

Gestion des RH, ressources et coûts : les universités travaillent à leurs outils (colloque ADGS)

Paris - Publié le mercredi 5 juillet 2017 à 12 h 37 - Actualité n° 97137

Gérer un plan de retour à l'équilibre, développer ses ressources propres, développer un modèle d'allocation de moyens : tels sont les sujets sur lesquels les [université Grenoble Alpes](#), de Lorraine et Bordeaux Montaigne mènent une réflexion, notamment pour la mise en place d'outils de gestion interne ou de structuration des équipes, et qu'elles présentent lors de la table ronde sur « les équipes et les outils internes des modèles économiques », animée par Valérie Gibert, [DGS](#) de l'Université de Rouen, dans le cadre du colloque [ADGS](#) qui se tenait à l'Université de Dijon les 29 et 30/06/2017 et à laquelle assistait News Tank.

Confrontée à un plan de retour à l'équilibre qui prévoit le gel de 94 postes jusqu'en 2020, dont deux tiers enseignants et un tiers [Biatss](#), [UGA](#) se propose de "critériser" ce gel, dans le cadre d'un outil d'aide à la décision. « Il s'agit d'observer chaque structure pour voir comment elle est dotée, son niveau de pression, etc. pour geler les postes dans les composantes les moins tendues et répartir les efforts de manière équitable et équilibrée dans l'établissement, notamment entre formation et recherche, services centraux et composantes », déclare [Marjorie Fraisse](#) directrice générale déléguée à l'appui institutionnel et à la stratégie d'UGA.

Pour développer ses ressources propres au moment de la fusion, l'[Université de Lorraine](#) a souhaité "responsabiliser" les composantes en mettant en place « une contribution universelle des composantes aux dépenses centrales », indique [Martial Delignon](#), qui était premier VP. « Nous avons mis en place un système de tarification simplifié auprès des composantes, consistant à prélever 10 % sur l'ensemble de leurs ressources propres. La contribution de l'université aux composantes s'élève à 20 % de leur budget, aussi estimait-on qu'une contribution de 10 % était incitative, mais les composantes l'ont perçue comme un impôt et cela a été très mal vécu », retrace-t-il. Pour contourner cette difficulté, il se dit favorable au fait de « sous-doter les composantes pour les inciter à trouver des ressources propres, et garder des fonds en central pour des projets. »

Afin de mieux gérer son budget, l'[Université Bordeaux Montaigne](#) s'est dotée d'un « modèle d'allocation » au niveau de l'établissement. « Nous sommes sur un petit modèle économique. Cependant il faut un véritable pilotage de la répartition des moyens, pour pouvoir notamment apprécier si notre répartition est pertinente. Il faudrait pouvoir concevoir des fiches types, avoir une approche personnalisée de chaque projet, parce qu'il peut y avoir des subventions, des conventions de partenariat, etc., qu'il faut ajouter aux dotations », déclare [Mélanie Caillot](#), [DGSA](#) pilotage à l'Université Bordeaux Montaigne.

Université Grenoble Alpes

Une situation budgétaire tendue avec un plan de retour à l'équilibre

Marjorie Fraisse, directrice générale déléguée à l'appui institutionnel et à la stratégie, fait le point sur la situation budgétaire de l'UGA « tendue », avec la mise en place d'un plan de retour à l'équilibre, voté le 14/04/2017. Cette situation est liée à plusieurs facteurs selon elle :

« Les coûts de la fusion, le GVT qui grève le budget de masse salariale (à hauteur 1,7 M€). Nous avons également les effets du plan campus sur Saint-Martin-d'Hères, qui génère de nouveaux coûts de fonctionnement et le prélèvement sur fonds de roulement en 2015 des ex-Universités Grenoble 2 et 3 pour environ 10 M€, qui a fragilisé le FDR de l'université fusionnée ».

Elle rappelle également « les crédits fléchés sur le PIA 2 [l'UGA est lauréate d'une Idex] mais cela ne permet pas d'abonder l'activité récurrente, notamment dans une période de hausse des effectifs de 1^{er} cycle », précise Marjorie Fraisse.

L'université se trouve aussi, selon elle, dans « des injonctions contradictoires », avec la nécessité de mobiliser des ressources pour répondre aux nombreux appels à projets (PIA 3...) et le resserrement des budgets pour le fonctionnement courant.

Mise en place d'outils d'aide à la décision

UGA compte 24 composantes. « Nous avons prévu de mettre en place des COM par composante dès 2016, soit l'année de la fusion, mais nous avons dû les décaler dans le temps étant donné l'organisation à mettre en place et le contexte de PRE qui nécessite une vision pluriannuelle des moyens », indique Marjorie Fraisse.

L'UGA est en train de construire un modèle d'outil d'aide à la décision avec des objectifs bien précis pour regarder les dotations en emplois (à la fois Biatss et enseignants) dans les composantes et disposer de critères de comparaison. L'université a déjà décidé de fusionner ses bases de données et plusieurs outils de pilotage pour « pouvoir produire des chiffres »

« Cet outil s'appuie sur des données fiabilisées issues du SI (effectifs, charges d'enseignement...), afin d'objectiver au mieux les décisions. Il sert de base au dialogue de gestion qui s'instaure avec les composantes. Il fera l'objet d'une mise à jour annuelle », précise-t-elle.

Marjorie Fraisse indique par ailleurs que l'UGA travaille aujourd'hui aux allocations financières.

Université de Lorraine

L'Université de Lorraine est issue de la fusion de quatre établissements. Elle est également passée aux RCE et « digère le processus de fusion », indique Martial Delignon, ancien premier vice-président de l'Université de Lorraine.

L'IGAENR a accompagné l'université entre 2012 et 2013, au moment de la fusion, pour monter notamment une cartographie sur trois années : « la cartographie interconnecte les bases de données pour créer des indicateurs et des tableaux de bord de qualité », indique Martial Delignon.

La fusion a été perçue comme « une opportunité, un levier pour modifier les modes de fonctionnement pour tout remettre à plat et répartir sur des bases nouvelles. » Elle est aujourd'hui organisée en pôles et collègiums qui jouent un rôle dans la répartition des moyens. « En matière salariale, les pôles et collègiums sont autonomes et peuvent transformer des postes en fonction des besoins », indique l'ancien premier VP.

Une équipe et des outils d'aide à la décision

Le pilotage de l'Université de Lorraine repose sur la mise en place d'une équipe et d'outils. Elle incite également au développement de ressources propres, avec la mise en place de principe d'allocation des moyens.

« Il existe une délégation d'aide au pilotage avec 15 cadres qui interviennent sur les outils de pilotage proprement dits, les évaluations des enseignements et le contrôle de gestion », déclare Martial Delignon.

En revanche il n'y a pas de pilotage de la masse salariale : les différentes personnes de la direction se réunissent pour faire le point sur le suivi de la masse salariale et le budget.

Université Bordeaux Montaigne

L'Université Bordeaux Montaigne comprend une équipe de pilotage centralisée composée de cinq à six personnes, indique Mélanie Caillot, DGSA pilotage de l'Université de Bordeaux Montaigne.

Mélanie Caillot estime qu'il est aussi nécessaire de faire « place à la décision politique en matière de tarification » : « Nous avons besoin d'outils d'aides à la décision. L'Université Bordeaux Montaigne n'est pas outillée. Le système d'information finance est défaillant, les données ne viennent pas du SI finance, mais nous les obtenons de chaque entité. Le portage administratif est fondamental pour mobiliser les équipes. »

Etablissement pilote de la méthodologie de maîtrise des coûts de la Dgesip

Elle revient également sur la participation de l'Université Bordeaux Montaigne au projet national visant à définir une méthodologie de maîtrise des coûts, porté par la Dgesip.

« Nous n'étions pas outillés pour un tel modèle. Nous avons travaillé sur l'ensemble des activités des établissements sur la partie formation et recherche. Cela nous a permis de nous rendre compte que nous avons des points communs avec certaines universités, comme Montpellier 3 qui a des coûts de formation similaires, et des différences avec d'autres, notamment avec les pluridisciplinaires qui ont des SHS », précise-t-elle.

Association des DGS



Présentation : L'ADGS a pour objectifs principaux :

- l'étude de l'administration et de la gestion de l'enseignement supérieur et de la recherche en France et à l'étranger, et de leurs développements. Dans le cadre de ses relations internationales, elle s'attache à promouvoir la francophonie.
- la définition et la mise en oeuvre dans ce domaine d'une formation professionnelle initiale et continue, adaptée à l'évolution de l'enseignement supérieur et de la recherche, pour les directeurs généraux des services eux-mêmes et pour les autres catégories de personnels de ces établissements.
- la définition et la mise en oeuvre d'une politique d'échanges et de communication entre établissements d'enseignement supérieur et de recherche ainsi qu'avec l'administration centrale et d'une coopération avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche étrangers.
- la défense des intérêts collectifs et individuels des directeurs généraux des services d'établissements publics d'enseignement supérieur et notamment l'amélioration de leur statut.

Composition du bureau :

Président : Dutil - Université de Bordeaux

Vice-Présidents :

Marlène Barbotin - Université de La Rochelle,

Pascal Beauregard - Université de Montpellier,

Frédéric Dehan - Université de Strasbourg

Trésorier : Gwenaëlle Verscheure - ENS Cachan

Secrétaire : Laurent Barbieri - École Centrale de Marseille

Fiche n° 4209, créée le 16/06/16 à 05:01

© News Tank 2017 - Code de la propriété intellectuelle : « La contrefaçon (...) est punie de trois ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende. Est (...) un délit de contrefaçon toute reproduction, représentation ou diffusion, par quelque moyen que ce soit, d'une oeuvre de l'esprit en violation des droits de l'auteur. »