

Financement des établissements : « Diversifier les ressources devient crucial » (E. Dutil, ADGS)

Paris - Publié le lundi 19 juin 2017 à 16 h 19 - Interview n° 96092

« Diversifier ses ressources pour moins dépendre des aléas de financement de l'Etat devient crucial », déclare Eric Dutil, président de l'ADGS dans un entretien à News Tank, le 19/06/2017. « Cet objectif demeure encore difficile à atteindre, car en dehors de l'emblématique et très polémique levier que constitue la hausse des droits de scolarité, les potentiels réels d'accroissement de ressources extrapubliques sont limités. »

Eric Dutil s'exprime à l'occasion du colloque annuel de l'association, qui se tient à Dijon les 29 et 30/06/2017 sur le thème des modèles économiques et des stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur.

Pour le président de l'association et directeur général des services de l'Université de Bordeaux, la « filialisation » de certaines activités potentiellement lucratives, telles la formation continue et la valorisation du patrimoine immobilier universitaire, « sont probablement les pistes les plus sérieuses à approfondir, mais leur acceptabilité sociale ou leur faisabilité juridique sont encore incertaines ». Il plaide également pour « un réexamen approfondi de l'efficacité organisationnelle et institutionnelle » des universités.

Eric Dutil répond à News Tank

Votre colloque 2017 s'intitule « 10 ans d'autonomie : quels modèles économiques pour quelles stratégies de développement des établissements d'enseignement supérieur ? » Pourquoi avoir choisi ce thème ?

Eric Dutil : Il nous semblait important, dix ans après la publication de la loi dite « Pécresse » qui consacre l'affirmation de l'autonomie des universités, de dresser un état des lieux des modèles de financement qui sous-tendent les stratégies de croissance et de développement de nos établissements, nouvellement autonomes. C'est un sujet central, partagé par tous les opérateurs de l'ESRI, comme nous l'a encore très récemment rappelé la Cour des comptes sur la situation budgétairement très dégradée de plusieurs universités.

Même si cela peut surprendre, les problématiques de soutenabilité budgétaire n'épargnent pas non plus les grandes universités de recherche intensive. Les impacts budgétaires et de transformation organisationnelle ont souvent été sous-estimés et conduisent ces établissements à porter une attention toute particulière au financement durable des coûts d'infrastructure et des charges qui pèsent sur la croissance de la masse salariale, suscités par la dynamique des PIA.

« Les impacts budgétaires et de transformation organisationnelle ont souvent été sous-estimés »

Quelles tendances voyez-vous émerger en matière de financement ? Quels enjeux pour les cinq ans à venir ?

Le contexte de tensions budgétaires qui affecte nos finances publiques comme la généralisation des modes de financement sur appels à projets ont progressivement contraint les équipes de direction des établissements à asservir l'ambition de leur projet stratégique à la réalité des moyens disponibles.

« L'affirmation de trajectoires de développement très différenciées

C'est à la fois le signe d'une très grande responsabilité et maturité des établissements, mais également l'affirmation de trajectoires de développement très différenciées entre les opérateurs. De ce point de vue, l'injection massive de 33 Md€ cumulés -mais très ciblés- des PIA 1, 2 et 3 dans l'ESR n'a pas encore cessé de produire tous ses effets sur la carte universi-

taire française.

A moyen terme, les établissements devront progressivement construire une stratégie de spécialisation et de différenciation autour de quelques domaines d'excellence, en recherche et formation, tout en développant une stratégie de coopération, voire d'alliance avec des partenaires jugés complémentaires.

Comment les DGS se positionnent-ils dans la rénovation du modèle Sympa ?

Comme le souligne notre nouveau référentiel métier, le pilotage de la performance et de la stratégie de gestion de l'établissement constitue un axe prioritaire des responsabilités confiées au DGS. L'attention que nous portons aux problématiques de modèle d'allocation de ressources est donc maximale, car elles conditionnent la faisabilité du déploiement du plan stratégique de nos établissements.

Les initiatives qui seront prises en ce sens par notre nouvelle ministre, avec le concours de la CPU, retiennent bien évidemment toute notre attention et nous sommes donc prêts à apporter toute l'expertise de notre réseau.

La Cour des comptes a fait état de 15 universités en situation financière dégradée. Quelles sont les observations et attentes des DGS sur ces sujets ? Est-ce un problème de bonne gestion ou une conséquence des prélèvements sur fonds de roulement et obligations imposés par l'Etat ?

Comme le relèvent toutes les analyses comparatives internationales, il y a certainement un problème global de sous-financement de l'ESR, en France. Le Livre blanc de l'ESR rappelle, à cet égard, la nécessité d'augmenter à 2 % du PIB les dépenses de ce secteur d'activité.

Ceci dit, et sans vouloir revenir sur les difficultés réelles que rencontrent les établissements à financer la part de GVT non compensée par le ministère, la note d'analyse de la Cour des comptes confirme la nécessité, comme l'avait déjà rappelé l'IGAENR dans son rapport sur la situation financière des universités de 2015, d'améliorer au plus vite l'exhaustivité et la fiabilité des informations financières pour mieux anticiper la détection et le traitement de ces difficultés.

La diversification des ressources est-elle le sujet majeur des années à venir ? Quels verrous et quels leviers identifiez-vous ?

Compte tenu du contexte économique dégradé, il sera probablement difficile de compter sur le milliard d'euros annuels supplémentaires préconisés par le Livre blanc de l'ESR. Dans ces conditions, le sujet de diversifier ses ressources pour moins dépendre des aléas de financement de l'Etat devient crucial.

« Diversifier ses ressources devient crucial »

Cet objectif demeure encore difficile à atteindre, car en dehors de l'emblématique et très polémique levier que constitue la hausse des droits de scolarité, les potentiels réels d'accroissement de ressources extrapubliques sont limités.

La « filialisation » de certaines activités potentiellement lucratives, telles la formation continue et la valorisation du patrimoine immobilier (foncier et bâti) universitaire, sont probablement les pistes les plus sérieuses à approfondir, mais leur acceptabilité sociale ou leur faisabilité juridique sont encore incertaines.

« Un réexamen approfondi de notre efficacité »

Là encore, les établissements présentent des potentialités et des stratégies très hétérogènes. Aussi, il nous semble que l'identification de nouvelles marges de manœuvre ne peut se réduire à la seule recherche de financements complémentaires, mais doit également passer par un réexamen approfondi de notre efficacité organisationnelle et institutionnelle, comme de la pertinence de certaines charges au regard de nos priorités stratégiques.

N'est-il pas dommage que VP-Num, la FCU et l'ADGS tiennent leurs colloques en même temps ? Cela ne traduit-il pas un manque de transversalité ?

Vous avez raison, cela n'est pas très heureux, au regard de la qualité des contenus que nous proposons tous. Pour autant, j'y vois également l'expression d'une dynamique et d'une vitalité très positives de la quarantaine de réseaux professionnels métiers que compte l'ESR !

Eric Dutil



Parcours	Depuis	Jusqu'à
ADGS (Association des Directeurs Généraux des Services) Président	Novembre 2014	Aujourd'hui
Université de Bordeaux Directeur général des services	Mars 2014	Aujourd'hui
GISGUF (Secrétaires Généraux des Universités Francophones) Vice-Président	2014	Aujourd'hui
Université Bordeaux 1 Directeur général des services	2008	2014
Université de Pau et des Pays de l'Adour Directeur général des services	2004	2008
Rectorat de l'académie de Bordeaux Directeur de l'organisation scolaire	2001	2004
Rectorat de l'académie de Bordeaux Directeur des personnels enseignants	2000	2001

Directeur général des services de l'université de Bordeaux.

Fiche n° 3800, créée le 15/05/14 à 10:15 - MàJ le 24/11/16 à 10:31

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. »