

## **Note stratégique sur la proposition du plan de redressement de l'Université de Lille 2018-2019**

### *Introduction*

Le budget initial de l'Université faisant apparaître un déficit de 6M€, l'équipe de direction a décidé dès le début 2018 de mettre en place une politique de grande vigilance budgétaire générale qui s'est déclinée dans le débat d'orientation budgétaire et traduite dans les dispositions de la lettre de cadrage du dialogue de gestion. Le rapport de l'IGAENR, faisant suite à l'audit commandé par le Président pour objectiver au mieux notre situation, vient confirmer et consolider les premiers éléments de diagnostic et recommander fortement la mise en place d'un plan de redressement de l'Université dès à présent.

Ce plan de redressement est un signal fort à destination de nos partenaires institutionnels et en premier lieu l'Etat, montrant que nous prenons nos responsabilités en nous engageant dans une politique volontariste. Nous comptons sur l'Etat pour qu'il nous apporte tout le soutien nécessaire pour que nous assurions nos missions de service public et la mise en place de l'une des plus importantes universités de France.

Les principaux éléments relevés dans le rapport IGAENR sont d'ores et déjà connus de l'équipe présidentielle :

- Un taux de masse salariale de 85% donc supérieur au seuil prudentiel de 83% de nos recettes décaissables. Il devrait passer de 85% à 83% ce qui représente 9 M€
- Une capacité d'autofinancement et un fonds de roulement trop faibles ne permettant aucune marge de manœuvre. En effet, le fonds de roulement réellement mobilisable est inférieur à 1M€
- Un Plan Pluriannuel d'Investissement que nous ne pouvons pas assumer car pour l'essentiel, il n'est pas fondé sur une analyse ex ante de nos besoins mais sur la simple consolidation de décisions politiques non concertées, prises par les trois conseils d'administration des ex établissements au cours de l'année précédant la fusion (>30M€).

Ce plan de redressement a donc pour objectif de rétablir ces indicateurs dans une trajectoire qui nous permette de gagner des marges de manœuvre afin de mettre en place notre stratégie de recherche, de formation et de qualité de vie au travail pour l'ensemble de la communauté universitaire. C'est le plan de l'Université de Lille qui doit donc se mettre en place au niveau des composantes, des unités de recherches, des services communs et des services centraux.

Il se décline en deux grands objectifs généraux :

- Objectif général 1 : redresser les comptes de l'Université afin d'augmenter la capacité d'autofinancement, le fonds de roulement et en maîtrisant la masse salariale.
- Objectif général 2 : augmenter nos ressources propres.

Ces objectifs sont déclinés en actions dans les pages suivantes. Celles-ci ne sont ni exhaustives ni définitives. Ce sont des orientations que les groupes projets devront affiner, compléter afin de dégager un plan définitif. Cependant, certaines actions telles que la redéfinition du PPI, qui étaient déjà intégrées dans le débat d'orientation budgétaire sont reprises ici et sont en cours de mise en place. A la fin de cette note, une méthodologie et un planning sont proposés afin de mettre en œuvre le plan dès son adoption.

## DECLINAISON DES OBJECTIFS DU PLAN DE REDRESSEMENT

### **Objectif général 1 : redresser les comptes de l'Université afin d'augmenter la capacité d'autofinancement, le fonds de roulement et en maîtrisant la masse salariale.**

Nous avons comme objectif d'atteindre une capacité d'autofinancement de 20M€ pour un fonds de roulement de 50M€ et d'atteindre le seuil préconisé des 83% pour la masse salariale.

### **Objectif opérationnel 1 : caractériser au mieux la situation et maîtriser la masse salariale**

Plusieurs pistes d'actions se dessinent dans la déclinaison de cet objectif telles que : la caractérisation fine des mécanismes d'augmentation de la M.S., la répartition des postes au sein de l'Université, le redéploiement de postes... Ces déclinaisons en actions seront menées en concertation notamment avec les partenaires sociaux après présentation en CT.

### **Objectif opérationnel 2 : augmenter nos marges de manœuvre par une politique rigoureuse de maîtrise des dépenses.**

#### **Objectif opérationnel 2.1 : réduire les dépenses liées au patrimoine :**

*Action 1 : redéfinir le Plan Pluriannuel d'Investissement en hiérarchisant les projets et en priorisant, la sécurité, l'accessibilité des installations et le niveau minimum de grands entretiens et renouvellements.*

Exemples d'indicateurs et/ou livrables : tableau hiérarchisé des projets

*Action 2 : définir les projets PPI à abandonner. Seront notamment concernés.*

- Les projets non financés en intégralité (les financeurs ne sont pas identifiés, les sommes issues de l'Université sont trop importantes...).
- Les projets ne répondant pas aux objectifs prioritaires en matière d'enseignement et de recherche.

Exemples d'indicateurs et/ou livrables : liste des projets supprimés et économies réalisées

*Action 3 : finaliser les financements des projets retenus sous peine d'être intégrés à l'action 2 ci-dessus.*

Exemples d'indicateurs et/ou livrables : plans de financements consolidés des projets

#### **Objectif opérationnel 2.2 : réduire les dépenses d'investissement et adopter une politique rigoureuse des dépenses de fonctionnement**

*Action 1 : redéfinir le programme d'investissements en hiérarchisant les projets et en priorisant les demandes s'appuyant sur*

- Les priorités de recherche
- Les priorités de formation.

Exemples d'indicateurs et/ou livrables : plan d'investissement revu

*Action 2 : mettre en place un plan d'économie des dépenses de fonctionnement qui fait appel notamment :*

- A une étude des externalisations possibles.
- A des mesures d'économie sur les dépenses d'énergie, de déplacements, de frais de bouche....

Exemples d'indicateurs et/ou livrables : plan d'économie, gains financiers..

**Action 3** : *Permettre aux composantes et aux unités de recherche de pouvoir réaliser des réserves pluriannuelles dans le cadre d'investissements.*

Exemples d'indicateurs et/ou livrables : bilan des investissements et effets sur les dépenses ;

**Action 4** : *Mettre en place les contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels.*

Exemples d'indicateurs et/ou livrables : bilan des COM et effets sur les dépenses.

### **Objectif opérationnel 2.3 : rationaliser et maîtriser l'offre de formation**

Cet objectif est fondamental dans la mesure où, sans maîtrise et rationalisation de l'offre, les résultats issus de l'objectif opérationnel 1 (maîtrise de la masse salariale) resteront au mieux marginaux mais plus vraisemblablement sans effet. Même si l'offre de formation devra évoluer à la rentrée 2020, il est nécessaire d'agir en amont pour espérer un effet rapide sur nos indicateurs budgétaires. Ainsi, le coût de l'offre de formation doit être maîtrisé en respectant les seuils d'ouverture des formations (accréditées et d'établissement) et de dédoublement des groupes. Le seuil d'ouverture des groupes doit être constaté au moment des admissions (le nombre d'admis ne peut être inférieur au seuil d'ouverture de la formation) puis au moment des inscriptions avec une mise en œuvre de mesures correctives (fermeture, mutualisation) s'il n'est pas atteint.

Par ailleurs, le mouvement de rationalisation de l'offre de formation doit s'amorcer sur les maquettes actuelles, en vigueur jusque 2020, pour les formations en grande fragilité : restructuration de parcours de formation n'atteignant pas les seuils de manière récurrente dès la rentrée 2019), et se poursuivre dans les maquettes de l'offre 2020-2024 (selon les règles de construction de l'offre de formation figurant dans le cadrage pédagogique et financier du projet de formation voté par la CFVU du 28 juin 2018).

**Action 1** : *identifier les formations pour lesquelles le nombre d'étudiants est inférieur aux seuils d'ouverture adoptés pour les formations initiales et continues accréditées (les DU doivent être auto-financés).*

Exemples d'indicateurs et/ou livrables : liste des formations concernées

**Action 2** : *pour les formations concernées, étudier les scénarios de retour à la rentabilité (restructuration de l'offre de formation, ouverture en FC ou en alternance (contrats pros a minima), passage en format hybride ou à distance...).*

Exemples d'indicateurs et/ou livrables : scénarios de retour à l'équilibre, gains potentiels

Attention : numériser des formations engendre des coûts. Il faut donc s'assurer de la viabilité financière du projet.

**Action 3** : *restructuration des formations accréditées et suppression des formations d'établissement qui n'ont pas pu bénéficier des solutions de remédiation envisagées dans l'action 2.*

Exemples d'indicateurs et/ou livrables : liste des formations supprimées

**Action 4** : *inciter toutes les formations de DEUST, de LP et de master à développer l'alternance (apprentissage, contrat pro) pour celles qui le peuvent dans leur domaine et qui ne le sont pas encore (ressources importantes ici pour l'université) et encourager l'hybridation pour les formations, de licence en particulier.*

Exemples d'indicateurs et/ou livrables : liste des formations passées en alternance, évolution des ressources propres.

**Objectif général 2 : augmenter nos ressources propres**

(Pour l'ensemble de cet objectif général, il conviendra d'associer les deux fondations).

**Objectif opérationnel 1 : augmenter les marges sur les financements recherche**

*Action 1 : améliorer le modèle économique des contrats pour augmenter les marges.*

Exemples d'indicateurs et/ou livrables : augmentation des marges dégagées dans différents contrats de recherche.

*Action 2 : Action 2 : inclure autant que possible, dans les demandes de financements, le coût des personnels de recherche mais aussi le coût de contractuels enseignants si des responsables de recherche veulent dégager du temps.*

Exemples d'indicateurs et/ou livrables : évolution des moyens RH demandés dans les contrats, gains sur les ATER, vacataires

*Action 3 : développer une part de prestations de service plus importante dans les structures de recherche (première marche vers des liens plus structuraux avec des partenaires privés, développement potentiel des bourses co-financées entreprises...).*

Exemples d'indicateurs et/ou livrables : chiffre d'affaire des prestations, évolution des bourses co financées par l'industrie

**Objectif opérationnel 2 : gagner de nouvelles parts de marché en formation continue et apprentissage**

*Action 1 : étoffer le catalogue des formations en développant notamment une offre de formation continue co-construite avec nos partenaires.*

Exemples d'indicateurs et/ou livrables : évolution de l'offre de formation

*Action 2 : développer une démarche commerciale prospective (étude de marché, business plan...) des formations que l'on pourrait proposer.*

Exemples d'indicateurs et/ou livrables : études de marché, gains potentiels

*Action 3 : optimiser les coûts de formation.*

**Objectif opérationnel 3 : augmenter les sommes perçues.**

*Action 1 : développer le lobbying auprès des entreprises.*

Exemples d'indicateurs et/ou livrables : reporting sur les contacts, les évolutions des sommes perçues

*Action 2 : simplifier les procédures, les rendre visibles.*

Exemples d'indicateurs et/ou livrables : thesaurus des procédures accessibles aux financeurs potentiels, mise en place d'un système d'accompagnement

*Action 4 : vendre nos participations dans certaines sociétés.*

Ces ventes entrent dans le cadre de recettes exceptionnelles.

Exemples d'indicateurs et/ou de livrables : actifs vendus, sommes récoltées, suivi des investissements réalisés.

***Action 5** : assurer la communication sur l'utilisation des fonds reçus, la promotion des actions réalisées.*

Exemples d'indicateurs et/ou livrables : reporting

***Action 6** : réaliser les recettes exceptionnelles par la vente de participation.*

*Création d'une commission des participations de l'université afin de proposer collégalement les décisions de vente*

Exemples d'indicateurs et/ou livrables : sommes dégagées.

**Objectif opérationnel 4 : augmenter le nombre de financeurs et les sommes perçues.**

***Action 1** : développer le lobbying auprès des financeurs potentiels.*

***Action 2** : associer régulièrement les financeurs potentiels à des réunions sur la stratégie patrimoniale de l'université.*

Exemples d'indicateurs et/ou livrables : évolution des sommes perçues à ce titre

**Objectif opérationnel 5 : augmenter les sommes perçues grâce à ces prestations.**

***Action 1** : proposer une véritable offre commerciale plutôt que des conventions au coup par coup.*

***Action 2** : assurer une promotion de l'offre de prestation.*

Exemples d'indicateurs et/ou livrables : évolution des sommes perçues à ce titre

## METHODOLOGIE

Ce plan doit nécessairement être décliné au niveau de toute l'Université : services centraux, composantes, services communs, unités de recherche. Sa mise en place nécessite d'un point de vue méthodologique :

-> Un travail en mode projet équipe politique, DGS, DGSA et les services. Ce sont les chefs de projets qui déterminent la composition de leur équipe.

-> L'association des responsables de laboratoires, de composantes, des représentants des personnels et d'étudiants dans les groupes projets => c'est le plan de l'Université.

-> La nécessité de chiffrer précisément toutes les décisions prises et d'évaluer leurs effets potentiels sur les grandes masses budgétaires.

-> La nécessité d'évaluer toutes les actions ce qui implique d'avoir dès la conception des indicateurs de suivi au niveau des composantes, des unités de recherche, des services communs et des services centraux (association du service aide au pilotage, du service qualité, de la DSI). Il est également important d'avoir un reporting des indicateurs de suivi dans les instances.

-> La nécessité de produire systématiquement les éléments de communication sur toutes les décisions (association du service communication). Ils sont nécessaires à l'information des instances et de la communauté universitaire.

## CALENDRIER

Les différentes actions de ce plan doivent se mettre en place dès son adoption. Elles s'étaleront tout au long de l'année 2018-2019. Les premiers résultats de ces actions doivent pouvoir être intégrés au dialogue de gestion 2019 et dans le budget 2020. Ainsi, ce plan doit nous permettre d'arriver en 2021 avec un rééquilibrage des moyens, les grands indicateurs financiers sur une trajectoire ascendante nous permettant ainsi de retrouver des marges de manœuvre en investissements.

Planning CA	Septembre 2018	Octobre 2018	Novembre 2018	Décembre 2018	Janvier 2019	Février 2019	Mars 2019	Avril 2019	Mai 2019	Juin 2019	Juillet 2019	Septembre 2019	Octobre 2019	Novembre 2019	Décembre 2019
		Présentation du rapport IGAENR	Présentation des arbitrages du D.G.	Présentation du budget 2019					Débat d'Orientation Budgétaire	Lettre de cadrage				Présentation des arbitrages du D.G.	Présentation du budget 2020
PRE	Fin de la conception du PRE														
OBJECTIF GENERAL 1	OOP 1	Ensemble de l'objectif général													
	OOP2.1	Action 1													
		Action 2													
		Action 3													
	OOP2.2	Action 1													
		Action 2													
OOP2.3	Action 1														
	Action 2, 3, 4														
OBJECTIF GENERAL 2	Ensemble de l'objectif général														