédagogique lorsque les effectifs sont suffisamment importants, c'est le sens des propositions de postes portés dans les emplois Fioraso (secrétariat, aide au TP, développement de l'informatique pédagogique au SEMM)
- (2) Soutenir les initiatives émergentes et reconnues internationalement (voir ci-dessus les soutiens recherche aux plates-formes) et produire un effort particulier, sous réserve de mutualisation, à l'égard du secteur sciences sociales qui présente un taux d'encadrement très faible (1 fonction IGE créée pour Projets internationaux 2014, 1 support Tech secrétariat et 1 fonction Aide à la publication/édition envisagé en 2015)
- (3) Aller vers plus de mutualisation, au niveau de l'université, des fonctions supports
- (4) Aller vers un rehaussement global de la structure des emplois et mutualiser les fonctions transversales. La recherche d'une meilleure prise en compte des coûts fixes et des niveaux de masses critiques nécessaires pour rendre certains services efficaces (en les mutualisant) devrait permettre de retrouver dans les années futures des marges de manœuvre et des perspectives de promotions pour nos collègues.

Les avis des conseils de composantes élargis aux responsables de laboratoire seront diffusés aux conseillers du CAC et du CA lors de l'étude par ces instances des propositions de l'équipe de direction (au regard des demandes des composantes).