

*MOINS DÉPENSER*  
OU  
*MIEUX DÉPENSER ?*

Les ACTES du COLLOQUE

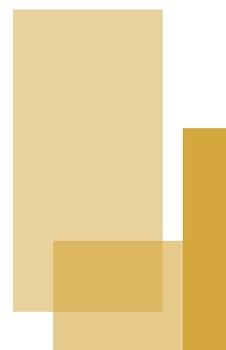


*Le Havre*  
*7 et 8 Juin 2018*





## PROGRAMME DÉTAILLÉ & SOMMAIRE





Université Le Havre Normandie :

## « Moins dépenser ou mieux dépenser ? »

du 7 et 8 juin 2018

Jeudi 7 juin 2018

8 h 45 - Accueil des participants à l'Institut Supérieur d'Études Logistiques,  
11 quai Frissard 76600 Le Havre

9 h 00 - **Thierry Derrey**, Directeur de l'Institut Supérieur d'Études Logistiques,  
**José Morales**, Vice-Président de l'association des agents comptables d'université  
et agent comptable de l'Université Paris-Diderot ..... page 9

9 h 15

Allocution d'ouverture de **Éric Pimmel**  
Inspecteur Général de l'Administration  
de l'Éducation Nationale et de la Recherche

9 h 45 - **Sébastien Ristori**, Directeur des Affaires Financières en externalisation et vacataire à l'Université de Corse :  
« *la conceptualisation de l'externalisation* » ..... page 21

10 h 30 - **Régis Debons**, Adjoint au maire du Havre :  
« *Externalisation : un exemple de réussite et un exemple d'échec* » ..... page 35

Pause

11 h 30 - **Stéphane Calviac**, Sous-directeur du financement à la Directrice Générale de l'Enseignement Supérieur  
et de l'Insertion Professionnelle :  
« *la masse salariale : 10 ans après le passage aux responsabilités et compétences élargies* » ..... page 47

Pause déjeuner

14 h 00 - **Stéphane Amiard**, Vice-Président Numérique et Patrimoine à l'Université d'Angers,  
**Claire David-Lecourt**, Chargée de mission Patrimoine pour la Conférence des Présidents d'Université :  
« *La transformation énergétique* » ..... page 55

Pause

15 h 45 - Table Ronde, « *Comment mieux dépenser ?* »

- **Modérateur** : **Camille Cordonnier**, Journaliste AEF Enseignement Supérieur,
- **Intervenants** :
  - **Christophe Perales**, Président de l'association des Directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires  
et Directeurs des bibliothèques à l'Université de Paris-Diderot,
  - **Olivier Berard**, Directeur délégué aux achats et à l'innovation au Centre National de Recherche Scientifique,
  - **Frédéric Dehan**, Président de l'association des Directeur Généraux des Services et Directeur Général des Services  
de l'Université de Strasbourg ..... page 73

Clôture de la 1<sup>ère</sup> journée

## « Moins dépenser ou mieux dépenser ? »

du 7 et 8 juin 2018

---

Vendredi 8 juin 2018

---

9 h 00 - **Jean-Serge Boiteau**, Chef de projet à la mission expertise conseil de la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur et de l'Insertion Professionnelle,

**Dominique Baupin**, Directeur du pilotage et de l'évaluation à l'Université d'Angers :

« *L'implémentation de la comptabilité analytique dans les universités* » ..... page 81

*Pause*

11 h 00 - **Thierry Bergeonneau**, Chef du service de la performance, du financement et de la contractualisation avec les organismes de recherche à la Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, ..... page 97

**Christian Chardonnet**, Chef du département des grandes infrastructures de recherche à la Direction générale de la Recherche et de l'Innovation du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation :

« *Mieux appréhender les coûts de la recherche* » ..... page 103

---

12 h 00

Allocution de clôture de **Gilles Roussel**,  
Président de l'université Paris-Est Marne-la-Vallée  
de l'Éducation Nationale et de la Recherche

---

---

14 h 00

Assemblée générale de l'Association des Agents Comptables d'Université  
Conseil d'administration de l'Association des Agents Comptables d'Université

---

Colloque  
des Agents Comptables  
d'Université



## Édito



**Monsieur l'adjoint au Maire du Havre,  
Monsieur le Président de l'université du Havre,  
Mesdames et Messieurs,  
Mes chers collègues,**

L'ouverture du colloque annuel de l'AACU est toujours un moment empreint d'une certaine solennité et c'est dans ce « Havre de paix », tel que François I<sup>er</sup> le qualifia il y a maintenant plus de cinq cents ans que nous allons nous retrouver pour deux jours de réflexions et d'échanges passionnants, comme à chaque fois. Monsieur l'adjoint au Maire, au nom de l'AACU, nous vous remercions sincèrement de l'honneur que vous nous faites de nous accueillir ce soir au Havre.

Après Avignon, c'est donc l'université du Havre, amarrée entre ciel et terre qui accueille cette année notre colloque. Monsieur le Président, en acceptant d'accueillir l'édition 2018 de notre colloque annuel, vous montrez votre attachement profond à notre corporation et nous vous remercions pour l'intérêt que vous témoignez à nos travaux. Ces remerciements s'adressent bien évidemment également à Olivier THURIES, votre agent comptable ainsi qu'à toute la communauté universitaire havraise qui n'a pas ménagé sa peine ses dernières semaines pour nous assurer le meilleur accueil possible.

L'année universitaire qui s'achève, comme la précédente, et, si l'on prend le recul nécessaire pour y réfléchir, comme toutes les années depuis l'accession de nos établissements à l'autonomie, a été riche et intense. Elle a vu la mise en place d'une réforme ambitieuse qui a mobilisé l'expertise et l'implication de notre corporation.

Il faudra quelque temps encore pour mesurer les apports de cette réforme dans le fonctionnement de nos institutions. Pourtant, et nous le percevons intuitivement, quelque chose a changé. Si vous me permettez d'user, sans en abuser, de la polysémie des mots dans cette ville qui a vu naître le mouvement littéraire de l'Oulipo : quelque chose est en marche. Le centre de gravité des fonctions financière et comptable est en train de se déplacer, imperceptiblement mais inéluctablement. Le concept de séparation des ordonnateurs et des comptables, véritable pierre angulaire des finances publiques, va connaître une profonde mutation en opérant une répartition plus pertinente et plus efficiente entre la sphère de la prévision et celle de l'exécution.

Les agents comptables d'établissements d'enseignement supérieur, universités mais également écoles, instituts, grand établissements doivent être une fois de plus les artisans majeurs de ce changement et ils doivent relever, sans appréhension et sans complexe, ce défi d'envergure. Mes chers collègues, je ne doute pas une minute de votre capacité à le faire.

Je vous souhaite à toutes et à tous un excellent colloque 2018. Je vous remercie.

**José Morales**

*Vice-Président de l'association  
des agents comptables d'université*

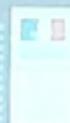
Coûts complets, ressources  
et personnels des infrastructures  
de recherche

Christian Chardonnet,  
Chef du Département des  
grandes infrastructures de  
recherche

Journée des agents  
comptables – Le Havre  
8 juin 2018



[www.engagement-sup-recherche.gouv.fr](http://www.engagement-sup-recherche.gouv.fr)





## Accueil à l'Institut Supérieur d'Études Logistiques



 *Éric Pimmel, IGAENR*

## Monsieur le Vice président, cher José Morales, Mesdames, Messieurs,

Je vous prie tout d'abord de bien vouloir excuser notre chef de service Jean-Richard Cytermann retenu par d'autres obligations mais qui m'a demandé de vous transmettre ses sincères remerciements pour votre invitation à ce colloque. Vous savez combien il apprécie d'intervenir auprès de vous puisqu'il a suivi vos précédents colloques et qu'il y a abordé avec vous des sujets importants qui touchent à la définition et à l'exercice de vos fonctions et dans un contexte technique et financier de plus en plus complexe.

Il tient en effet à maintenir des relations étroites avec les différents réseaux métiers, dont le vôtre, qui constituent un des viviers naturels de recrutement de l'IGAENR. Nous venons d'ailleurs d'accueillir dans nos rangs depuis quelques mois Olivier Engel.

C'est la raison pour laquelle il m'a demandé de le représenter et d'intervenir à sa place.

C'est pour moi un honneur, et un plaisir aussi, de retrouver bon nombre d'entre vous que j'ai eu l'occasion de croiser dans des fonctions antérieures ou dans le cadre de mes missions et avec qui j'ai pu échanger sur un sujet qui m'a toujours intéressé, les finances, la gestion et même - je le reconnais - les pratiques comptables.

Avant de commencer mon intervention, je voudrais avoir une pensée pour votre présidente, Corinne Brancaleoni, à qui je souhaite de retrouver rapidement sa pleine forme et son dynamisme légendaires.

**Vous avez choisi cette année d'aborder durant ces trois jours une question délicate : « moins dépenser ou mieux dépenser ? »**

Cette question nous nous la posons dès lors que nous intervenons dans une direction porteuse d'une mission de la LOLF ou d'un BOP académique et nous la posons très souvent à de nombreux acteurs universitaires à l'occasion de nos missions dans les établissements d'enseignement supérieurs et dans les organismes de recherche.

### Pourquoi cette question nous intéresse-t-elle ?

- Sans doute d'abord parce que, comme vous, nous nous préoccupons du bon usage des deniers publics et de l'efficience de nos établissements.
- Ensuite en raison du contexte économique, qui ne laisse pas entrevoir d'embellie suffisante permettant d'envisager une progression significative des dotations financières des établissements.
- Enfin, parce que nous accompagnons régulièrement des établissements en difficulté ; on voit bien que, contrairement à la situation que connaissait les établissements avant les RCE, les dérapages sont rapides et portent très vite sur des montants importants, mettant en péril quelquefois même leur fonds de roulement.

Bien sûr, un certain nombre d'établissements ont su préserver leur santé financière après le passage aux RCE, en s'appropriant rapidement le nouveau cadre de gestion issu de l'autonomie, mais même ceux-ci ne sont pas à l'abri de difficultés, tant les situations sont souvent tangentes. D'ailleurs, chaque année depuis la loi LRU, une douzaine d'établissements finissent l'exercice en situation de déficit comptable.

Les raisons de cette situation sont multiples : un rapport conjoint iGF/ IGAENR de 2015 en a dressé une liste assez longue, qui s'est encore étendue depuis, mais on peut en citer quelques unes.

### Des raisons internes :

- Politique de recrutement ambitieuse (surtout après l'élection d'équipes présidentielles qui ont fait campagne) ;
- Saturation du plafond d'emploi sans tenir compte du taux de vacances ;
- structure des emplois très éloignée des moyennes nationales<sup>1</sup>
- volume et coût de l'offre de formation ;
- volonté de renforcer la recherche par une augmentation des financements internes ;
- mauvaise projection pluriannuelle des charges de fonctionnement ou d'investissement.

<sup>1</sup> - surreprésentation des enseignants-chercheurs par rapport aux personnels de statut du second degré qui se traduit, à effectifs équivalents, par un potentiel horaire moindre pour l'établissement, et donc par un surenchérissement du coût de son offre de formation.

- répartition entre professeur et maître de conférence qui impacte également la masse salariale selon que les premiers sont plus ou moins représentés ;\*

- répartition entre titulaires et contractuels a pour sa part un impact sur l'exposition de l'établissement aux mesures générales de rémunération des personnels de la fonction publique, et sa capacité à ajuster plus ou moins rapidement sa masse salariale par le jeu des contrats à durée déterminée.

Mais les meilleures gestions peuvent aussi être mises en difficultés par des facteurs extérieurs venant bouleverser les règles. Chacun a certainement en tête :

- L'équivalence introduite entre heures de travaux pratiques (TP) et heures de travaux dirigés (TD) ;
- Le référentiel d'équivalences horaires qui, quand son élaboration atteint un certain degré de sophistication, a pu se révéler très coûteux ;
- L'augmentation du nombre d'heures en licence ;
- Le plan Sauvadet
- On a pu également constater l'impact financier de l'élargissement des listes d'aptitudes.

Ce contexte a pu être aggravé, pour certain, par une insuffisance de fonction pilotage pour éclairer le processus de décision, appuyer la construction de stratégies soutenables, et en mesurer les effets.

C'est vrai, des progrès substantiels ont été réalisés dans ce domaine même si nombre d'établissements souffrent encore d'un manque de visibilité sur des questions clés, comme la connaissance des coûts, et d'une capacité encore faible de se projeter au-delà d'un exercice budgétaire.

Pour toutes ces raisons, beaucoup d'établissements ont dû s'engager dans des plans de retour à l'équilibre budgétaire en mobilisant les leviers les plus immédiatement disponibles.

**Guidée par la contrainte financière, des mesures de court terme sont généralement privilégiées :**

- Par exemple limiter les dotations internes allouées aux composantes ;
- Ou bien freiner l'entretien et la maintenance ;
- Une troisième mesure, à laquelle tous se rendent, malgré eux, mais parce qu'efficace, est celle du gel de poste, qui, paradoxalement, touche souvent davantage les emplois d'enseignants et d'enseignants-chercheurs que ceux de BIATSS.

Cependant, si ces décisions permettent de sortir rapidement d'une situation de déficit du compte de résultat, elles ne peuvent assurer ni la soutenabilité de la politique de l'établissement à moyen terme, ni son développement.

Certes, il n'y a sans doute pas de remède miracle garantissant la pérennité de la santé des établissements.

**Les mesures prises, même de court terme, imposent, dans leur mise en œuvre, des réorganisations, des redéploiements. Les démarches engagées ne peuvent cependant pas se prolonger, à moyen terme, sans que des actions plus structurelles soient envisagées.**

Pour cela, bien sûr un travail sur les processus de dépenses, vous l'évoquerez peut-être, est indispensable et peut apporter des améliorations mais pour nous cela ne suffit pas : notre conviction est que l'approche doit être globale.

**Deux voies de réflexion nous paraissent indispensables et pour lesquelles nous avons beaucoup réfléchi sur les outils possibles.**

- **Première voie : la cartographie des emplois, notamment sur des fonctions support, à partir de laquelle peuvent être définies des stratégies de réallocation, à la fois en termes de structure d'emplois, mais aussi de répartition des moyens entre grands secteurs (recherche/formation) et unités (composantes, laboratoires).**

Les questions posées sont celles de l'organisation de l'université :

**Comment sont répartis les emplois entre les différents niveaux de l'université ?**

Cette question concerne évidemment la répartition des fonctions entre le niveau central et les composantes. Certaines universités sont encore dans un mode très facultaire où chaque composante dispose d'une organisation traitant de toutes les fonctions, financières, RH, patrimoine, logistique, administration.

D'autres universités ont centralisées de nombreux processus mais laissent subsister des services redondants dans les composantes ou les services communs.

**Il s'agit donc de questionner l'organisation et de rechercher le meilleur niveau, c'est-à-dire le plus efficient, pour la gestion de chaque activité.**

**Mais dans de nombreux établissements, c'est aussi la distribution en ETP, fruit de l'histoire, qui est très inégale d'une composante à l'autre avec des indicateurs d'efficience contrastés ; bien sûr, si on regarde chaque entité individuellement, il existe peu de marge de manœuvre pour dégager des moyens nouveaux. Par ailleurs, le faible nombre d'ETP souvent disponible en leur sein n'est pas favorable à une montée en compétence. L'une des réponses consiste probablement en un partage de services.**

**Il est impératif pour cela que la communauté se dote des outils nécessaires, notamment d'enquêtes fonctions, traitant des fonctions support comme celles de soutien, couvrant les grands domaines fonctionnels eux-mêmes décomposés en sous-fonctions.**

Si l'université veut retrouver des marges de manœuvre, elle devra envisager sur chacune des fonctions des scénarios d'optimisation dont l'élaboration relève de la responsabilité de l'équipe de direction de l'université dans le cadre d'une démarche de projet.

**Celle-ci pourra s'appuyer sur les travaux d'analyse des fonctions menés par l'IGAENR en 2010 qui ont débouché sur des propositions de méthodologie qui n'ont pas, il faut le dire, été beaucoup exploitées à ce jour.**

**Cette première voie de réflexion peut être complétée par un deuxième outil que nous pensons, plus que jamais, devoir être développé dans les établissements : il s'agit de la cartographie économique des activités.**

Cet outil permet de mettre en évidence les modalités de financement des activités de formation et de recherche à partir d'une analyse des charges et des produits directs que chacun d'entre eux génère.

La différence entre les charges et les produits directs de l'activité de formation ou de recherche d'un champ disciplinaire correspond au financement que l'établissement doit apporter pour assurer l'équilibre économique de cette activité. **On peut ainsi vérifier que l'effort économique consenti par l'établissement est cohérent avec les orientations stratégiques qu'il a définies.**

**La cartographie ne dit pas ce qu'il faut faire.** Notamment, elle ne prétend pas prescrire un rééquilibrage des moyens ou une stratégie de spécialisation.

Elle propose un outil de comparaison interne à questionner : le niveau moyen, ou le niveau des autres, est-il pertinent ? C'est donc à l'équipe de direction de l'université de déterminer ses priorités et les secteurs dont le besoin de financement pourrait, le cas échéant, être réduit, et pour quel montant, (à travers une réduction de leurs dépenses directes et/ou une augmentation de leurs recettes directes) afin d'établir une capacité d'autofinancement conforme à ses besoins d'investissement.

C'est à partir de ce type de réflexion que pourront être mis en œuvre les différents leviers qui sont évoqués dans le rapport IGF/IGAENR que j'ai déjà cité. Je vous en propose quelques grandes lignes avec les questions qui se posent aux équipes :

#### **La rationalisation de l'offre de formation avec une question centrale :**

Quel est le meilleur équilibre entre une stratégie de différenciation des activités de formation autour des domaines d'excellence de l'établissement et une stratégie de coopération lui permettant de limiter ses coûts sur les autres champs ;

#### **Les mesures qui touchent à l'adaptation du potentiel d'enseignement :**

- Le rapport entre emplois d'enseignants-chercheurs et enseignants de statut du second degré est-il adapté ?
- des redéploiements internes afin d'assurer une meilleure répartition du potentiel entre champs disciplinaires sont-ils possibles ?
- de nouvelles formes d'enseignements faisant appel aux innovations pédagogiques numériques peuvent-elles être développées et à quel rythme ?
- peut-on mettre en place des mesures en faveur de la réduction de l'échec en licence permettant d'accélérer les parcours, etc.

En effet, les conditions d'encadrement plus favorables que connaissent certains secteurs disciplinaires peuvent permettre l'organisation de nouvelles formes d'enseignement – par exemple le développement de la pédagogie par projet, l'enseignement hybride présentiel, distanciel, mais ne nous y trompons pas dès maintenant c'est bien la question de l'industrialisation des nouvelles formes d'enseignement qui se pose et qu'il faudra financer.

#### **L'activité de recherche doit également être réexaminée en cohérence avec la politique de formation et à l'aune de sa soutenabilité budgétaire.**

Dans de nombreux établissements on constate le déséquilibre grandissant qui existe aujourd'hui dans le traitement des deux cœurs de métier, la formation, objet de mesures de rationalisation déjà amorcées et la recherche, épargnée par les mesures d'économie engagées qui est soutenue dès lors que l'évaluation scientifique est bonne et que des financements sur projets (ANR, PIA, H2020) sont obtenus, alors même que l'absence d'approche analytique développée ou les règlements de gestion de ces ressources, ne permettent pas de couvrir les charges générales que leur réalisation entraîne pour la communauté .

On constate que le secteur de la recherche a, pour l'essentiel, été sanctuarisé dans les plans de retour à l'équilibre qu'ont dû adopter les établissements en difficulté.

Pourtant, ce secteur peut peser dans les difficultés financières rencontrées par une partie des établissements, soit de manière directe au travers de la gestion des activités prises en charge sur le budget de l'université, soit de manière plus indirecte et moins précisément mesurable quand des moyens de l'établissement concourent à la réalisation des activités alors que leur suivi budgétaire est assuré par d'autres structures.

## **Autre levier ; la mise en place d'une rationalisation du patrimoine immobilier.**

Deux pistes principales peuvent être envisagées :

- La priorité donnée aux opérations de rénovation et de rationalisation du patrimoine immobilier des établissements d'enseignement supérieur, plutôt que la création de surfaces nouvelles dans la programmation des CPER et des subventions d'investissement ;
- La dévolution du patrimoine immobilier, lorsque certaines conditions sont réunies, et l'intéressement des universités à la vente de leurs actifs immobiliers que nous préconisons.

## **Dernier sujet : l'optimisation et la mutualisation des fonctions support du site**

Vous le savez, la loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche prévoit le regroupement des établissements publics d'enseignement supérieur et des organismes de recherche partenaires, et les invite à coordonner leur offre de formation et leur stratégie de recherche.

Ces regroupements (COMUE, fusion, association) qui visent à mieux coordonner les activités cœur de métier des établissements créent évidemment un contexte favorable à la réorganisation des services, à la mutualisation et l'optimisation des fonctions support. La cartographie des moyens affectés à ces fonctions mériterait d'être conduite sur le site pour accompagner chacune des opérations et alimenter la définition d'une organisation cible, rationalisée, et garante de l'efficacité et de la sécurisation de procédures.

Ces politiques de site ne concernent pas que les établissements d'enseignement supérieur. De nombreuses fonctions se superposent avec celles des organismes présents sur les sites. Et là, le champ des possibilités est très vaste.

L'enjeu est de taille puisque nos travaux ont montré depuis 2010 que les fonctions support BIATSS représentaient en moyenne 18 % des effectifs totaux des établissements d'enseignement supérieur, chiffres confirmés à l'occasion de l'audit des fonctions support des organismes de recherche.

Ces réflexions de mutualisation peinent pourtant à déboucher sur des mises en œuvre concrètes, même dans les sites très avancés en termes de coopération scientifique.

## **Pour conclure,**

**Je dirais que l'organisation des établissements de l'enseignement supérieur est l'un des champs de réflexion prioritaires de ces prochaines années.**

**Dès lors, le titre que vous avez choisi pour votre colloque « moins dépenser ou mieux dépenser ? » n'est pas une question mais, dans un contexte de finances publiques contraintes et face à une croissance soutenue des effectifs accueillis, une obligation.**

C'est sans aucun doute autour de ce sujet, qui comprend la place des BIATSS, la place des composantes dans le dispositif de gestion des universités, le périmètre des politiques de sites que se joueront l'évolution des établissements et leur soutenabilité financière.

Pour avancer, il faudra certainement franchir de nombreuses résistances et de nombreux a priori et dépasser des corporatismes.

Il y a un travail important à faire sur l'adhésion de la communauté dont vous faites partie.

Ces démarches supposent aussi que des capacités de pilotage soient développées particulièrement au niveau des services centraux des établissements.

Et une fois encore, la maîtrise des systèmes d'information est primordiale.

Dans ce cadre, votre rôle est évidemment essentiel. D'abord parce que la légalité et la sincérité des comptes est une obligation qui est au cœur de votre métier mais et aussi parce que leur fiabilité est devenue un élément incontournable de la construction des outils de pilotage dont ont absolument besoin les établissements pour optimiser leurs ressources et leurs charges.

Je ne doute pas que les échanges que vous allez tenir vont revenir sur ces questions et sur d'autres. Nous prendrons connaissance avec beaucoup d'intérêt de la teneur de vos discussions et de vos conclusions.

*Je vous souhaite un excellent et fructueux colloque.*



■ ■ ■ *les Participants*







 *M. Sébastien RISTORI*

*INTERVENTION de*

**M. SÉBASTIEN RISTORI,**  
DIRECTEUR FINANCIER PARTAGÉ POUR PME,  
ENSEIGNANT EN FINANCES,



**CONCEPTUALISER L'EXTERNALISATION**

**Partie 1**

- L'externalisation : Concept, définition.
- 

**Partie 2**

- Réussir une opération d'externalisation.
- 

**Partie 3**

- Conclusions et discussions.
-

## I L'EXTERNALISATION EN QUELQUES MOTS...

- Confier une activité à un tiers
- En faire supporter la responsabilité par rapport aux moyens à mettre en œuvre
- Définir par un contrat :
  - Le transfert d'activités
  - L'éventuel transfert de RH et des ressources matérielles
  - Les pouvoirs décisionnels

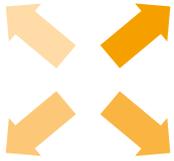
## I EXTERNALISATION : ÉVOLUTION (MAYEUR, 2003)

Années 80'	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Davantage assimilée à la sous-traitance</li> <li>■ Objectif : réduction des coûts essentiellement</li> <li>■ Fonctions visées : fonctions support type entretien et accueil</li> </ul>
Années 90'	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Externalisation collaborative</li> <li>■ Objectifs : réduction des coûts, qualité de la prestation, flexibilité</li> <li>■ Fonctions visées : fonctions type informatique, transport</li> </ul>
Années 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Alliance</li> <li>■ Objectifs : partage de l'information, des responsabilités, flexibilité, fluidité, rapidité, évolutivité</li> <li>■ Fonctions visées : Recherche et développement, conseil</li> </ul>

## I LES FACTEURS TRADITIONNELS DE L'EXTERNALISATION : ENTRE STRATÉGIE ET OUTILS DE GESTION

Se recentrer sur des activités essentielles	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Permet de se recentrer sur les activités « cœur de métier » en transférant les tâches annexes à la production vers d'autres entreprises.</li> </ul>
Réduire les coûts de revient	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Déléguer une tâche permet de bénéficier d'économies d'échelles et de créer de la valeur pour l'actionnaire. Cela permet d'accroître la profitabilité de l'entreprise.</li> </ul>
Flexibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'appel à un prestataire externe permet de réaliser des choix stratégiques nettement plus flexible. Les orientations sont plus rapides et moins contraignantes.</li> </ul>

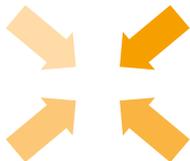
## I CHOIX STRATÉGIQUES



### EXTERNALISATION

Prestataire  
Gestion pour compte  
Offshoring

Remettre tout ou partie d'une fonction à un acteur spécialisé.



### OPTIMISATION INTERNE

Démarche qualité  
Réingénierie des processus  
Industrialisation informatique

Revoir les processus et outils existants pour opérer des gains en qualité et rapidité.



### MUTUALISATION

GIE  
joint venture  
Filiale

Mise en commun de moyens tout en respectant les aspirations économiques des membres.

# 1 — EXTERNALISATION / INTERNALISATION ENTRE CHOIX STRATÉGIQUE ET OUTILS DE GESTION

## I LE CHOIX D'EXTERNALISER DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

L'analyse de la chaîne de valeur de Michael PORTER (1980) et les constats réalisés auprès d'entreprises nous laissent penser que toutes les fonctions de l'entreprise sont susceptibles d'être externalisées.



Il y a différents choix stratégiques qui modifient cette chaîne de valeur :

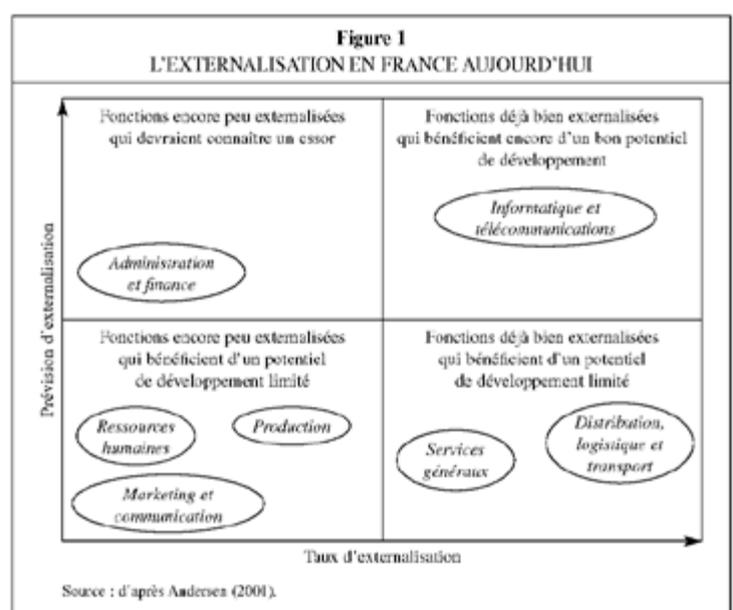
- La réduction des coûts
- La focalisation
- La croissance

## I L'EXTERNALISATION EN FRANCE (2001)

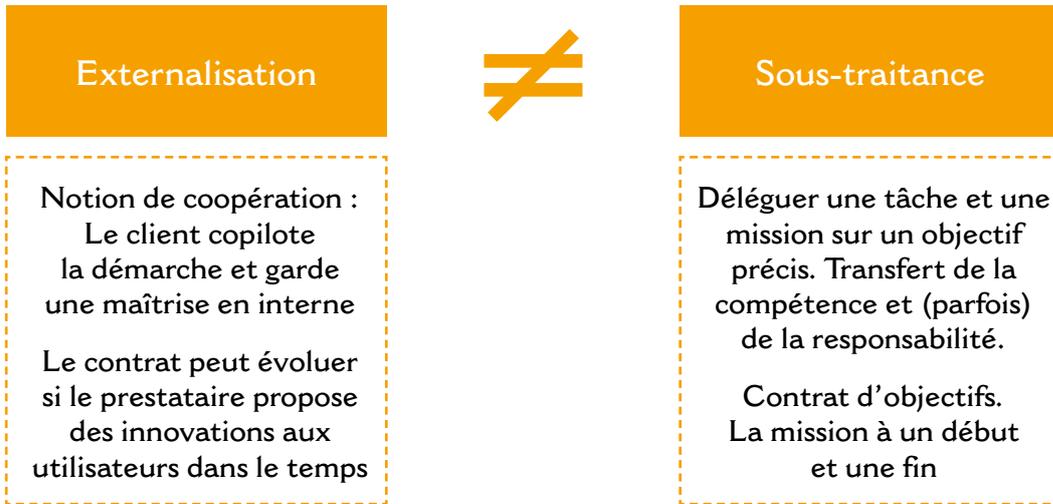
Extrait du baromètre d'Outsourcing d'Andersen 2001 sur l'état de l'externalisation en France au début des années 2000.

**Les fonctions Administration et finance étaient en développement.**

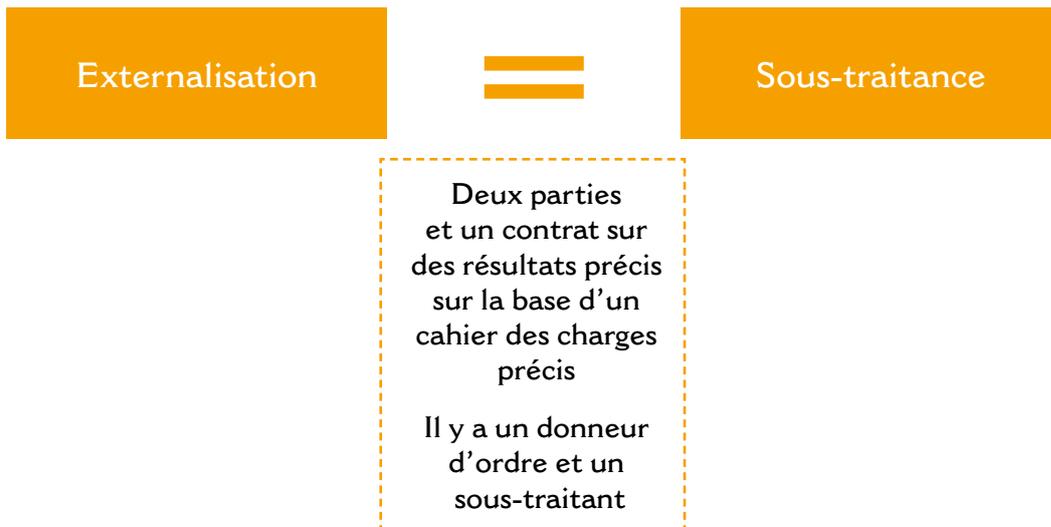
**La fonction informatique a continué à connaître un développement fulgurant sur les deux dernières décennies.**



## | L'EXTERNALISATION ET LA SOUS-TRAITANCE (YZERD, 2003)

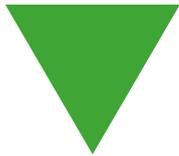


## | L'EXTERNALISATION ET LA SOUS-TRAITANCE (VIALA, 1993)

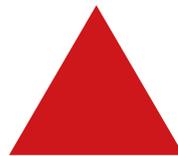


## I LA DÉCISION D'EXTERNALISER (BARTHELEMY, 2006)

La théorie des coûts de transactions : *L'arbitrage est réalisée en fonction des coûts totaux générés par cette activité*



Baisse des coûts de production  
Réduction des coûts en profitant d'économies d'échelles



Augmentation des coûts de transaction liés au contrat avec le prestataire

La théorie des ressources-compétences : *L'arbitrage est réalisée en fonction des activités cœur de métier et des activités annexes*

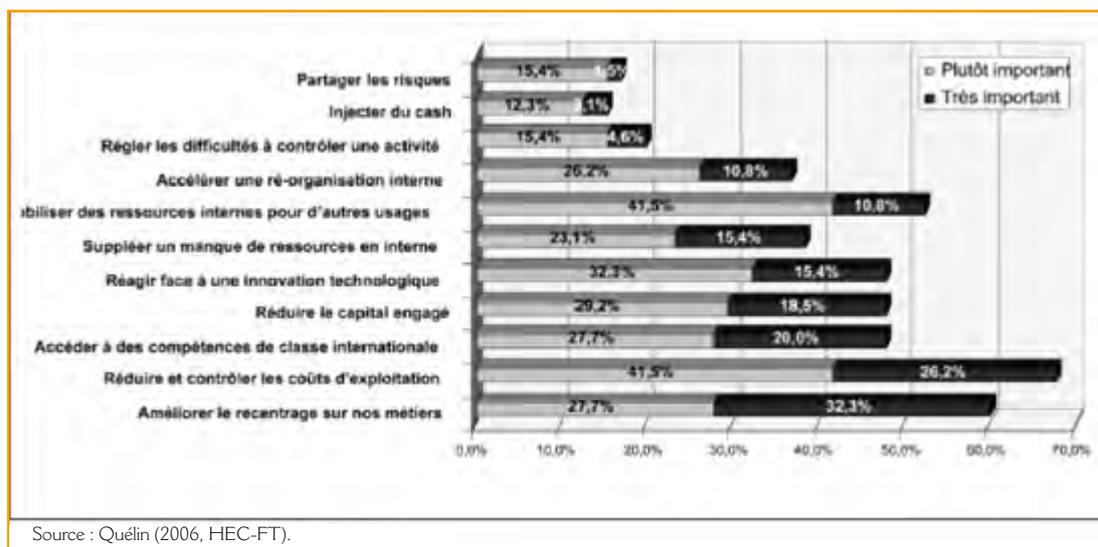


Les activités cœur de métier ou l'entreprise détient un avantage concurrentiel sont maîtrisées et restent dans l'entreprise



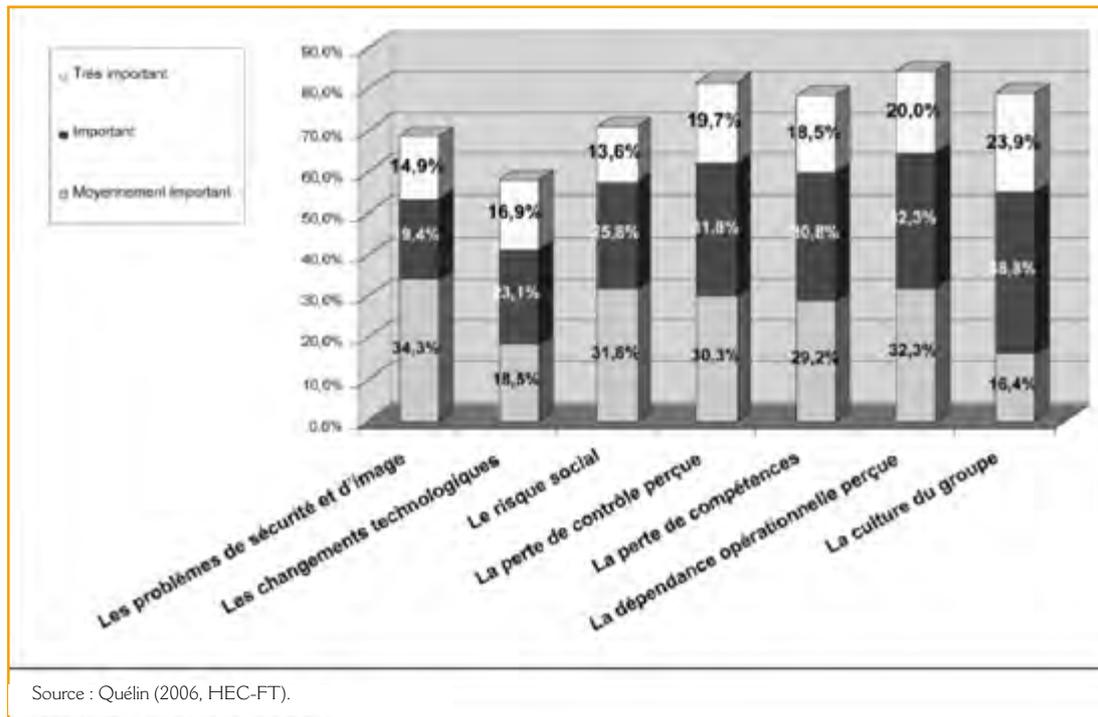
Les activités annexes sont externalisées : Économies de coûts et allocations à d'autres ressources liées au cœur de métier de cette économie

## I LE CHOIX D'EXTERNALISER DANS LA CHAÎNE DE VALEUR



- **Optimisation opérationnelle** (contrôle des coûts, optimisation et réallocation des ressources)
- **Stratégique** (recentrage sur le corps de métier et flexibilité)

## LES FREINS OU INHIBITEURS À LA DÉCISION D'EXTERNALISER



- La **dépendance** vis à vis d'un tiers apparaît comme cause principale que l'on peut rapprocher du risque de perte de compétences induit
- La **culture** de l'organisation et le **risque social** sont des facteurs importants



## 2 — RÉUSSIR UNE OPÉRATION D'EXTERNALISATION

### I LA MISE EN ŒUVRE DE L'EXTERNALISATION EN QUELQUES MOTS...

Il s'agit de définir :

- Les résultats attendus
- Le niveau de service souhaité et attendu
- La nature de l'externalisation :
  - Stratégique : si l'activité fait partie de la chaîne de valeur de l'organisation
  - Technique : Simple outil de gestion

### I COMPRENDRE ET MAÎTRISER L'ENVIRONNEMENT



## I LES RISQUES LIÉES À L'EXTERNALISATION (GUIENNET & SAUVAGE, 2009)

### Risques stratégiques

- Perte de contrôle et de savoir-faire en interne,
- Perte des valeurs véhiculées par les collaborateurs,
- Absence d'évolutivité.

### Risques financiers

- Coûts cachés non contrôlés (notamment coûts de contrôle et de surveillance) pouvant mener à une ré-internalisation souvent complexe,
- Différents services proposés par les prestataires peuvent augmenter les charges de l'entreprise.

### Risques opérationnels

- Le risque social : Licenciements, perte de cohésion d'équipe...
- Incertitude et appréhension des collaborateurs sur l'avenir...

## I SUCCÈS DE L'EXTERNALISATION : MAITRISER LES 4 DIMENSIONS

### Ressources Humaines et moyens

**Communication** : Quoi ? Quand ? Comment ? Bien situer la plus value du partenaire auprès des équipes

**Aspects légaux** : Syndicats, législation...

**Organisation interne** : Relation, qui fait quoi ? Echanges avec le prestataire, mode opératoire de la circulation d'information.

**Outils et moyens** : (Ex Bureaux, véhicules)

### Juridique et contractuelle

**Contrat** : responsabilités et assurances, (veiller à la requalification), temporalité de l'intervention.

**Accord de confidentialité**

**Note de mission** : Cadrage autour d'objectifs et de missions précises.

**Transfert des actifs** : Valorisation...

### Économique et financière

**Le budget** : Budget cible / Chiffrage de l'intervention

**Le mode de facturation du prestataire, les délais de paiement.**

**Bonus / Malus sur objectifs**

**Évaluation des résultats**

### Technique et technologique

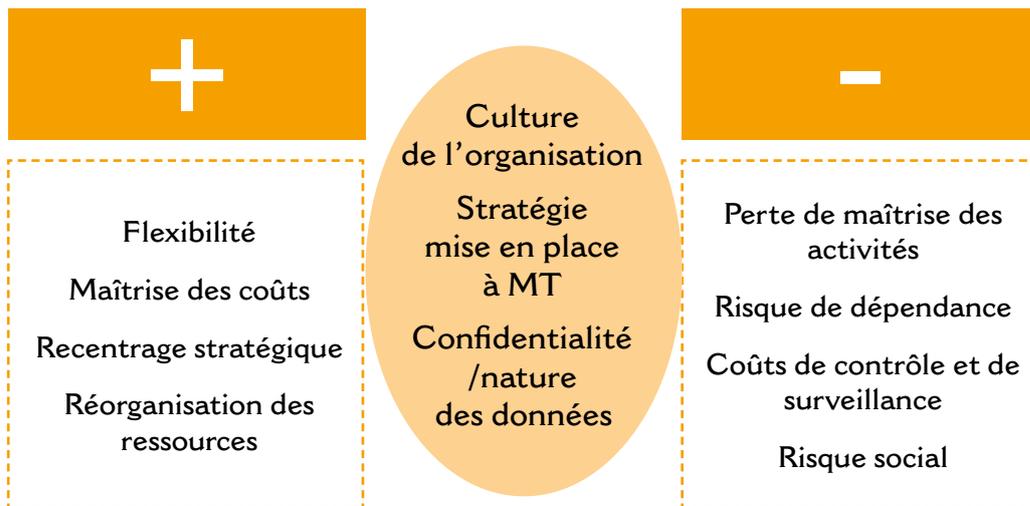
**Périmètre des activités et des prestations**

**Contrat de service** : indicateurs, résultats / Objectifs fixés, garanties, mesure de productivité.

**Technologique** : Confidentialité et paternité / brevet d'un projet ou d'une méthode développé à deux. Maîtrise de la technologie en interne.

## 3 — CONCLUSION ET DISCUSSIONS

### I L'EXTERNALISATION ET LA SOUS-TRAITANCE (YZERD, 2003)



### I QUESTIONS



## I BIBLIOGRAPHIE

- Barthélemy J., (2001) *Stratégies d'externalisation*, Dunod, coll. « Stratégies et Management ».
- Barthélemy J, Donada, C., (2007) Décision et gestion de l'externalisation, *Revue française de gestion*
- Greaver M. (1999), *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing, decisions and initiative*, Amacom, New York.
- Giuennet, Sauvage (2009), Proposition d'un modèle d'externalisation des activités achats ? *Revue Management & Avenir*
- Fréry F; Law-Kheng F (2007), la réinternalisation, chaînon manquant des théories de la firme, *Revue Management et Avenir*
- B. Quélin et A. Duhamel (2003), «Externalisation : logique financière et logique de compétence sont liées, *Problèmes économiques*», p : 8-10.
- Elidrissi A., (2006), L'externalisation, une logique de déploiement d'activité au service de la relation client, cas de la banque.

[Yzerd, 2003], Externalisation logistique. *Techniques hospitalières, dossier AG5225*

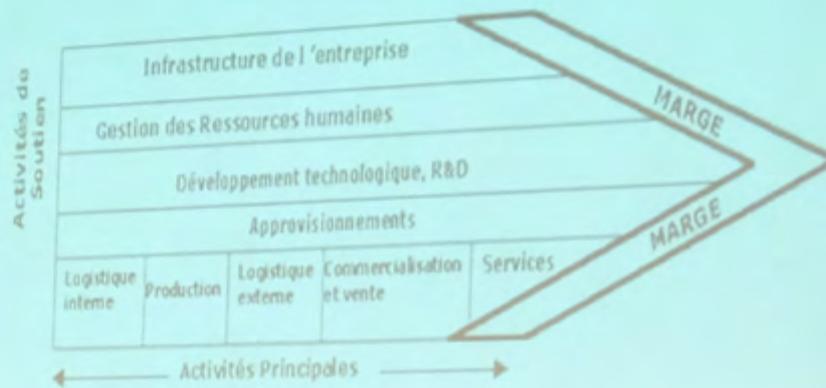
[Viala G., 1993], La sous-traitance dans l'industrie pharmaceutique: aspects juridiques, *STP PHARMA PRATIQUES*, 3, 6, 453-462.

*Merci de votre attention.*



# LE CHOIX D'EXTERNALISER DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

L'analyse de la chaîne de valeur de Michael PORTER (1980) et les constats réalisés auprès d'entreprises nous laissent penser que toutes les fonctions de l'entreprise sont susceptibles d'être externalisées.



Il y a différents choix stratégiques qui modifient cette chaîne de valeur :

- La réduction des coûts
- La focalisation
- La croissance



■ ■ *M. Régis Debons*  
*M. Geoffrey De Saint Nicolas*

*INTERVENTION de*

**M. RÉGIS DEBONS,**  
ADJOINT AU MAIRE DU HAVRE  
DIRECTEUR DU SERVICE DES SPORTS ET HANDICAP  
À L'UNIVERSITÉ DU HAVRE  
VICE-PRÉSIDENT CA 2010/2013  
DE L'UNIVERSITÉ DU HAVRE

**M. GEOFFREY DE SAINT NICOLAS,**  
ÉTUDIANT EN MASTER 2 AUDIT ET FINANCES D'ENTREPRISES  
À L'EM NORMANDIE  
CONTRÔLEUR DE GESTION CHEZ ALCÉANE,  
EN CHARGE DE L'ÉLABORATION ET DU SUIVI BUDGÉTAIRE

**EXTERNALISATION :**  
UN EXEMPLE DE RÉUSSITE,  
UN EXEMPLE D'ÉCHEC

- ① Retour sur le concept d'externalisation
- ② Méthodologie d'une opération d'externalisation réussie
- ③ Présentation d'exemple d'échec et de réussite
- ④ Étude de cas sur la Ville du Havre

## RETOUR SUR LE CONCEPT D'EXTERNALISATION

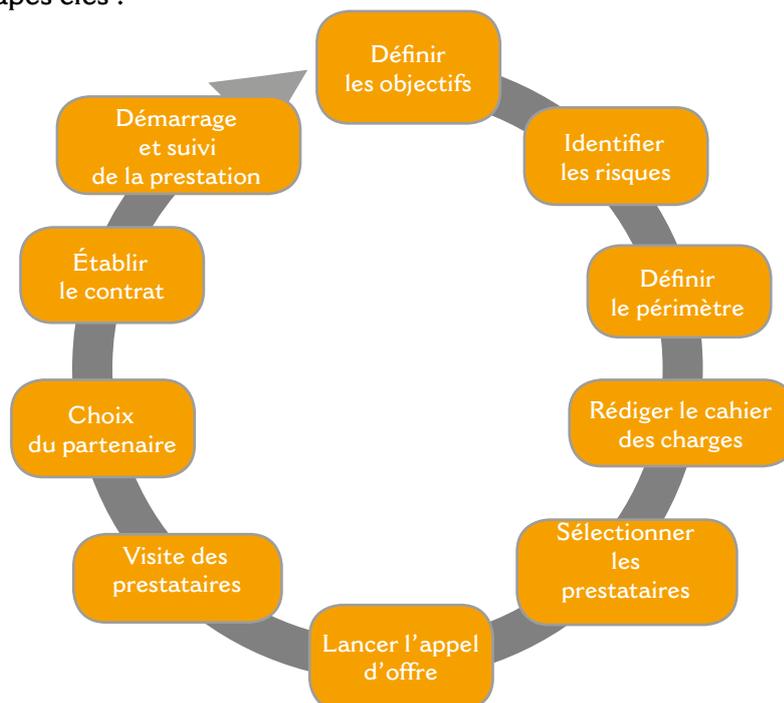
### I LE CONCEPT D'EXTERNALISATION

- L'**externalisation** peut être définie comme le fait de **confier une activité à un prestataire extérieur après l'avoir réalisée en interne** (Barthélémy, 2001).
- L'opération d'externalisation revient donc à remplacer une relation hiérarchique par une relation contractuelle.
- Le problème de l'arbitrage entre les ressources internes et les ressources externes s'est toujours posé et les entreprises ont progressivement externalisé des activités peu sensibles. Ce phénomène s'étend aujourd'hui aux activités opérationnelles comme les fonctions supports.
- **Le choix** entre une activité réalisée en interne ou en externe dépend des **coûts totaux** générés par cette activité.
- Ils prennent **deux formes** :
  - *Les coûts de production*
  - *Les coûts de transaction* (varie en fonction de 3 risques : la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence)
- L'externalisation permet de **réduire les coûts de production** en profitant des **économies d'échelle** réalisées par le prestataire.

## MÉTHODOLOGIE D'UNE EXTERNALISATION RÉUSSIE

### I MÉTHODOLOGIE D'EXTERNALISATION

- 10 étapes clés :



## 1 - DÉFINIR LES OBJECTIFS DE L'EXTERNALISATION

- Nécessite au préalable le consentement des directions.
- Quelle est la qualité de service attendue aujourd'hui et demain ?
- Comment se situe l'organisation interne et sa performance, par rapport aux coûts de fonctionnement ?
- S'agit-il de faire baisser les coûts ? Augmenter les parts de marché ? Améliorer la qualité de service rendue ?
- L'entreprise est-elle disposée à sous-traiter ?

## 2 - IDENTIFIER LES RISQUES

- L'externalisation comporte des risques, il faut les définir et les valoriser le plus précisément possible.
- Nous pouvons lister quelques exemples de risques :
  - Dégradation de l'image de marque
  - Perte de compétences
  - Perte de qualité
  - Risque de problèmes sociaux

## 3 - DÉFINIR LE PÉRIMÈTRE DE L'EXTERNALISATION

- Consiste à répartir les tâches et les rôles entre les parties prenantes :
  - Qui va faire quoi ?
  - Comment ?
  - Dans quel délai ?
  - Avec quels échanges d'information ?

## 4 - RÉDIGER LE CAHIER DES CHARGES

- Étape logique après la définition du périmètre.
- L'entreprise précise les flux, les traitements, les évolutions prévisibles, les spécificités des opérations, les exigences des clients.
- Elle **définit les opérations** et **explique** ce qu'elle attend du prestataire, elle **exprime clairement les résultats visés**.

## 5 - SÉLECTION DES PRESTATAIRES

- A l'aide d'annuaires professionnels ou bien par Internet, l'entreprise sélectionne différents prestataires pour procéder à un tri.
- Plusieurs critères de sélection comme :
  - Le savoir faire
  - La proximité géographique
  - Le réseau logistique
  - Etc.

## 6 - LANCER L'APPEL D'OFFRE

- Diffusion du cahier des charges aux prestataires sélectionnés.
- Organisation de réunions pour répondre aux différentes interrogations.
- A travers des grilles de réponse : évaluation et dissection des coûts.

## 7 - VISITE DES PRESTATAIRES SUR LE TERRAIN

- Permet de se rendre compte de la réalité des services.
- Comment envisager un éventuel partenariat ?
- Ajustement des notes et hiérarchisation des réponses.

## 8 - CHOIX DU MEILLEUR PRESTATAIRE

- L'entreprise fait son choix en fonction des critères retenus.

## 9 - ÉTABLIR LE CONTRAT DE PRESTATION

- Établissement d'un contrat de coopération commerciale, celui-ci précise les obligations de chacun des partenaires.
- Il faut alors trouver le juste milieu entre le « pas assez de contrat et le trop de contrat ».
- Le contrat doit permettre de couvrir les deux entreprises :
  - *Durée de contrat, condition d'utilisation, prix.*
  - *Clauses litigieuses*
  - *Transfert de personnel, matériel, logiciel*
  - *Reprise éventuelle du contrat*
  - *Condition de sortie*

## 9 - DÉMARRAGE ET SUIVI DE LA PRESTATION

- Mettre en œuvre les moyens prévus au contrat pour que la prestation se déroule dans les meilleures conditions possibles.
- Prévoir l'installation du matériel nécessaire. Veiller à la bonne mise en place des outils de reporting de données.
- Une fois la prestation stabilisée, l'entreprise et le prestataire suivent mensuellement dans le cadre de Comité de Pilotage, le déroulement et le niveau de qualité de la prestation.

## EXEMPLE DE RÉUSSITE, EXEMPLE D'ÉCHEC

### I EXEMPLE : SNCF ET IBM

- **Programme ambitieux d'externalisation** entre les deux entreprises, création d'une **co-entreprise** pour piloter les activités de **sous-traitance IT**.
- Un contrat qui ne disposait **pas du consentement des syndicats** et des salariés de la direction des systèmes d'informations.
- Cause de l'échec de ce contrat : « **des difficultés contractuelles** », « une incapacité de couvrir le contrat initial », notamment sur le plan de la réduction des dépenses (300 millions en 6 ans)
- Dans les faits, la **sous-estimation** de « **la diversité et la complexité opérationnelle** » a engendré un excès d'optimisme des objectifs cibles.

### I EXEMPLE : JAPAN TOBACCO INTERNATIONAL ET DAREST

- Choix d'externaliser son service IT en charge des postes de travail et périphériques connectés.
- A l'origine du contrat, un **turn-over important chez JTI**, du fait de l'impossibilité des spécialistes d'évoluer.
- Darest a réussi à répondre à l'offre tout en offrant **des prix mesurés** et une véritable **plus-value dans le service**.
- Très vite s'instaure **une relation de collaboration**, bien loin du rapport hiérarchisé, au travers de ce **lien de confiance**, permet de proposer des **solutions innovantes**.
- Une relation basée sur le **Win-Win**.

## ÉTUDE DE CAS : LA VILLE DU HAVRE





**VILLE DU HAVRE :****MAITRISE DES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT DEPUIS 2009****LES LEVIERS :**

- Ralentir puis réduire la croissance des recettes de fonctionnement :
  - Une décision anticipée : depuis 2012, baisse des dotations de l'État de 35% à 20% du budget de fonctionnement
  - Une décision permanente : gèle de l'indice de la fiscalité locale de la taxe foncière
  - Maitrise de l'augmentation des autres financements (stationnement, Jeux du casino)
- Une politique ajustée à la situation locale : Un pouvoir d'achat en dessous des villes de même taille.
- Une politique ajustée à la situation nationale :
  - La Loi impose un contrat entre l'État et la Ville, objectif : pas d'augmentation des dépenses à plus de 1,2% par an.
  - Volonté de l'État de stabiliser les dotations

**VILLE DU HAVRE :****LES MESURES POUR RÉDUIRE LES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT****LES MESURES LES PLUS FACILES :**

- Depuis 2009, éco-rationalisation :
- Par la mutualisation : (Secrétariat, impressions, parc voiture)
- Par les tableaux de bords : (télégestion des bâtiments, des fuites ; contrat de performance sur le chauffage)
- Par le suivi DRH (Badges)
- Par le suivi des subventions (Procédures)

**LES MESURES LES PLUS DIFFICILES :**

- Le gel, le « 0 » de la masse salariale.
- Demande de réorganisation de chaque direction, remplacement de 1 départ sur 2, voir aucun.
- Points d'aide : réorganisation d'agglomération, transfert de compétences informatique et gestion des déchets.
- Points de difficultés, les réorganisations de l'État. (Baisse des dotations, mise en place du périscolaire, augmentation de salaire, fin des contrats emplois-jeunes)

**VILLE DU HAVRE :****LE FONDEMENT DE LA POLITIQUE LOCALE DEPUIS 1995****LES MESURES LES PLUS FACILES :**

- Dépenses d'investissement qui fluctuent entre 40 et 80 millions
- Choix d'une ville attractive et patrimoine de l'UNESCO
- Organisé sur 6 ans avec :
  - Une année qui achève le mandat précédent
  - Deux années d'études
  - Trois années de travaux

## VILLE DU HAVRE : LES RECETTES D'INVESTISSEMENT STABILISÉES

### LES RECETTES D'INVESTISSEMENT STABILISÉES :

- Différentes sources :
  - *Encours d'emprunt : 262 millions, pour une épargne à 11,3 ans*
  - *Financement extérieurs : Région, agglomération, département, projets ANRU*
  - *Auto-financement*

## VILLE DU HAVRE : LE MODE DE GOUVERNANCE

### LE MODE DE GOUVERNANCE :

- Le Conseil d'Administration d'une Université :
  - « *Les collèges* »
- Le Conseil Municipal d'une Ville :
  - « *La majorité* »

## VILLE DU HAVRE : TANDEM ADMINISTRATION - POLITIQUE

### LE TANDEM ADMINISTRATION - POLITIQUE :

- La confiance professionnelle comme pilier
- Le respect des périmètres de chacun : Présidence – Agent comptable
- La constance, la clarté, assumer collectivement les décisions : le choix
- La transversalité de l'équipe

## VILLE DU HAVRE : LES COMMISSIONS D'APPELS D'OFFRES

### LES COMMISSIONS D'APPELS D'OFFRES :

- Transparence, équité, cadre
- Un compromis entre les tarifs et l'aspect technique
- Difficulté du local
- Difficulté de l'avenant
- Difficulté de la délégation
- Exemple : Externalisation du contrôle du chauffage.

## VILLE DU HAVRE : LE BILAN

### MOINS DÉPENSER, MIEUX DÉPENSER :

- Une politique ajustée à la situation nationale : Réduire la croissance des recettes de fonctionnement, décision anticipée, décision permanente.
- Une politique ajustée à la situation locale : maîtrise de l'augmentation des financements
- Les mesures simples de réduction de la dépenses : mutualisation, tableaux de bord, suivi RH
- Des mesures plus difficiles : gel des salaire, réorganisation de l'Etat.
- Le temps
- Le mode de gouvernance
- L'externalisation des activités comme le chauffage

*Merci de votre attention*



 *M. Stéphane Calviac*

*INTERVENTION de*

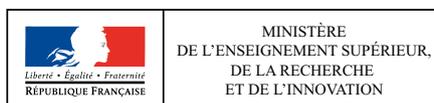
**M. STÉPHANE CALVIAC**

**SOUS-DIRECTEUR DU FINANCEMENT**

**À LA DIRECTRICE GÉNÉRALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE**

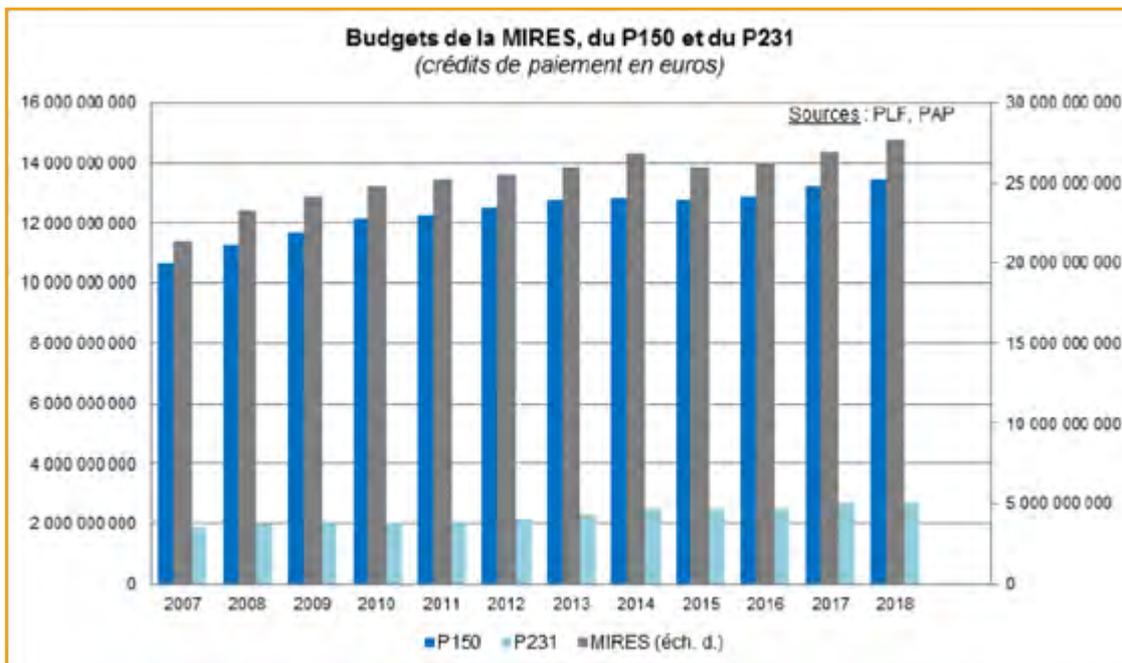
**DGESIP**

**LA MASSE SALARIALE  
10 ANS APRÈS LE PASSAGE  
AUX RESPONSABILITÉS  
ET COMPÉTENCES ÉLARGIES**



# 1. LA MASSE SALARIALE : ÉTAT DES LIEUX

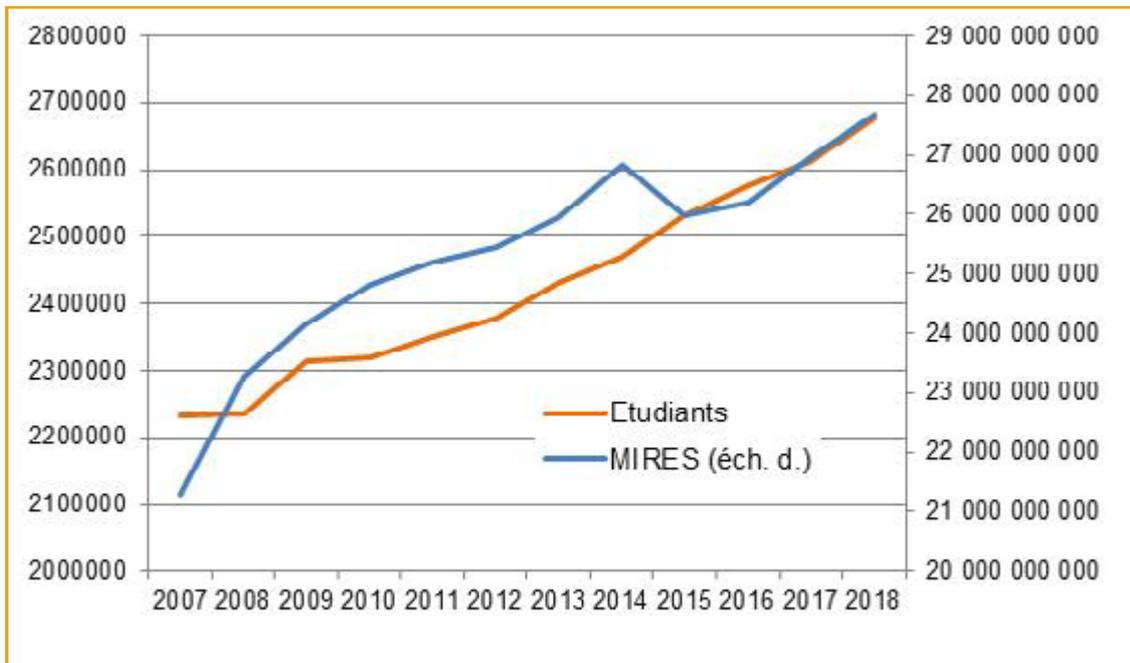
## 1.1. DE QUOI PARLE-T-ON ? QUELQUES DONNÉES DE CADRAGE MACRO-FINANCIÈRES



### Quelques faits macro stylisés :

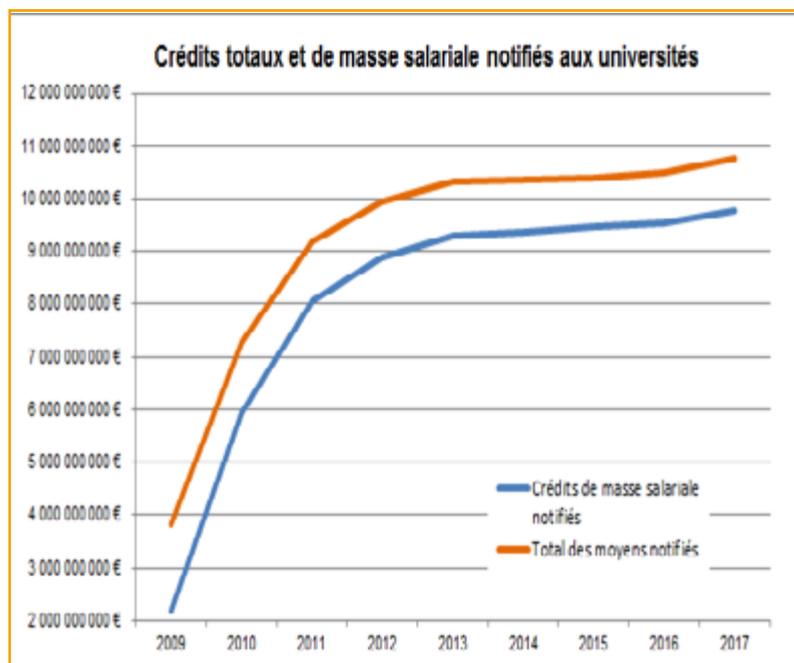
- Les crédits de la MIREs sont passés de 21,3 Md€ en 2007 à un peu moins de 27,7 Md€ en 2018 (+6,4 Md€ soit + 29,8 %)
- Les crédits du P150 s'établissent en 2018 à 13,4 Md€ (+2,8 Md€ et +25,8 %)
- Les crédits du P231 : 2,7 Md€ en 2018 (+850 M et +46 %)
- Dans le même temps, les effectifs étudiants dans le supérieur (universités, STS, CPGE, autres établissements et formations) sont passés de 2,231 millions en 2007 à 2,677 millions attendus à la rentrée 2017-18, soit une hausse de 20 % depuis 2007

- Une hausse des moyens (publics) supérieure à la croissance des effectifs étudiants



#### En se rapprochant des universités, les moyens notifiés :

- La subvention pour charges de service public (SCSP) a augmenté en moyenne de 1 % de 2013 à 2017
- 91 % des moyens notifiés sont des crédits destinés au financement de la masse salariale...
- soient 9,8 Md€ en 2017



## Du côté des emplois :

Emplois du programme 150 - LFI 2018			
	ETPT rémunérés sur budget :		
	Etat (T2)	opérateurs	
<b>Non opérateurs</b>	<b>881</b>		
<i>dont administration centrale</i>	574		
<i>dont autres(1)</i>	307		
<b>Opérateurs</b>	<b>7 135</b>	<b>164 776</b>	
<i>dont universités et assimilés (2)</i>	245	144 327	
<i>dont autres (3)</i>	6 890	20 449	
<b>Total</b>	<b>8 016</b>	<b>164 776</b>	<b>172 792</b>

(1) HCERES, Institut de France, Académie de médecine, Bureau des longitudes  
 (2) Les deux "assimilés" sont le CUFR Mayotte et l'INU Champollion (tous deux non-RCE)  
 (3) Ecoles d'ingénieurs, COMUE, ENS, autres grands établissements, IEP, GIP divers, etc.

<b>Administration centrale</b>	574
<b>Universités et assimilés</b>	144 572
<b>Autres (opérateurs ou non)</b>	27 646
	<b>172 792</b>

## I 1.2. GÉRER LA MASSE SALARIALE EN RCE : LA TRANSFORMATION D'UN MÉTIER

### Les textes : rappel de la compétence légale et réglementaire

- Des revendications anciennes :
  - Un budget global intégrant la masse salariale,
  - Des inflexions en terme de gestion des ressources humaines (GPEC, recrutement, gestion de la masse salariale et performance ...).
- Mais se heurtant à la diversité des établissements : grandes universités (reconnues sur le plan international pour leur recherche) / universités moyennes (mais performantes en termes de professionnalisation) / petites universités de proximité
- Pas les mêmes contraintes, ni les mêmes atouts, mais un souhait commun en faveur d'une autonomie accrue
- Articles L. 712-8 à 10 (budget global) et L. 954-1 à L. 954-3 (GRH) du code
- « Les universités peuvent, par délibération adoptée dans les conditions prévues à l'article L. 711-7, demander à bénéficier des responsabilités et des compétences élargies en matière budgétaire et de gestion des ressources humaines prévues aux articles L. 712-9, L. 712-10 et L. 954-1 à L. 954-3 » (art. L712-8)

### Gestion d'un budget global :

- Art. L712-9 : « Le montant global de la dotation de l'État [distingue] les montants affectés à la masse salariale, les autres crédits de fonctionnement et les crédits d'investissement. » Les montants affectés à la masse salariale au sein de la dotation annuelle de l'État sont limitatifs et assortis du plafond des emplois que l'établissement est autorisé à rémunérer.
- Mais aussi : « l'établissement assure l'information régulière du ministre chargé de l'enseignement supérieur et se dote d'instruments d'audit interne et de pilotage financier et patrimonial. »
- Les comptes de l'université font l'objet d'une certification annuelle par un commissaire aux comptes.

### Gestion des ressources humaines :

- Art. L954-1 : Le CA « définit, dans le respect des dispositions statutaires applicables et des missions de formation initiale et continue de l'établissement, les principes généraux de répartition des obligations de service des personnels enseignants et de recherche entre les activités d'enseignement, de recherche et les autres missions qui peuvent être confiées à ces personnels »
- Art. L954-2 : « Le président est responsable de l'attribution des primes aux personnels qui sont affectés à l'établissement, selon des règles générales définies par le conseil d'administration. La prime d'encadrement doctoral et de recherche est accordée après avis de la commission de la recherche du conseil académique. Le conseil d'administration peut créer des dispositifs d'intéressement permettant d'améliorer la rémunération des personnels. »
- Art. L954-3 : « Sous réserve de l'application de l'article L. 712-9, le président peut recruter, pour une durée déterminée ou indéterminée, des agents contractuels »

### De nouvelles exigences pour l'ordonnateur et ses équipes :

- Le passage aux RCE a eu pour effet d'augmenter de manière significative les volumes financiers des budgets des établissements. Gérer un budget plus important implique des procédures d'élaboration du budget, un suivi de son exécution et des outils spécifiques et plus complexes
- En particulier, gérer une masse salariale conséquente (80% du budget) implique de la piloter :
  - La prévoir (autant que possible avec justesse),
  - Et en suivre l'exécution.
- Compte tenu de l'importance de la masse salariale, les établissements doivent donc rester vigilants sur l'évolution de ces dépenses
- Des outils de pilotage et de projection tel que le Document prévisionnel de gestion des emplois et des crédits de personnels (DPGECP) ont été développés pour s'assurer de la soutenabilité à long terme des recrutements
- D'autres outils :
  - Ouverture d'OREMS aux établissements en 2014 (+ les requêtes historiques sont mises à disposition des établissements),
  - Mai 2018 : ouverture des droits pour les requêtes GVT,
  - Les établissements disposent donc du même niveau d'information que les rectorats et l'administration centrale.
- Une remarque : cette information semble peu exploitée car les établissements disposent de nombreuses sources d'info concernant le retour paie :
  - INDIA ( système DGFIP),
  - Les fichiers paie mensuels,
  - Outils développés par chaque établissement.

### De nouvelles exigences pour l'agent comptable :

- Rendre compte d'un budget plus important est toujours plus complexe
- La comptable est devenue un enjeu important pour garantir la transparence et la confiance entre les établissements et leurs financeurs (l'Etat, mais pas seulement)
- Dans ce cadre, les commissaires aux comptes formulent une opinion sur la fiabilité et la sincérité des comptes de l'établissement
- Depuis le passage aux RCE, les réserves des commissaires aux comptes sont de moins en moins nombreuses ce qui traduit une nette progression de la qualité comptable

*bravo à vous et à vos équipes !*

- La mise en place d'un dispositif de pilotage budgétaire et financier passe également par le développement du contrôle interne comptable pour garantir la maîtrise des risques et la fiabilité de l'information financière
- Le contrôle interne est une démarche de sécurisation rendue impérative par le passage aux RCE en contrepartie du transfert de nouvelles responsabilités
- Le niveau d'exigence et de contrôle est de plus en plus élevé
- C'est un levier de la qualité comptable

## 2. LA MASSE SALARIALE : QUELQUES ENJEUX

### I 2.1. DÉGAGER DES MARGES DE MANŒUVRE

- Piloter le poids de la masse salariale
- Permet de dégager des marges de manœuvre pour le fonctionnement et l'investissement
- Il s'agit donc de mettre en place une stratégie budgétaire
  - Quelles priorités stratégiques en matière de formation et de recherche ?
  - Quelles priorités en matière de regroupement avec d'autres établissements ?
  - Quelle politique immobilière ?
  - Quelle contribution aux objectifs des politiques publiques du MESRI ?
  - Une exigence : connaître le coût de ses différentes activités (comptabilité analytique et approche en terme de coûts complets),
  - Et in fine : traduire les choix dans un budget, de préférence pluri-annuel.

## 2.2. LE FINANCEMENT PAR L'ÉTAT DE TOUTES LES COMPOSANTES DE LA MASSE SALARIALE

- Rappel sur la LFI 2018 :
  - GVT : 50 M€, dont 10 M€ par crédits budgétaires frais et 40 M€ par baisse de la réserve de précaution du PI50, donc une compensation intégrale du GVT en 2018,
  - C'est un réel effort : sur le quinquennat 2013-2017, le GVT n'a été que partiellement compensé (75 M€) et de surcroît, pas chaque année,
  - PPCR et CSG : 61,4 M€
  - CSG : 34,4 M€ (72 % du montant à compenser) sera alloué aux établissements au cours de ce mois, le reste un peu plus tard.
- L'enjeu des années à venir est de poursuivre cet effort
- C'est important, car financer les dépenses obligatoires, c'est rendre efficaces les politiques publiques : mise en œuvre du plan étudiants (500 M€ sur le quinquennat) et la loi orientation et réussite des étudiants du 8 mars 2018

## 2.3. L'ACCROISSEMENT DES RESSOURCES PROPRES

- Une priorité stratégique
- Les ressources propres : quoi et combien ?
  - Quoi ? Droits d'inscriptions, ressources de la formation continue et de l'apprentissage, ressources issues du partenariat avec des entreprises (fondations et chaires), subventions des collectivités, financements compétitifs de la recherche (PIA, dont une partie gérée par l'ANR, autres financements de l'ANR, financements européens)...
  - Combien ? En 2016, 4,5 Md€, soit l'équivalent de 36 % des crédits versés par l'État
- Développer des ressources propres c'est souvent « aller les chercher » : une stratégie et des équipes dédiées sont nécessaires
- C'est aussi plus de complexité à gérer : les établissements s'engageant dans des projets à forts enjeux financiers (plan Campus, IDEX, ISITE) cela demande un suivi détaillé des opérations pluriannuelles qui peuvent avoir de fortes répercussions sur le profil mensuel de la trésorerie

*Vous exercez un métier difficile et central dans la vie de vos établissements.  
Merci de votre attention.*

Stéphane Calviacstephane  
calviac@enseignementsup.gouv.fr  
www.enseignementsup-recherche.gouv.fr



■ ■ *M. Stéphane Amiard*  
*MM. Claire David-Lecourt*

*INTERVENTION de*

**M. STÉPHANE AMIARD,**  
VICE PRÉSIDENT NUMÉRIQUE  
ET PATRIMOINE UNIVERSITÉ ANGERS

**MME. CLAIRE DAVID-LECOURT**  
CHARGÉ DE MISSION PATRIMOINE  
POUR LA  
CONFÉRENCE DES PRÉSIDENTS D'UNIVERSITÉ



**UN MODÈLE ÉCONOMIQUE  
POUR RÉNOVER LE PARC UNIVERSITAIRE  
« PEEC 2030 »**

## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

- 18 millions de m<sup>2</sup> à rénover, évalué à 10 Md€ pour une performance RT2012. **15 Md€ pour Facteur 4** (division par 4 émissions CO<sup>2</sup> et conso).
- Un périmètre cible de 73 Universités organisées en politique de site, facile à structurer (par rapport aux milliers de copropriétés privées), permettant des **effets d'industrialisation et de répliation** sur d'autres types de parc.
- **Une performance moyenne** de 300 Kwh/m<sup>2</sup>/an (50 % classe D et E !)
- **Coût d'exploitation du patrimoine en augmentation** ~+2 % par an
- Rappel des données : patrimoine = 2,5 à 4 % du budget global de l'université ; ~80 % masse salariale, ~5 % investissement, ~10 % coût d'exploitation cœur de métier (formation et recherche).
- **Dotation de l'État pour le fonctionnement insuffisante**, nécessité de compléter par des ressources propres (~10 %). **Rôle majeur et indispensable des collectivités locales** au travers des CPER.
- Conséquences : **Investissement dans l'immobilier = « variable d'ajustement »** du budget compte tenu des coûts d'exploitation et GER insuffisant.

## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

- **Pour l'État** : communiquer sur sa stratégie environnementale et de lutte contre le changement climatique ; donner du relief aux engagements politiques par un programme opérationnel significatif à valeur d'exemple et effet d'entraînement pour mobiliser l'investissement privé sur cet enjeu.
- **Pour les collectivités** : S'appuyer sur les campus implantés sur de multiple territoires pour gagner en attractivité, résilience, innovations, les campus étant à eux seuls des territoires d'innovations de grande ambition !
- **Pour les établissements** : utiliser la transition énergétique comme levier dans la stratégie de valorisation immobilière, production d'énergie, autoconsommation, voire revente au réseau. Trouver des ressources propres permettant d'entretenir et adapter durablement les campus aux missions des universités.
- **Pour les entreprises** : Constituer un projet structurant pour le plan filière des industries de la construction, vitrine internationale de leurs savoir-faire en matière d'innovations numériques et écologiques.

## COUPLAGE D'UNE APPROCHE FINANCIÈRE DU PATRIMOINE AVEC UNE AMBITION ÉCOLOGIQUE COMME LEVIER

- **Raisonner à partir du mode actuel de financement des universités**
  - Toute augmentation de ressources propres améliorera le modèle : contrats recherche, formation continue, valorisation domaine patrimoniale, diversification des publics et frais d'inscription associés...
- **Raisonner budget total de l'université (activité et patrimoine)**
  - **Le patrimoine n'est plus un problème, mais un levier** et une opportunité pour accroître l'autonomie des universités et financer l'activité.
- **Inscrire les investissements réalisés dans une trajectoire Facteur 4, nécessitant d'activer tous les leviers :**
  - Efficacité énergétique des bâtiments,
  - Optimisation fonctionnelle : réorganisation, densification, valorisation,
  - Amélioration de la gestion : instrumentation, pilotage,
  - Évolution comportementale : Maitrise de la demande, sensibilisation,
  - EnR- Autoconsommation : production, smart grids,
  - Urbanisation du campus-mobilité : numérique, télétravail.

## UN OUTIL DE PROSPECTIVE FINANCIÈRE POUR VALIDER LE MODÈLE PROPOSÉ

- Afin de **faciliter l'aide à la décision** de la gouvernance des universités en disposant d'une vision pluriannuelle.
  - Un outil développé par des chercheurs de Tours et Rennes, testé et approprié par l'ensemble des établissements du GT, diffusé ensuite à l'ensemble des établissements grâce à une version web en cours de développement,
  - Robustesse de l'outil validé, y compris par la DIE (direction de l'immobilier de l'État), qui permet d'avoir une programmation pluriannuelle des investissements en mesurant les impacts en exploitation annuelle.
- **Et convaincre les financeurs de la sous tenabilité** d'un modèle adossé à de la dette contractée par les universités.
  - Ré-ouvrir la question de l'interdiction d'emprunts : enjeu pour la LOLF 2019,
  - Dépenser l'argent public d'une autre manière : enjeu du prochain CPER,
  - Mobiliser les fonds de roulement sur une trajectoire d'investissement.

## UN MODÈLE FINANCIER QUI MIXE LES FINANCEMENTS ET PARTAGE LES RISQUES

- **Un fonds d'amorçage de l'État autour de 30 %**
  - Traduisant sa contribution à un parc dont il est propriétaire,
  - Évitant des coûts de fonctionnement (2017 taxe carbone = 15 M€.),
  - Permettant d'envisager ensuite une dévolution d'un parc rénové à forte valeur verte, soutenable économiquement pour les établissements.
- **Le reste par les Universités via**
  - Ressources propres (dont FdR mobilisable),
  - Soutien des collectivités territoriales (CPER),
  - Emprunts BEI/CDC (entre 60 et 70 %),
    - Dont le remboursement repose sur la CAF des Universités,
    - Et donc sur des contrats de performance énergétique extrêmement bien sécurisés,
    - Dont le caractère déconsolidant est capital pour une acceptation de Bercy.

## ILLUSTRATIONS SUR GROUPE TEST

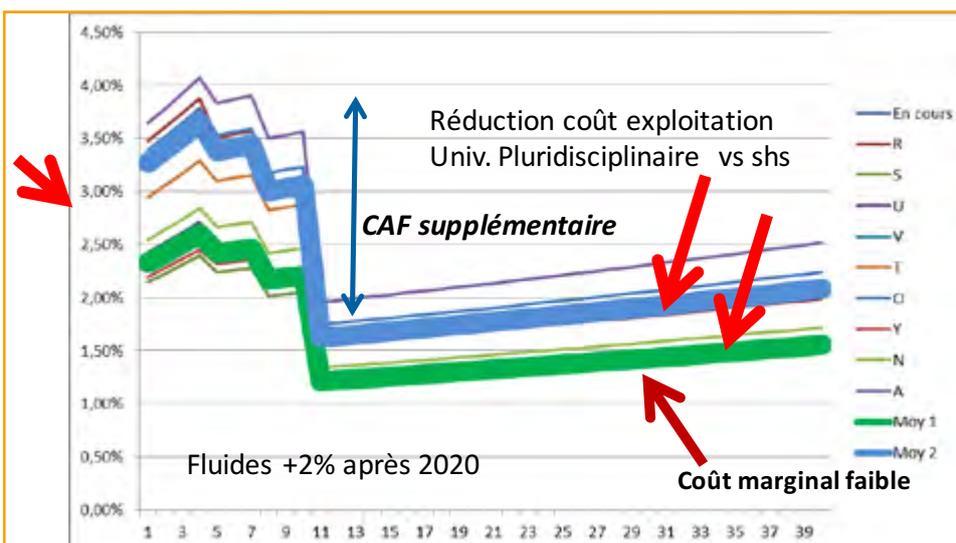
- **Effet levier ++ d'une rénovation Facteur 4** en changeant les temporalités par :
  - Un **investissement concentré** et donc nécessité recours à l'emprunt,
  - Pour **bénéficier des retours d'investissements significatifs** pour une plus grande efficacité économique des investissements de l'État au bénéfice de toutes les parties prenantes,
  - **Modifiant en retour la structure du budget des universités** pour une plus grande sous tenabilité ;
- Résultats identiques obtenus sur l'ensemble des universités pilotes qu'elles soient pluridisciplinaires ou des SHS.
- <http://simulationfinanciere.cpu.fr/> en cours de déploiement.

### Le scénario fil de l'eau projeté pour les 10 établissements du pilote



Investissement patrimoine = variable d'ajustement solvabilité

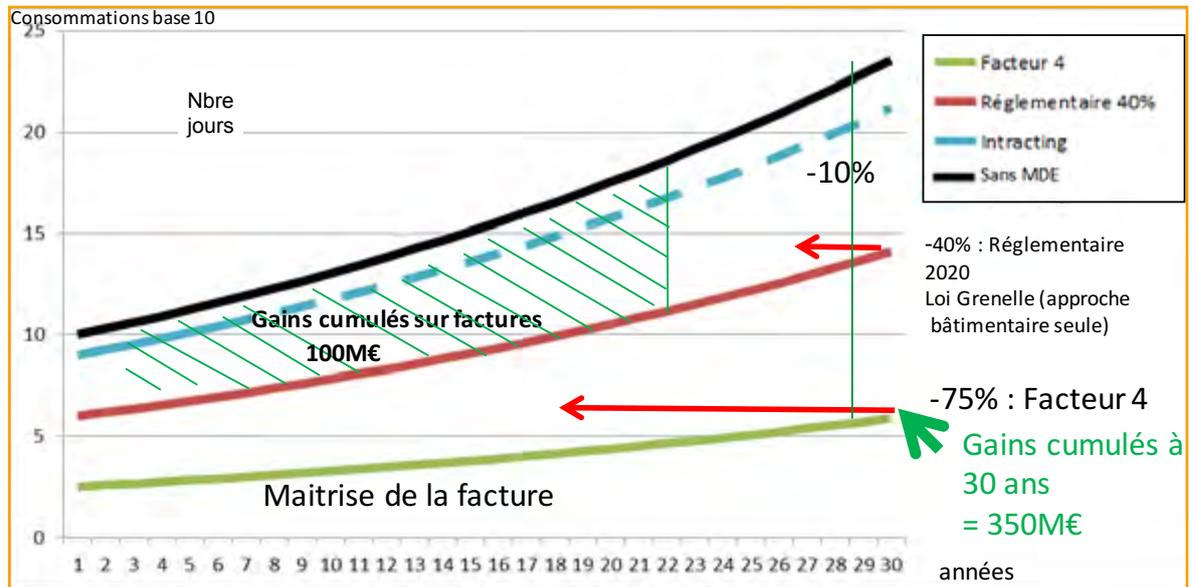
### Traduction des coûts d'exploitation patrimoine dans une trajectoire Facteur 4 volontariste, sur la CAF dégagée



Transformation dette technique en capacité d'investissement

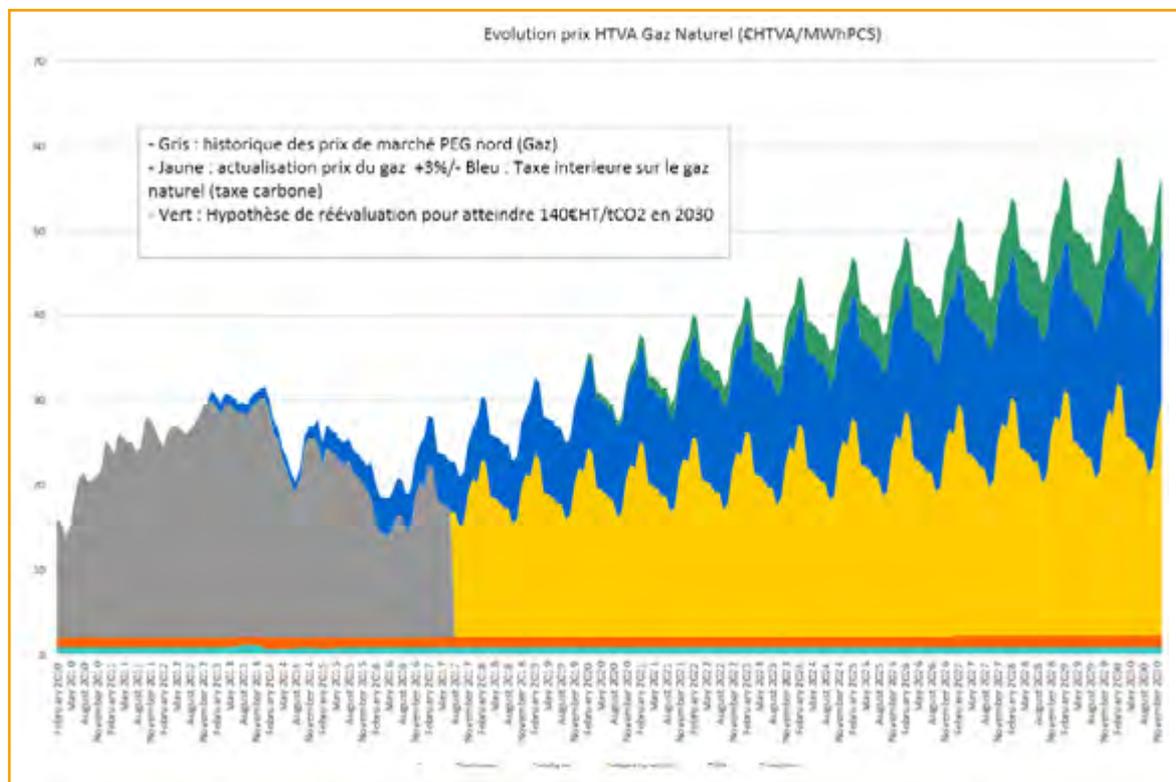
## VERS LE FACTEUR 4 (75% D'ÉCONOMIE D'ÉNERGIE)

Ex. calculs des gains obtenus sur hypothèse base 10M€ en 2020



« Sans Maitrise de la demande en énergie » : soit une augmentation cumulée liée à un non contrôle de l'augmentation de la consommation liée à l'activité récurrente et à l'augmentation des coûts de l'énergie, **valeur ici retenue sur cet exemple 3 %**

## FOCUS IMPACT CARBONE SUR ESR



Prélèvement total TICGN	2017	2030	2013-2030	2013-2040
Campus 150 000 m <sup>2</sup> (20 GWh) €HTVA	117 600 €	533 600 €	4 808 284 €	12 224 889 €
ESR (2500 GWh) €HTVA	14 700 000 €	66 700 000 €	601 035 500 €	1 528 111 106 €
140 €. tCO2 en 2030, puis actualisation 4% an après 2030				

## PROPOSITION CPU : PASSER A L'OPÉRATIONNEL AVEC UN PILOTE

	parc existant (en m2)	pilote (en m2)	% du parc	Budget travaux(HTK€)	Budget global prévisionnel des opérations (K€)
AMU	834 000	44 000	5%	49 000	76 000
Angers	160 000	61 147	38%	47 000	72 850
Grenoble-Alpes	700 000	70 000	10%	70 000	108 500
Lorraine	900 000	90 000	10%	90 000	139 500
Nanterre	180 000	36 000	20%	36 000	55 800
Rennes 1	370 000	43 000	12%	43 000	66 650
Auvergne	350 000	25 500	7%	26 667	40 000
Haute Alsace	122 000	38 000	31%	35 000	54 250
Lyon	1 400 000	100 000	7%	100 000	155 000
Nantes	420 000	35 000	8%	38 710	60 000
<b>Total</b>	<b>5 436 000</b>	<b>542 647</b>	<b>10%</b>	<b>535 376</b>	<b>828 550</b>

## LES LEVIERS ACTIONS A MOBILISER POUR RÉUSSIR

- **Densifier l'occupation** pour accueillir davantage d'étudiants,
- **Réaménager réhabiliter les campus** pour permettre de nouvelles pédagogies, adapter les usages, tout en permettant d'accueillir plus d'étudiants,
- **Redonner de la qualité à l'environnement de travail** des personnels et des étudiants, attirer d'autres publics (entreprises, formations continues, activités culturelles, scientifiques ...),
- **Réduire les coûts d'exploitation de l'immobilier** : notamment l'énergie qui reste le gros poste d'exploitation immobilier. Investir dans les passoires énergétiques pour mettre des moyens dans les métiers et non dans le paiement de la taxe carbone !
- **Appréhender les investissements sur une rentabilité sur le long terme** : On propose un programme qui permettra de rénover le parc en 10 ans avec un amortissement sur 30 ans. Pour mémoire une génération formée c'est un cycle de 5 ans voire 8 ans pour un thésard,
- Au terme du programme, **système vertueux** : renouvellement des capacités d'investissement pour un nouveau cycle (grâce aux dotations d'amortissement),
- La question de **la dévolution du patrimoine** aux universités sera réglée.

## PRÉFIGURATION DU DISPOSITIF DE FINANCEMENT AVEC 10 UNIVERSITÉS PILOTES,

### BILAN BESOINS DE FINANCEMENT DES TRAVAUX DE PRÉFIGURATION

Pour les phases de préfiguration et répliation pour une rénovation Facteur 4 à 1 000 € HT le m<sup>2</sup>, les besoins sont de **500 Millions € HT** sur 4-5 ans de travaux, soit près de 550 000 m<sup>2</sup> rénovés pour les 10 établissements du pilote (10 % des surfaces totales).

**Subventions État environ 150 M€** sur 4-5 ans.

**Impacts et retours extra financiers :**

- 1 euro investi par l'État génère 3 voire 6 à 9 injectés dans l'économie,
- Des campus rénovés intégrés à la ville et attractif,
- Une filière innovation de la TEEN<sup>1</sup> en structuration dans les territoires, avec les filières industrielles.

Coûts des travaux sur 10 ans	Base université pilote (moyenne)
Mobilisation de la CAF	6%
Subventions ETAT	30%
Recours à l'emprunt +/- subv collectivités	64%

Groupe TEE-CPU point d'étape mai 2018

<sup>1</sup> TEEN : Transitions écologique énergétique et numérique

## PRÉFIGURATION DU DISPOSITIF DE FINANCEMENT AVEC 6/10 UNIVERSITÉS PILOTES

### BILANS DE CLÔTURE : SCÉNARIO INVESTISSEMENT F4 À 1000 € LE M<sup>2</sup>

**Bilan positif apportant un solde d'investissement sur le cœur de métiers,** (Apport en % des ressources affectées sur 10 ans de travaux + 30 ans d'amortissement).

Emplois / 40 ans	Base université pilote (moyenne)
Travaux imputés en investissement	66%
Remboursement du capital	30%
Charges financières	4%
Ressources affectées / 40 ans	Base université pilote (moyenne)
CAF générée par la rénovation	62%
Emprunt mobilisé	24%
Subvention	14%
Bilans des opérations / 40 ans	Base université pilote (moyenne)
<b>Apport</b> au fonds de roulement	22% (apport montrant l'effet vertueux)

Groupe TEE-CPU point d'étape mai 2018

## I DES INVESTISSEMENTS IMPACTANT TOUTE LA SOCIÉTÉ

- **La jeunesse** qui attend des réponses concrètes sur les défis à relever dont ils sont les premiers impactés,
- **La recherche, l'innovation et l'entrepreneuriat** au cœur des universités mobilisable sur ce programme,
- **Les partenariats avec les entreprises** qui trouveront grâce à ce programme, des conditions pour préparer leurs propres transformations en y associant les deux métiers des universités, la formation tout au long de la vie et la recherche,
- **Les partenariats avec les collectivités** : les universités sont implantées sur l'ensemble du territoire. En tant qu'acteur économique, sont en capacité de participer aux politiques territoriales climatiques (Plan climat Territoriaux), aux politiques de cohésion des territoires (programme cœur de ville, renouvellement urbain..etc), aux politiques de transport et de mobilité... en sus de la recherche et formation.

## I LES ÉTAPES FRANCHIES...

- **Un soutien de la BEI** qui a donné son accord pour instruire un Sustainable French University Programm et réserver une première enveloppe de prêts (garantie par le FEIS) pour démarrer un pilote,
- **Un soutien de la CDC** qui souhaite pouvoir inscrire ce programme au titre du programme SGPI dont elle a le mandat (EE collectivités territoriales),
- **Un soutien des industriels de la construction** qui souhaitent inscrire ce programme comme projet structurant au titre du contrat de filière en discussion avec le ministère de l'industrie
- **Un soutien MTES et MCT au travers du plan rénovation énergétique des bâtiments** au titre de l'innovation portée par le programme. (cf p.42 du plan annoncé le 26/04).

## I LES ÉTAPES RESTANTES ...

- **Un soutien financier de l'État pour le fonds d'amorçage.**
  - Enjeu : émarger au SGPI dédié à la rénovation du parc public pour amorcer le programme,
  - Faire évoluer la position sur la déconsolidation de la dette.
- **Un soutien des collectivités territoriales au côté des sites universitaires.**
  - Pour améliorer le profil financier des opérations,
  - Enjeu sur les négociations des prochains CPER en ciblant la rénovation du stock.

*Merci de votre attention.*



# ILLUSTRATION

## Université d'ANGERS



## LE CAMPUS DU XXI<sup>E</sup> SIÈCLE



## CIBLE : CAMPUS BELLE BEILLE



## RÉSULTATS ATTENDUS PEEC 2030 POUR L'UNIVERSITÉ D'ANGERS

<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Scénario fil de l'eau 2007/2018 :</b><ul style="list-style-type: none"><li>■ CPER 2007-2013 : 60 M€</li><li>■ CPER 2015-2020 : 30 M€</li><li>■ Déploiement GTC/ Plan Lumière : 500 k€</li><li>■ Déploiement ENR : Raccordement aux réseaux de chaleur d'Angers : 100 000 m<sup>2</sup> - investissement lissé dans le contrat abonnement sur 25/26 ans</li><li>■ Management de l'Énergie ISO 50 001 : 50 k€</li></ul></li><li>■ <b>Impact à l'issue du programme PEEC 2030</b></li><li>■ Le Montant non financé est estimé à 42,05 millions €</li><li>■ Les données de réduction énergétiques, environnementales et de maintenance s'articulent comme suit :<ul style="list-style-type: none"><li>■ Réduction de 16 354 MWh Énergie Primaire par an</li><li>■ Réduction d'émission de 2 052 Tonnes de CO<sub>2</sub> par an</li><li>■ Réduction des dépenses de maintenance de 219 k€ par an</li><li>■ Réduction des dépenses de Fluides de 934 k€ par an</li></ul></li><li>■ Le ratio d'investissement de l'université d'Angers est de 922€/m<sup>2</sup> pour 56 400 k€ sur 61 147 m<sup>2</sup>.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Cibles des investissements PEEC 2030</b><ul style="list-style-type: none"><li>■ Rénovation énergétique de la Bibliothèque Universitaire Belle Beille (5 M€, 7775m<sup>2</sup>)</li><li>■ Réhabilitation énergétique de la Faculté des Sciences bâtiments de A à H (6M€, 17 576m<sup>2</sup>)</li><li>■ Réhabilitation énergétique de la Faculté des Sciences Bâtiments de I à L (6M€, 13 134m<sup>2</sup>)</li><li>■ Restructuration énergétique de l'IUT (1,85M€, 3050m<sup>2</sup>)</li><li>■ Rénovation énergétique du pôle ingénierie y compris une extension (5,5M€, 7797m<sup>2</sup>)</li><li>■ Réhabilitation énergétique de la Faculté de Lettres (22M€, 11815m<sup>2</sup>)</li><li>■ Consolidation des installations de pilotage y compris plan de comptage et déploiement GTC (1,83M€, 115000m<sup>2</sup>)</li><li>■ Rénovation globale de l'Éclairage (1,9M€, 128000m<sup>2</sup>)</li><li>■ Rénovation des installations de génie climatique (5,32M€, 70000m<sup>2</sup>)</li><li>■ Production d'ENR y compris Réseaux de Chaleur et production photovoltaïque (1M€, 90000m<sup>2</sup>)</li></ul></li></ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### AU FINAL

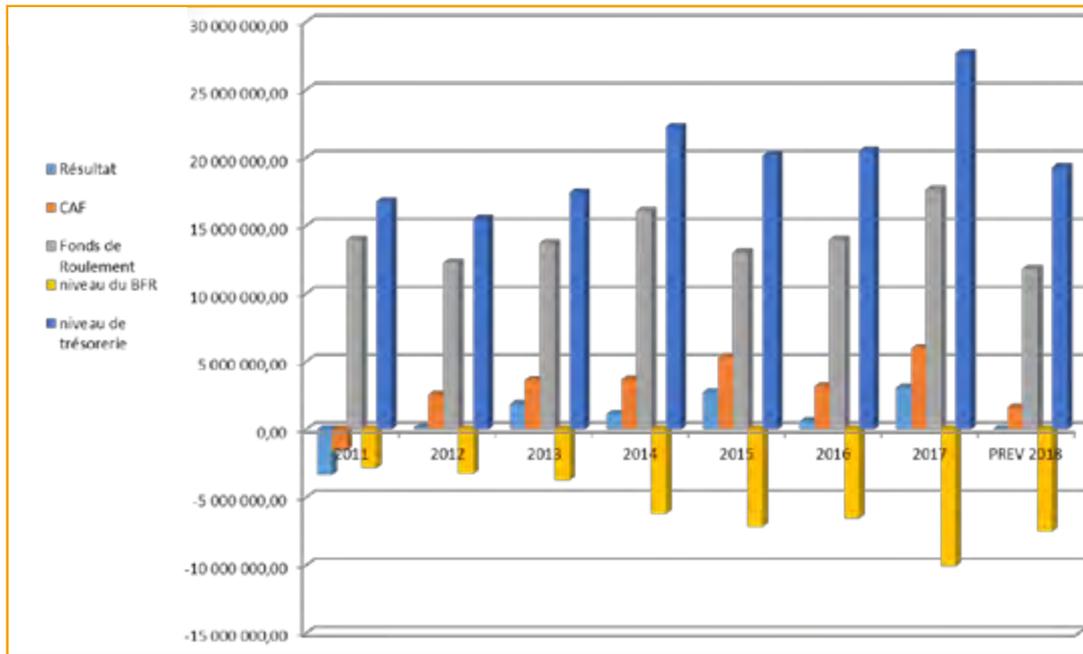
Le Montant PEEC 2030 est estimé à 42,05 millions d'euros. C'est un mix Facteur 4 / TEE

Les données de réduction énergétiques, environnementales et de maintenance s'articulent comme suit :

- Réduction de 16 354 MWh Énergie Primaire par an
- Réduction d'émission de 2 052 Tonnes de CO<sub>2</sub> par an
- Réduction des dépenses de maintenance de 219 k€ par an
- Réduction des dépenses de Fluides de 934 k€ par an

Le ratio d'investissement de l'université d'Angers est de 922 €/m<sup>2</sup> pour 56 400 k€ sur 61 147 m<sup>2</sup>.

## TRAJECTOIRE FINANCIÈRE UA











## POUR DÉBATTRE

### I LES PARTENARIATS COMME CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Considérer le patrimoine comme un actif à potentiel et pas uniquement un COUT, suppose de l'inscrire dans une **dynamique d'ouverture** à des publics extérieurs, et une **intensité d'usage** des infrastructures.

- D'abord dans un objectif **d'attractivité et de rayonnement**,
- Ensuite pour des questions **d'optimisation et de mutualisation** des coûts de gestion,
- Mais aussi pour permettre le **modèle économique** de l'équipement et/ou du services,
  - Soit du fait du niveau d'investissement qui implique des financements croisés,
  - Soit parce qu'intrinsèquement l'équipement a besoin d'une fertilisation croisée (cas des équipements à vocation économique et/ou entrepreneuriale).

### I DES ORGANISATIONS ADAPTÉES À CETTE VALORISATION

- **Des gouvernances participatives et performantes**,
  - Université positionnée comme acteur urbain et travaillant à multi-échelle et multi-acteurs,
  - Des outils internes pour encourager la performance et la transversalité,
  - De l'amélioration des conditions de travail à la clef.
- En amont, **des formes de contractualisation adaptées**,
  - En fonction de l'intensité des investissements besoin de recourir à de l'ingénierie financière, du partenariat public-privé ou des formes de financements innovants (crowdfunding, OIS..),
  - Une maîtrise d'ouvrage universitaire « musclée » en ingénierie technique, financière et juridique pour anticiper les risques et conduire les négociations.
- En aval, **une gestion et une exploitation anticipées**,
  - Direction et personnel dédiés, filialisation...
  - Organisation des modalités d'association des parties-prenantes multi casquettes (étudiants, chercheurs, entreprises ... financeurs, mécènes, clients, consommateurs, utilisateurs..).



■ ■ *Mme. Camille Cordonnier,  
M. Olivier Berard,  
M. Christophe Perales,  
M. Frédéric Dehan,*

*Table ronde,*

**CAMILLE CORDONNIER,**  
JOURNALISTE AEF ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

**OLIVIER BERARD,**  
DIRECTEUR DÉLÉGUÉ AUX ACHATS ET À L'INNOVATION  
AU CENTRE NATIONAL DE RECHERCHE SCIENTIFIQUE

**CHRISTOPHE PERALES,**  
PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION DES DIRECTEURS  
ET PERSONNELS DE DIRECTION DES BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES  
ET DIRECTEURS DES BIBLIOTHÈQUES À L'UNIVERSITÉ DE PARIS-DIDEROT

**FRÉDÉRIC DEHAN,**  
PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION DES DIRECTEUR GÉNÉRAUX DES SERVICES  
ET DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES DE L'UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

**COMMENT MIEUX DÉPENSER ?**

**Camille CORDONNIER**, journaliste AEF spécialisée enseignement supérieur : comme l'a rappelé **Éric PIMMEL** ce matin, mieux dépenser ce n'est pas simplement une question c'est aussi une obligation. Nous allons aborder cette question dans un contexte général de réfaction des finances publiques : comment mieux dépenser, en termes de stratégie, de gouvernances, en termes de structures organisationnelles, en termes de coûts. Pour évoquer tous ces thèmes, nous accueillons **Olivier BERARD**, Directeur délégué aux achats et à l'innovation au CNRS, **Christophe PERALES**, Président de l'ADBU et Directeur des bibliothèques de l'université Paris Diderot et **Frédéric DEHAN**, président de l'ADGS et DGS de l'Université de Strasbourg.

Sans plus tarder, je souhaiterais entrer dans cette table ronde et vous poser la question, **Olivier BERARD**, de l'organisation de la fonction achat. Pensez-vous que l'organisation souvent très déconcentrée de nos établissements soit compatible avec la rationalisation des achats ?

**Olivier BERARD** : oui si certaines conditions sont remplies. Dans un premier temps, il faut prendre de définir ce que signifie « bien acheter » au sein des établissements. Quelle est la politique achat que l'établissement se fixe ? Et on ne parle pas de règle de passation des marchés publics mais des objectifs qu'on se fixe. Quels sont les critères qui permettent de définir l'efficacité des achats ? L'achat est un instrument de politique économique de l'Etat moderne, De ce point de vue-là, l'Etat demande aux opérateurs de poursuivre des objectifs qui ne sont pas forcément compatibles avec les attentes spontanées et naturelles des établissements. La première politique achat cela pourrait être prendre en compte ces objectifs : acheter aux conditions économiques les plus avantageuse, soutenir l'Innovation, favoriser l'accès des PME à la commande publique, poursuivre des objectifs de critères sociaux et environnementaux. Ce qui peut être intéressant c'est de se demander au niveau de l'établissement quels sont les autres objectifs que l'on va se fixer : satisfaction du client par exemple. L'établissement doit donc prendre le temps de définir les objectifs de sa politique achat. La seconde condition : identifier clairement dans l'établissement, y compris si on est dans une logique déconcentrée, le porteur du projet, le responsable de l'atteinte des objectifs. Qui va porter les objectifs qui ne correspondent pas forcément aux besoins des utilisateurs ou des prescripteur Pour le dire autrement c'est d'arriver à passer d'un modèle avec des services qui étaient historiquement chargés de sécuriser juridiquement les contrats à des services qui vont avoir une approche de performance économique et qui vont avoir un rôle de pilotage de la solution achat au sein de l'établissement. La troisième condition, c'est « d'équiper » ce service en termes de RH et d'outil également de manière à ce qu'il soit en mesure de discuter avec les prescripteurs et incarner la politique achat. Cela suppose de réfléchir aux profils recrutés, leur complémentarité. Si ces conditions sont réunies, on peut avoir une organisation déconcentrée des achats qui soit compatible avec les principes de rationalisation.

**Christophe PERALES** : un SCD n'est ni un service central ni une composante. Dans la manière dont on pense la structure d'une université on est toujours à part. Pourtant, ce modèle du SCD est assez fructueux. C'est une création de la loi de 1985 constamment reprise. On avait traditionnellement en France une grosse distinction documentaire et il a fallu essayer de la résorber et arriver de faire un pilotage centralisé. On a des modèles de gouvernance qui oscillent entre lune tendance à la centralisation et un éclatement facultaire. Entre les deux, il y a une voie intermédiaire qui consiste à travailler de manière très pilotée mais en délégation. Cela ne signifie pas qu'on arrête de piloter ni qu'il y a une confusion entre la politique et la gestion mais d'organiser un niveau de pilotage stratégique plus opérationnel. L'objectif : avoir une politique documentaire unique comme c'est le cas dans la plupart des pays. Quand on arrive à faire cela, on arrive à conjuguer à la fois la bonne expression des besoins du terrain et le niveau central, chargé de piloter la fonction achat. La condition, c'est bien entendu, comme l'indiquait **Olivier BERARD**, d'avoir des services achats qui aient les compétences juridiques spécifiques pour dialoguer.

**Frédéric DEHAN** : la déconcentration peut-elle se conjuguer avec la rationalisation ? Très honnêtement, il est difficile de répondre à cette question. Cela dépend de l'organisation de nos établissements. On est dans un milieu ESR qui est extrêmement hétérogène, en termes de typologie et de taille d'établissements. On a par ailleurs énormément d'ordonnateurs délégués, des collègues enseignants la plupart du temps, à qui le Président délègue sa signature pour procéder à des achats. Pour prendre l'exemple qui est le mien, on a plus d'une centaine d'ordonnateurs délégués. On comprend bien, dans ce contexte, qu'il peut s'avérer difficile d'avoir une politique rationnelle en matière d'achat. Pour autant, cela dépend de la façon dont on organise la fonction achat et de la typologie de marchés qui sont mis en œuvre et dans quelle mesure les ordonnateurs délégués y ont accès. Il faut avoir la capacité d'avoir des marchés centraux parce que cela donne de la visibilité et des effets de volume qui conduisent à des gains financiers et une analyse plus fine du besoin. Il y a par ailleurs une autre façon de voir les choses, Acheter, ça n'est pas seulement être un spécialiste du droit. Il ne s'agit pas de répondre de manière mécanique à un besoin ? Cela requiert d'avoir des profils d'acheteurs publics spécialisés dans les domaines qui constituent les grands postes d'achat de l'établissement, pas uniquement des spécialistes du code des marchés publics. Il faut pouvoir organiser son établissement en trouvant un point d'équilibre entre les entités, les ordonnateurs, les directions métiers et une centralisation qui donne du sens à l'achat et offre un service, comme les centrales d'achat (produit chimiques, agence de voyage...). Tout ça pour dire qu'il n'y a pas de modèle type mais avoir des modalités d'achat dans l'établissement avec ce nombre important d'ordonnateurs sans avoir un minimum de rationalisation et d'offre de service du niveau central n'est pas possible

**Camille CORDONNIER** : l'inflation normative (marchés, réglementation...), l'évolution du contexte sociétal et environnemental dans lequel nos établissements évoluent : et si mieux dépenser revenait inexorablement à plus dépenser ?

**Frédéric DEHAN** : c'est une question compliquée. Quand on voit la masse des contraintes réglementaires à respecter, on se focalise trop souvent sur le respect des règles, on consacre beaucoup trop d'énergie à être en conformité avec le réglementaire au sens large plutôt que d'avoir une vision large qui dépasse ce cadre : enjeux sociétaux, enjeux environnementaux. Alors, oui, au départ c'est certainement dépenser plus, notamment quand il s'agit de rénovations énergétiques. Il faut passer par une phase d'investissement qui s'apparente à dépenser plus. Il faut appréhender l'acte de dépense différemment. Il faut réfléchir aux stratégies d'identification de fournisseurs. Je crois que cela nécessite au global de dépenser plus pour avoir un retour sur investissement.

**Olivier BERARD** : je rejoins ce qui vient d'être dit. Effectivement il y a des domaines pour lesquels la prise en compte d'une politique nationale va conduire à payer plus cher, il y a les astuces qu'on peut développer localement, la mutualisation locale entre établissements par exemple. La fonction achat c'est aussi une fonction qui doit pouvoir contribuer à la réduction des coûts : réflexion approfondie au CNRS sur la manière de mieux s'assurer en termes de service fait qu'on paie le juste coût. Développer la capacité des établissements à pratiquer la réfaction. Peut avoir une incidence sur le nombre d'ETPT, de masse salariale. Le contexte normatif ne conduit pas forcément à une inflation des dépenses à condition de mutualiser les moyens et d'avoir une approche globale de la fonction. Il faut avoir les moyens de mesurer tout cela.

**Christophe PERALES** : je rejoins ce qui a été dit. C'est difficile de trancher cette question. Je vais prendre un autre angle. L'inflation normative c'est aussi un état de fait qui se traduit par le développement de ces bull shit jobs, tous ces emplois liés au contrôle, juridique, comptable... L'économie se libéralise mais engendre une bureaucratie qui lui est propre. On a parfois un gain du fait de la mise en œuvre de tous ces contrôles, mais il y a aussi un frein qui est lié à la mise en œuvre. On ne dispose pas des outils poursuivre les marchés, appliquer les pénalités... C'est plus une question de la manière, l'esprit avec lequel on fait les choses. La mise en œuvre de la LOLF illustre assez bien cela. On a perdu le sens des missions avec la mise en œuvre des indicateurs, de leur mode de calcul qui n'avait plus aucun sens et on a perdu le sens initial qui est le pilotage de la fonction documentaire. Quand on perd de vue la rationalité de l'exercice on passe à côté de l'essentiel. On peut avoir des approches aberrantes. Comme le disait un ancien président « le livre n'est pas un produit comme les autres ». On nous oblige par exemple à passer des marchés sur les livres dans un secteur qui n'est pas concurrentiel. Il existe des plateformes de distribution centralisées donc même la distribution n'est pas concurrentielle. Je ne pense pas que ce soit l'inflation normative qui soit en cause mais la perte de vue des objectifs associés à l'achat public.

**Camille CORDONNIER** : Comment sont évaluées les politiques mises en œuvre dans le domaine de l'analyse et la réduction des coûts et quels enseignements les gouvernances en tirent-elles en termes de pilotage budgétaire ?

**Olivier BERARD** : on sort un peu de la fonction achat pour aller vers le budget. L'intérêt qu'il peut y avoir à assurer le lien entre les informations que la structure chargée des achats dispose et la stratégie budgétaire que la direction des affaires financières va porter. Cela suppose que la fonction achat dispose des moyens et des outils pour analyser le résultat de la stratégie mise en œuvre et les objectifs fixés par les établissements. Dans tous les établissements publics, quand on enlève la masse salariale, la fonction achat représente 20%. Si on rentre en dialogue de gestion sans tenir compte des gains que peut dégager la fonction achat au sein d'un établissement. On en revient au positionnement de la fonction achat. Cela suppose que les acheteurs publics soient légitimes au sein de l'établissement et en particulier auprès des prescripteurs. L'acheteur ne peut rien faire seul. Il est indispensable que les acteurs institutionnels, Agents Comptables, DGS, DAF, partagent cette vision et contribuent à cette légitimation de la fonction achat.

**Frédéric DEHAN** : globalement, pour parler de l'ESR au sens strict, on a énormément de progrès à faire dans l'analyse de l'exécution des comptes. On voit bien, lors de la présentation des comptes financiers, qui sont globales, on ne prend pas le temps de venir sur des analyses plu fines. Par rapport à l'évaluation d'une politique publique, cela passe par un travail avec les acheteurs, les usagers, par la mise en place de « chartres ». Un certain nombre d'entre elles ont des vertus, lorsqu'elles sont portées par des débats transversaux, c'est notamment le cas pour les voyages, les petits équipements informatiques. Préciser, par exemple, qu'entre Strasbourg et Paris il n'était pas impératif de recourir à la première classe, c'est 200 000 € d'économie sur une année. Si on convertit, c'est deux emplois de professeur d'université. Il faut que cela soit porté au bon niveau, au plus haut, c'est-à-dire les directions générales, les agences comptables. Faire évoluer les mentalités pour sortir de l'image privatisée des crédits. Il s'agit de deniers publics, même si ce sont des financements qu'ils sont allés chercher « à la sueur de leur front ».

**Christophe PERALES** : sur la question de l'analyse des coûts des progrès considérables ont été fait mais il en reste encore beaucoup à faire. Je suis dans un secteur où la structuration du marché, du secteur économique évolue très vite. Ce qui importe pour un directeur de SCD c'est de connaître et maîtriser le coût de la documentation électronique mais également des APC. Difficile car il n'y a pas de SI qui communiquent entre les EPST et les EPSCP. Je suis toujours frappé de voir que le temps de fonctionnaire ne semble pas avoir de coût. Pas d'évaluation du temps passé dans des réunions mal conduites, sans objectif et sur lesquelles on passe beaucoup de temps. Est-ce qu'aujourd'hui, le mode de gouvernance, tel qu'il est organisé, permet de prendre des décisions audacieuses ? Je ne le pense pas.

Vendredi

---





■ ■ *M. Jean-Serge Boiteau*  
*M. Dominique Baupin*

*INTERVENTION de*

**M. JEAN-SERGE BOITEAU,**  
CHEF DE PROJET À LA MISSION EXPERTISE CONSEIL  
DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE

**M. DOMINIQUE BAUPIN,**  
DIRECTEUR DU PILOTAGE  
ET DE L'ÉVALUATION À L'UNIVERSITÉ D'ANGERS

« L'IMPLÉMENTATION DE LA COMPTABILITÉ  
ANALYTIQUE DANS LES UNIVERSITÉS »



MINISTÈRE  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,  
DE LA RECHERCHE  
ET DE L'INNOVATION

# SITUATION D'UN ÉTABLISSEMENT AVANT PROJET NATIONAL

## UNIVERSITÉ D'ANGERS - PRÉSENTATION

### Université pluridisciplinaire avec Santé

#### Impacts et retours extra financiers :

- 23 750 étudiants au 15/01/18
- 7 composantes, dont 1 IUT et 1 école d'ingénieurs
- 25 unités de recherche (dont 13 UMR) et 5 SFR
- 1 871 personnels au 1/01/18, dont 1 087 enseignants et 784 Biatss
- 150 millions € de budget, dont 120 € de masse salariale
- 6 sites universitaires (3 sur Angers , et antennes sur Cholet , Saumur, Les Sables d'Olonne)

### CONTEXTE AU LANCEMENT DE LA DÉMARCHE EN 2009

#### Le contexte réglementaire applicable à l'ensemble des établissements publics :



- ① Référence à la possibilité de tenir une comptabilité analytique (décret du 29 décembre 1962),
- ② Obligation pour l'État de tenir une comptabilité permettant la connaissance du coût des actions LOLF (1er août 2001),
- ③ Dispositions liées au droit de la concurrence.

#### Le contexte réglementaire spécifique des EPSCP :



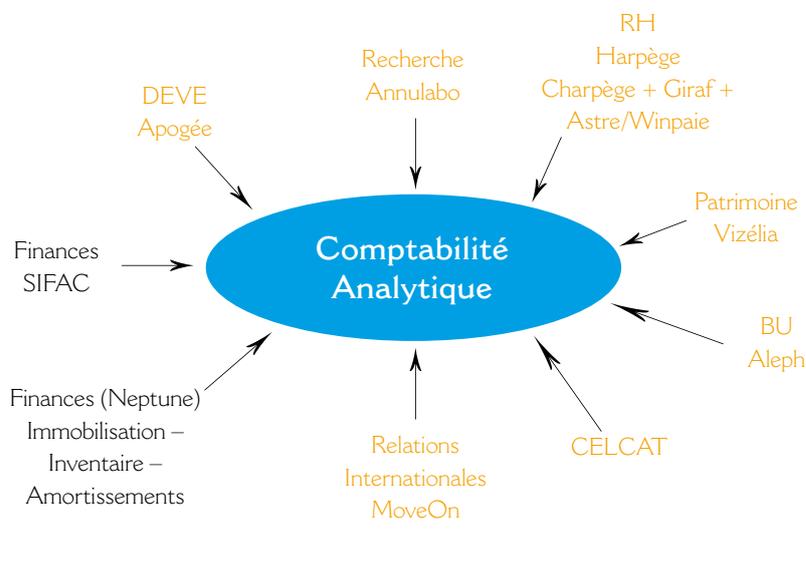
- ① Calcul précis et décomposition du prix de revient (décret du 17 novembre 1980 – contrats de recherche)
- ② loi LRU (10 août 2007)
- ③ 7<sup>e</sup> PCRD (financement basé sur la production de coûts complets)
- ④ RCE (cahier des charges et audit) stipulant le caractère obligatoire de la comptabilité analytique

### COMPTABILITÉ ANALYTIQUE UA – OBJECTIFS INITIAUX

Objectifs	Améliorer le pilotage interne et effectuer des choix stratégiques (aide à la décision des priorités d'action)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mieux connaître les coûts, les apprécier et les comparer, (redéploiement de moyens...),</li><li>• Identifier les coûts maîtrisables, analyser, optimiser, (financements externes...).</li></ul>
	Exemple : connaissance coût d'une formation avant demande d'habilitation	
	Valoriser les prestations et les services rendus	<ul style="list-style-type: none"><li>• Établir, adapter et maîtriser la tarification des services,</li><li>• Satisfaire aux obligations légales, fiscales, concurrentielles, (coût d'une prestation fournie...).</li></ul>
	Exemple : tarification formation continue	
	Rendre compte aux partenaires et financeurs (Ministère, collectivités...)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disposer d'éléments pour négocier, formaliser les conventions, (Université / Ministère / Collectivités...),</li><li>• Satisfaire aux exigences de transparence financière.</li></ul>
	Exemple : valorisation pour les appels à projet	

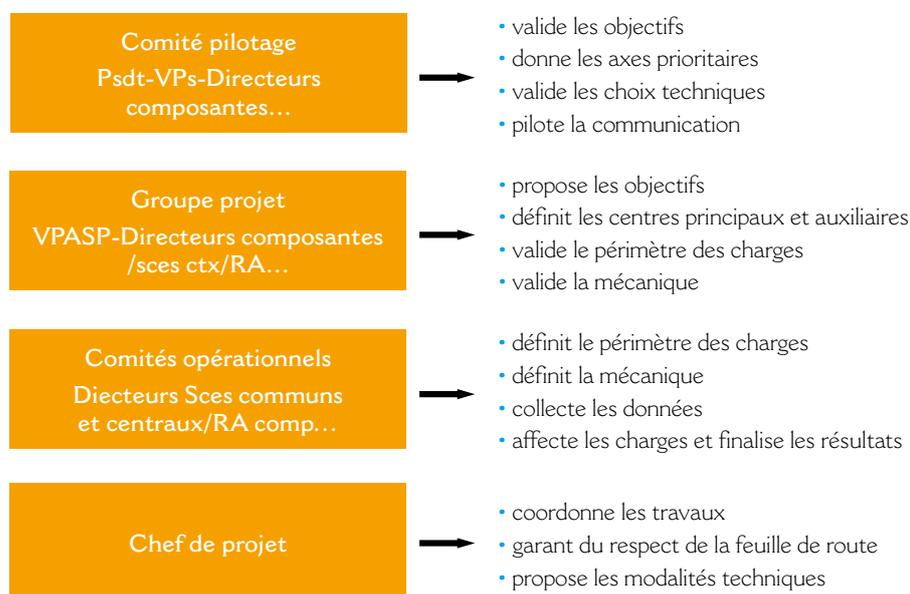
## COMPTABILITÉ ANALYTIQUE UA – MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE

## Système d'Information à mobiliser



## COMPTABILITÉ ANALYTIQUE UA – MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE

## Organisation interne



IMPORTANCE de la COMMUNICATION : présentation de la démarche et présentation des résultats

## Les points clés

IMPLICATION des acteurs

DÉFINITION DES OBJECTIFS  
choix des objets de coût

### THÉCHNIQUE

- Périmètre des charges et produits (charges non incorporables; charges supplétives...)
- Valorisation des locaux,
- Ventilation des salaires (80 % des coûts) : répartition des salaires des EC (50% F – 50 % R ?  
Fiches de temps ?) ;  
coût de l'heure d'enseignement ; coûts réels / coûts harmonisés ; affectation des Biats,
- Saisie des charges courantes : limitation au maximum des charges indirectes
- Clés de répartition des charges indirectes (coûts immobiliers...),
- Collecte des données : création de requêtes multiples sur diverses applications,
- Fonctionnalités SIFAC (répartition des charges, calcul de résultats...) des acteurs.

## Les objets de coûts

- « Les objets de coûts correspondent à ce que l'on souhaite calculer »



**Principaux objets de coûts retenus (= priorités) :**

**Entités organiques :** composantes, départements, structures de recherche, services communs, services centraux...

**Formation :** coût des diplômes, cursus (spécialités, mentions, parcours) ; coût des formations continues, coût des étudiants et diplômés...

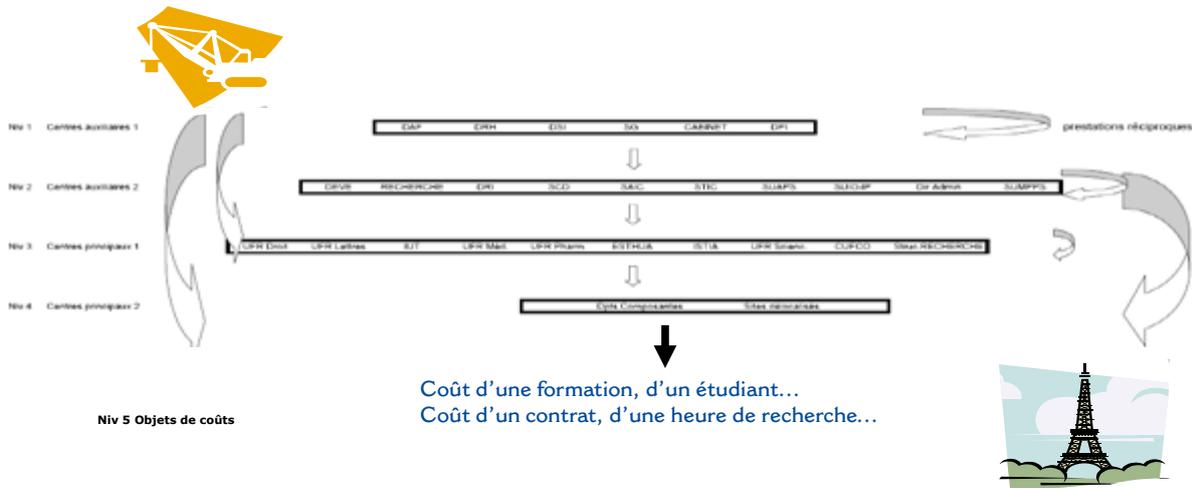
**Recherche :** coût des contrats, coût des projets, coût environné du chercheur.

## Modèle et méthode

Modèle choisi = COUTS COMPLETS

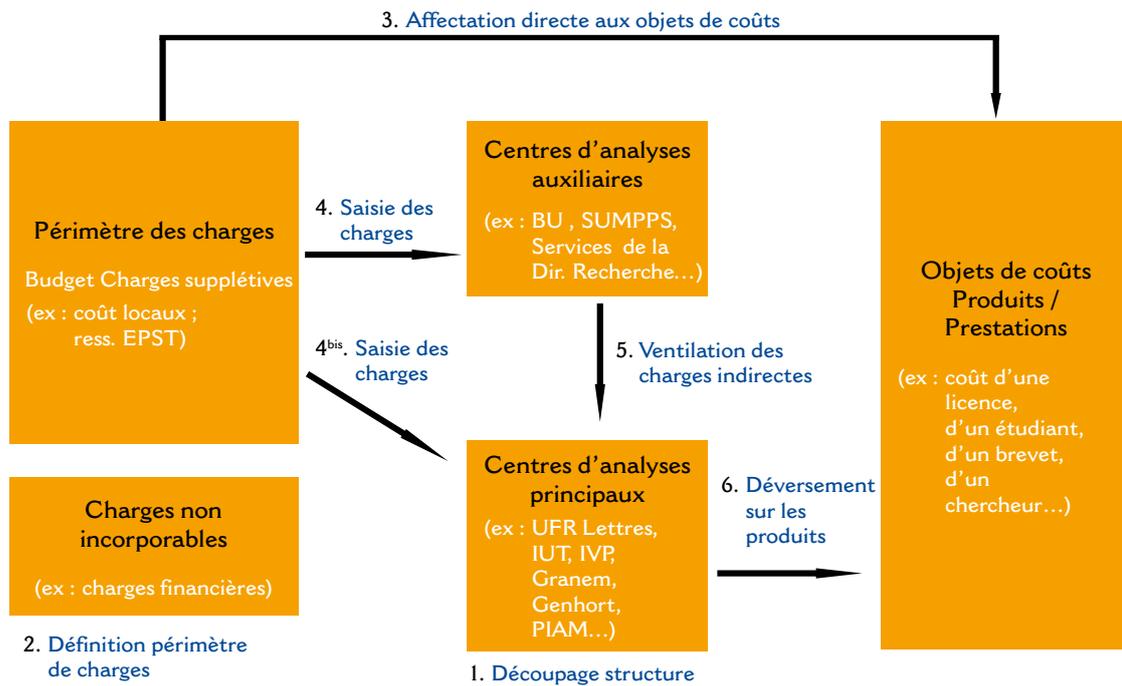
Méthode retenue = SECTION HOMOGENE (découpage organique)

## Centres auxiliaires et centres principaux



## UNIVERSITÉ D'ANGERS - MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE

### Mécanisme générale





## ILLUSTRATIONS CHIFFRÉES

### UNIVERSITÉ D'ANGERS – EXEMPLES I<sup>ÈRES</sup> ILLUSTRATIONS CHIFFRÉES 2009

#### ► Services centraux

- Coût complet DAF : 967k€
- Coût traitement commande par la DAF : 11€
- Coût complet DRH : 993k€
- Coût gestion d'un E/C : 427€

#### ► Services communs

- Coût de gestion d'un étudiant L ou M au SCD : 209€

#### ► Composantes et structures recherche

- Coût moyen complet des composantes : 7 900k€
- Coût moyen complet des structure de recherche : 860k€

### UNIVERSITÉ D'ANGERS – I<sup>ÈRES</sup> ILLUSTRATIONS CHIFFRÉES 2009

#### ► Objets de coûts

- Coût moyen complet de l'étudiant UA : 3 950€
- Coût moyen complet de l'étudiant par formation : de 1 884€ à 19 267€
- Coût moyen complet d'un diplômé UA : 5 900€
- Coût moyen complet d'une heure de cours UA : 256€
- Coût complet d'une heure de recherche : 56€

#### ► Divers

- Coût moyen du m<sup>2</sup> : 27€
- Coûts horaires d'enseignement des E/C en charges de personnel (avec HC)
  - MCF : 152€
  - PU : 228€
  - PRAG : 173€
- Coût moyen pondéré de l'heure d'enseignement par un E/C (salaires chargés uniquement) : 174€
- Coût environné d'un enseignant-chercheur en laboratoire : 62 000€

### UNIVERSITÉ D'ANGERS – CONSTATS 2010

#### Les utilisations

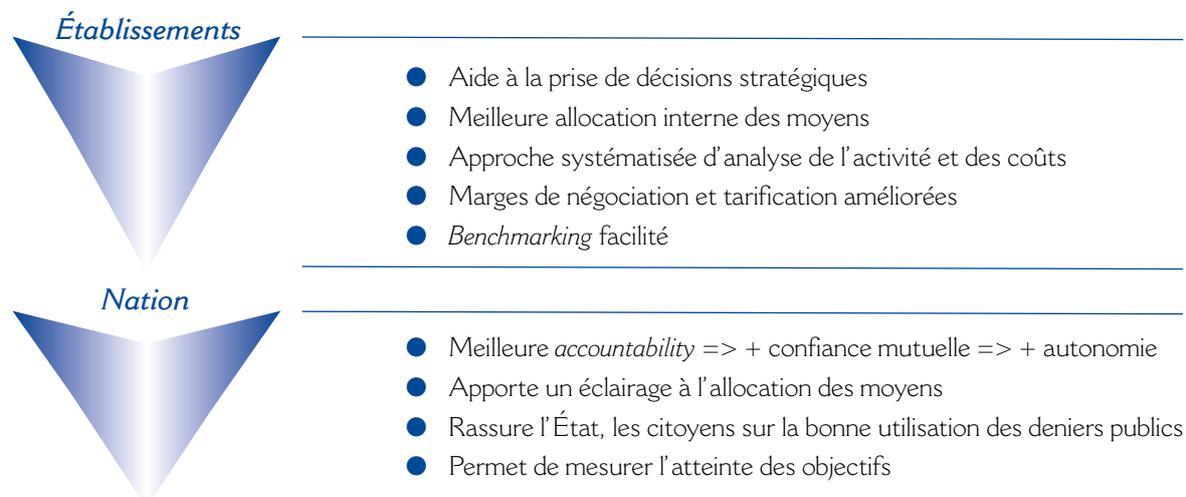
- Aide à la tarification de la FC
- Aide à la tarification des contrats industriels de recherche
- Base de calcul pour l'ensemble des analyses de coûts

#### Les utilisations

- Méthode UA adaptée et juste ?
  - Situation de l'UA par rapport aux autres établissements ?
- => **Opportunité du projet national de connaissance des coûts**

## LA CONNAISSANCE DES COÛTS DES ACTIVITÉS DES ÉTABLISSEMENTS D'ESR

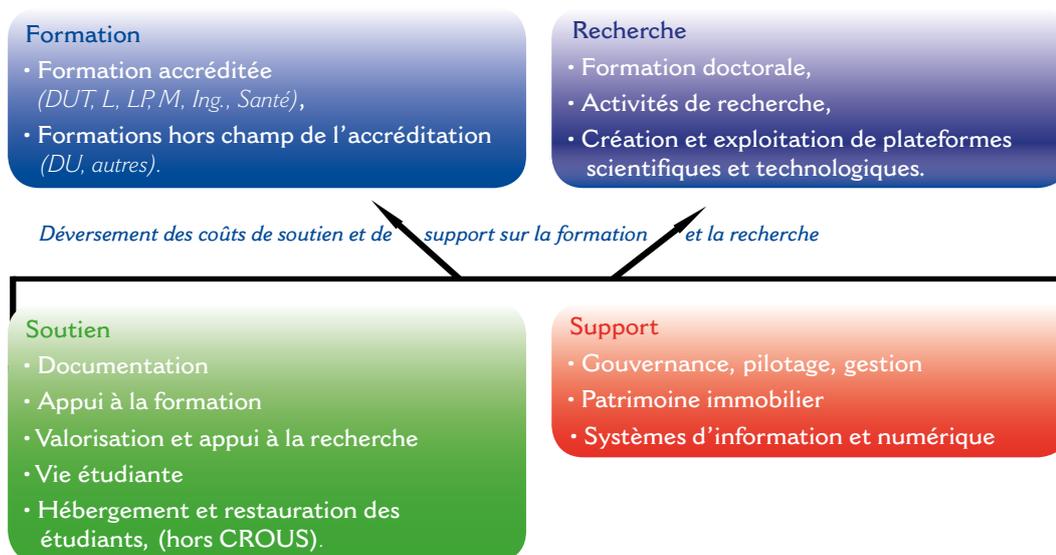
### ● RAPPEL DES ENJEUX DU PROJET



## L'OPTION MÉTHODOLOGIQUE DE RECOURIR AUX COÛTS COMPLETS

- Le coût complet est un coût stratégique,
- Les établissements sont « autonomes »,
  - ✓ GRH et GFC,
  - ✓ Choix du portefeuille d'activités : offre de formation, contrats de recherche, prestations de formation continue...
- La connaissance de l'ensemble des coûts et des revenus conforte l'autonomie : mieux connaître pour mieux gérer.

## SEGMENTATION DES ACTIVITÉS ET MÉTHODOLOGIE EN COÛTS COMPLETS



## CHOIX D'UN RÉFÉRENTIEL COMMUN À LA FORMATION ET À LA RECHERCHE

### Mathématiques, STIC, ingénierie et systèmes

- Mathématiques
- Sciences et technologies de l'information et de la communication
- Ingénierie et systèmes

### Sciences de la matière, de la terre et de l'univers

- Physique chimie
- Sciences de la terre et de l'univers

### Sciences humaines et sociales

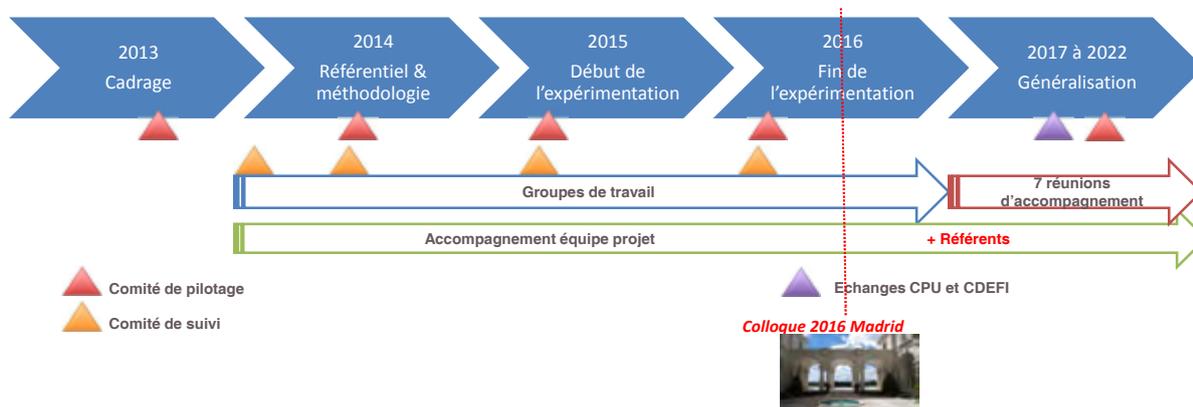
- Marchés et organisations
- Normes, institutions
- Comportements sociaux
- Sociétés dans le temps et dans l'espace
- Esprit humain, langage, éducation
- Lettres et langues
- Textes
- Arts et cultures

### Sciences du vivant

- Biologie
- Santé
- Agronomie, écologie, environnement
- Sciences et techniques des activités physiques et sportives

## GOVERNANCE ET CALENDRIER DU PROJET

- **Comité de pilotage** : cabinet, DGESIP, DGRI, DAF, CPU et CDEFI
- **Comité de suivi** : communauté ESR
- **Équipe projet** (3 personnes => 7 personnes) et **groupes de travail** (25 personnes)



## LES VAGUES CONTRACTUELLES ACCOMPAGNÉES PROGRESSIVEMENT

- Généralisation approuvée par le comité de pilotage (cabinet, CPU, CDEFI, DGESIP, DGRI et DAF) du 10 mars 2016
- Cinq vagues contractuelles
  - ✓ Vague E en cours 2015-2019 à venir 2020-2024
  - ✓ Vague A en cours 2016-2020 à venir 2021-2025
  - ✓ Vague B en cours 2017-2021 à venir 2022-2026
  - ✓ Vague C en cours 2018-2022 à venir 2023-2027
  - ✓ Vague D en cours 2014-2018 à venir 2019-2023

## 27 ÉTABLISSEMENTS VAGUE E + 3 ÉTABLISSEMENTS VOLONTAIRES

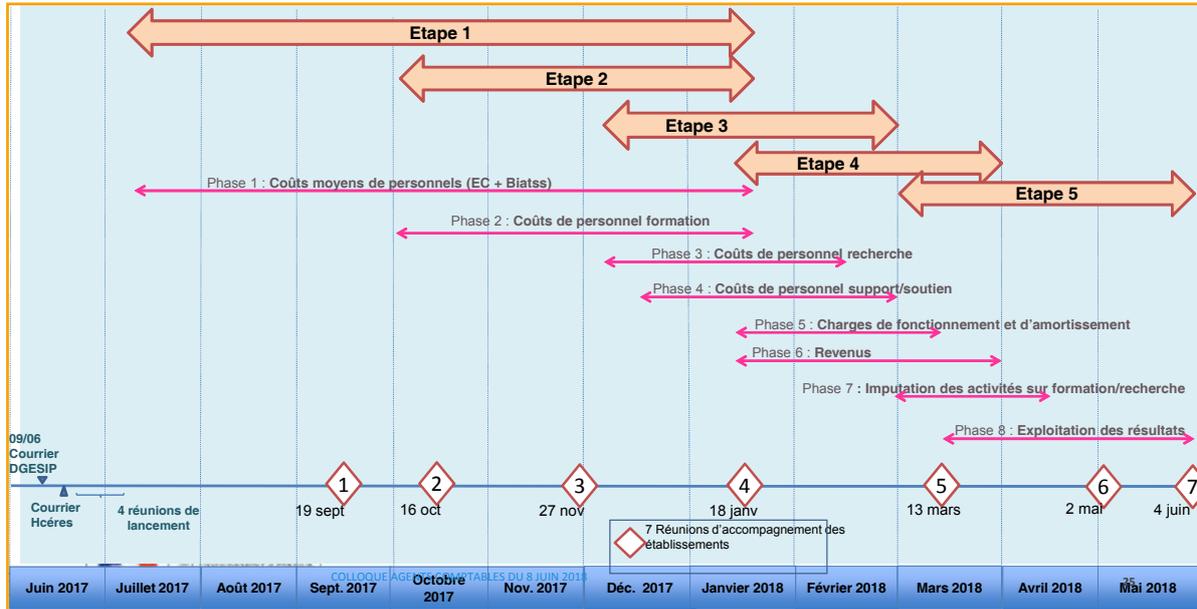
Université Paris-Saclay	Comue Lille Nord de France	Association Picardie Universités	Université Paris-Est
Université d'Évry Val d'Essonne	Université d'Artois Université de Lille	Université de Picardie Jules Verne	Université Paris-Est Créteil Val de Marne
Université Paris-Sud	Université Littoral Côte d'Opale	Université de technologie de Compiègne	Université Paris-Est Marne-la-Vallée
Institut d'optique graduate school	Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis		
École normale supérieure Paris-Saclay	École centrale de Lille		
École nationale supérieure d'informatique pour l'industrie et l'entreprise	École Nationale Supérieure des Arts et Industries Textiles		
CentraleSupélec	École nationale supérieure de chimie de Lille		
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines	Sciences Po Lille		

Université Paris-Seine	Université Paris-Lumières	Autre établissement	Établissements hors vague E
Université de Cergy-Pontoise	Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis	Université de La Réunion	Université Toulouse 3 Paul Sabatier
École nationale supérieure de l'électronique et de ses applications	Université Paris X - Nanterre		Université François Rabelais Tours
Institut Supérieur de Mécanique de Paris-Supméca	Institut national supérieur de formation et de recherche pour l'éducation des jeunes handicapés et les enseignements adaptés		Université de Haute-Alsace
	École nationale supérieure Louis-Lumière		

## UN ACCOMPAGNEMENT RENFORCÉ

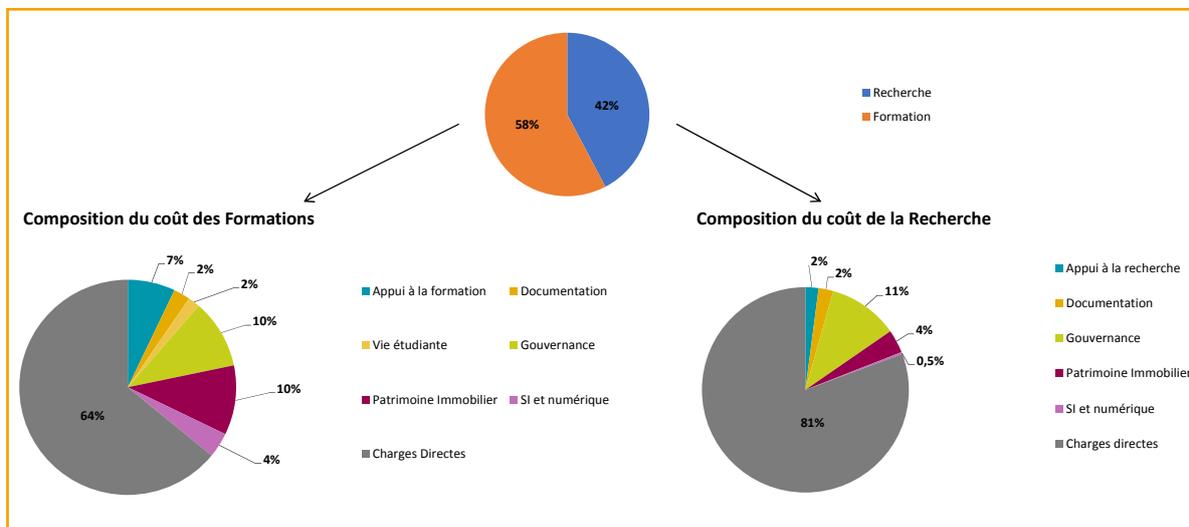
- Une **équipe projet dédiée**
  - ✓ Un chef de projet ministériel et quelques responsables du contrôle de gestion très expérimentés et qui ont déjà déployé la connaissance des coûts des activités dans leur établissement
- Un **suivi personnalisé et direct** par des référents de l'équipe projet
- Sept **réunions d'accompagnement** aux établissements de la vague E entre septembre 2017 et juin 2018
- La mise en place de groupes de travail spécifiques
  - ✓ Coûts de **gestion des contrats de recherche** (avec la DAF)
  - ✓ Coûts de **l'enseignement à distance**

# CADENCEMENT DES 7 RÉUNIONS / VAGUE E



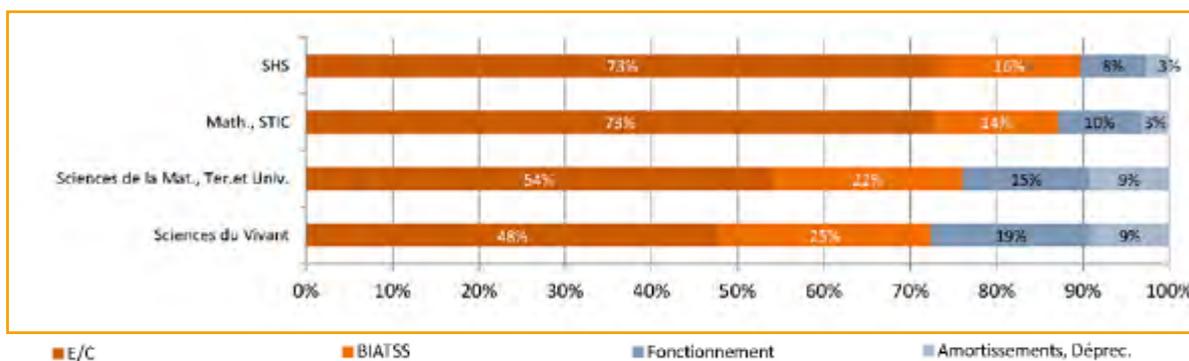
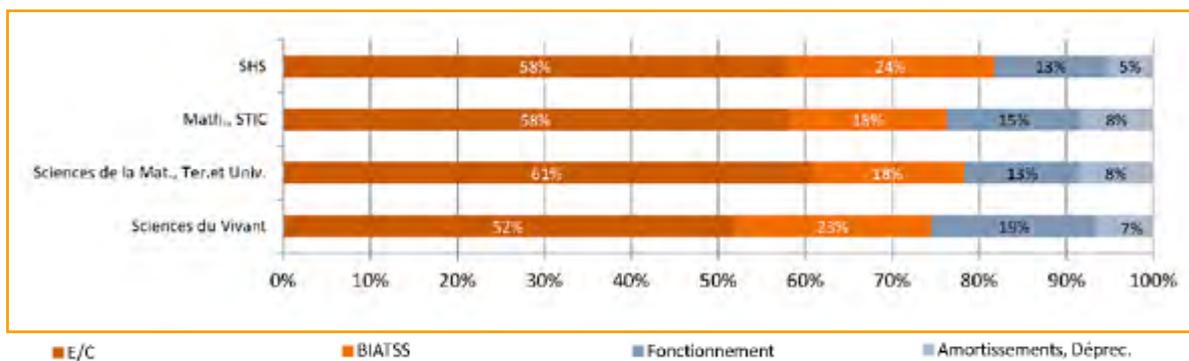
## ILLUSTRATIONS CHIFFRÉES DE L'EXPÉRIMENTATION

### RÉPARTITION DES COÛTS



### RÉPARTITION DU COÛT COMPLET PAR TYPE DE CHARGES

#### Formation :



## COÛT PAR ÉTUDIANT

thématiques, sciences et technologies de l'information et de la communication, ingénierie et systèmes	Diplôme d'ingénieur	11 194 €
	DUT	14 918 €
	Licence	5 121 €
	Licence pro	9 261 €
	Master	8 645 €
Sciences de la matière, de la terre et de l'univers	Licence	8 828 €
	Master	14 327 €
Sciences du vivant	Diplôme s Santé (Médecine, Pharmacie, PACES)	3 307 €
	DUT	10 266 €
	Licence	6 452 €
	Licence pro	7 683 €
	Master	7 700 €
Sciences humaines et sociales	DUT	7 037 €
	Licence	2 736 €
	Licence pro	4 841 €
	Master	3 882 €
	Master MEEF	5 457 €

## COÛT PAR CHERCHEUR

Mathématiques, sciences et technologies de l'information et de la communication, ingénierie et systèmes	57 331 €
Sciences de la matière, de la terre et de l'univers	77 013 €
Sciences du vivant	93 472 €
Sciences humaines et sociales	58 002 €

## UNIVERSITÉ D'ANGERS – CONSTATS 2016

### Méthode analytique établissement confortée

- Règles de base conforme à la méthodologie nationale ; déclinaison possible des coûts par discipline et niveau du modèle national vers les formations et laboratoires,
- Adaptation pour la tarification de la FC : élargissement du projet national à l'AMI FTLV,
- Comparaisons possibles.

### Aide à la préparation de la soutenabilité financière de l'OF, cartographie économique...

- Collecte des données (charges enseignement, ETP, recettes...),
  - Traitement des données (répartition par domaines disciplinaires, MS, HC et vacations...),
  - Analyse des résultats (résultats bruts, ratios...).
- Base de calcul à venir des frais de gestion de la recherche environnée,
  - Cohérence générale entre le référentiel coûts et la structuration de la recherche à l'UA.
- Questions en suspens : Maintien du modèle propre ? Périodicité de la mise à jour ? Modélisation Sifac ?

## LES ATTENTES

**Un référentiel commun des coûts.** La ministre précise être « en train de travailler à un référentiel commun des coûts ».

« C'est vraiment important pour pouvoir procéder à des comparaisons réelles entre établissements dont la situation est très différente d'un territoire à l'autre », explique-t-elle. « Et pour moi, l'objectif de ce dialogue sera de permettre aux établissements d'affirmer leur priorité vis-à-vis de l'État en termes de projet stratégique, de politique de site et sur l'ensemble du périmètre de leurs missions ». Cela devra aussi, selon elle, « permettre à l'État de rappeler ses priorités », à savoir une « meilleure orientation » et une « meilleure diplomation ». « Nous sommes encore très loin de l'objectif pourtant modeste de 40 % de réussite en licence en trois ans », affiché dans la Mires, note-t-elle.

## REPORTING : COÛTS ET REVENUS DES ACTIVITÉS (1)

L'exemple d'une université pluridisciplinaire

Activités	Code IC		Code SLATES		Total des coûts (actifs)		Coûts de fonctionnement		Coûts d'investissement		Total des coûts		Revenues	
	en M€	en %	en M€	en %	en M€	en %	en M€	en %	en M€	en %	en M€	en %	en M€	en %
Formation	29 912 941	47,7%	979 140	3,0%	30 892 081	44,7%	1 992 342	6,4%	1 992 342	74,9%	32 884 423	46,2%	7 845 671	23,9%
Formation académique	29 010 342	50,2%	979 140	3,0%	30 000 000	42,2%	1 192 000	3,7%	1 077 318	38,7%	31 077 318	42,9%	6 729 290	21,6%
Formation hors échange de l'enseignement	902 599	1,5%	0	0,0%	902 599	1,2%	240 342	0,7%	15 024	0,0%	1 052 941	1,4%	1 116 381	3,3%
Recherche	17 561 430	28,0%	1 208 718	3,7%	18 770 148	26,3%	1 388 884	3,8%	1 044 130	29,2%	21 735 153	29,7%	1 681 303	5,0%
Recherche académique	17 561 430	28,0%	1 208 718	3,7%	18 770 148	26,3%	1 388 884	3,8%	1 044 130	29,2%	21 735 153	29,7%	1 681 303	5,0%
Autres de recherche	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Coopération et exploitation de plateformes académiques et technologiques	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Services	0	0,0%	2 231 430	35,6%	2 231 430	3,1%	2 231 430	6,2%	48 730	1,3%	10 269 026	13,9%	430 976	1,3%
Documentation	0	0,0%	1 742 476	27,2%	1 742 476	2,4%	1 742 476	4,8%	39 811	1,1%	2 281 963	3,1%	209 403	0,6%
Appui à la formation	0	0,0%	500 387	7,9%	500 387	0,7%	500 387	1,4%	4 634	0,1%	6 276 116	8,5%	150 585	0,4%
Transportation et usage de la recherche	0	0,0%	989 607	15,5%	989 607	1,4%	989 607	2,7%	5 091	0,0%	6 944 321	9,3%	412 419	1,2%
Recherche	0	0,0%	749 344	11,6%	749 344	1,0%	749 344	2,1%	1 580	0,0%	6 942 837	9,3%	302 196	0,9%
Financement et recherche dans l'enseignement (hors ECRUE)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Support	1 482 624	2,4%	10 263 342	16,5%	11 745 966	16,2%	4 657 692	12,9%	4 636 099	12,9%	21 033 054	28,4%	4 408 064	13,0%
Documentation, presse, logiciel	1 482 624	2,4%	5 396 148	8,2%	6 878 772	9,4%	6 878 772	18,9%	22 828	0,1%	7 360 744	9,9%	342 136	1,0%
Personnel académique	0	0,0%	3 002 456	46,9%	3 002 456	4,1%	3 002 456	8,3%	4 240 091	11,7%	10 580 091	14,3%	6 196 800	18,3%
Systèmes d'information et services	0	0,0%	3 054 738	47,6%	3 054 738	4,2%	3 054 738	8,4%	277 500	0,8%	3 000 713	4,0%	32 048	0,1%
Total	48 976 292	100,0%	19 272 840	100,0%	68 249 132	100,0%	10 427 774	100,0%	7 337 742	100,0%	86 015 444	100,0%	14 888 846	100,0%

## REPORTING : COÛTS FORMATION (2)

L'exemple d'une université pluridisciplinaire

Exercices académiques	SHT	Lecteur	Lecteur éco	Maître	Maître REEP	Équipe de recherche	DAEJ	Équipe de recherche	Docteur	DR	Autre (hors SHT)
Sciences du vivant	11 008	-	3 111	-	-	-	-	-	3 453	4 728	-
Biochimie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agrobiologie, écologie, environnement	-	7 803	-	-	3 295	-	-	-	-	-	-
Sciences et techniques des activités physiques et sportives	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sciences de la matière, de la terre et de l'univers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sciences de la terre et de l'univers	-	9 040	-	14 790	-	14 790	-	-	1 646	-	-
Physique chimie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mathématiques, sciences et technologies de l'information et de la communication, ingénierie et systèmes	-	16 964	-	-	-	-	4 178	-	2 042	-	-
Mathématiques	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingénierie et systèmes	14 450	2 514	10 875	7 550	-	13 315	-	912	4 702	7 624	
Sciences et technologies de l'information et de la communication	11 975	3 645	7 813	3 645	-	12 054	-	3 130	2 864	-	
Sciences humaines et sociales	5 115	2 091	-	10 030	-	-	-	-	2 060	2 184	-
Sciences humaines et sociales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Management, économie	7 946	3 304	4 632	4 290	-	-	-	-	-	-	
Management, économie, droit, lettres et langues	-	3 010	6 885	6 603	-	-	-	-	-	-	
Sciences de la terre et de l'univers	0	3 273	5 242	5 464	4 775	-	-	-	1 918	4 564	
Sciences de la terre et de l'univers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Lettres et langues	-	6 726	4 295	7 331	-	-	3 331	-	1 170	-	
Lettres et langues	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Total des exercices académiques	9 738	4 531	7 626	8 665	4 775	13 464	3 801	1 618	8 632	8 970	

## REPORTING : INDICATEURS (3)

L'exemple d'une université pluridisciplinaire

Exercices académiques	Unité académique (en M€)	Coût académique (en M€)	Charge d'investissement (en M€)	Revenu académique (en M€)	Revenu d'IC (en M€)	IC	IC/IC	Coût académique (en M€)
Sciences du vivant	9 008	10 818	8 898	883	18,0	31,43	19	18 586
Biochimie	0	18 076	0	0	18,0	0	0	18 076
Agrobiologie, écologie, environnement	4 728	0	7,7	4,1	0,0	17,4	2	0
Sciences et techniques des activités physiques et sportives	3 091	0	3 340	1,0	0,0	27,3	0	0
Sciences de la matière, de la terre et de l'univers	19 008	26 804	17 117	536	116,7	31,82	5	38 997
Sciences de la terre et de l'univers	12 200	26 064	17 117	536	116,7	31,82	5	38 997
Physique chimie	0	0	0	0	0,0	0	0	0
Mathématiques, sciences et technologies de l'information et de la communication, ingénierie et systèmes	11 160	14 712	7 550	2 071	137,8	37,85	16	18 819
Mathématiques	0	23 260	1 078	0	0,0	34,90	0	11 308
Ingénierie et systèmes	11 160	13 634	6 472	2 071	186,2	53,87	21	20 429
Sciences et technologies de l'information et de la communication	10 041	14 802	15 784	351	70,3	37,85	14	18 773
Sciences humaines et sociales	5 115	6 885	6 874	4 665	120,7	26,58	37	8 892
Sciences humaines et sociales	5 115	6 885	6 874	4 665	120,7	26,58	37	8 892
Management, économie	4 099	4 698	3 990	2 11	0,0	12,97	0	0
Management, économie	0 252	0 700	0 700	0 465	0 465	27 0	0 1	0 305
Management, économie, droit, lettres et langues	3 847	3 998	3 290	1 646	17,2	21,06	2	15 265
Sciences de la terre et de l'univers	3 273	5 242	5 464	4 775	117,3	31,58	23	6 428
Sciences de la terre et de l'univers	3 273	5 242	5 464	4 775	117,3	31,58	23	6 428
Lettres et langues	6 726	4 295	7 331	3 331	27	0,0	11 51	10 190
Lettres et langues	6 726	4 295	7 331	3 331	27	0,0	11 51	10 190
Autres	0	0	0	0	0,0	0	0	0
Total des exercices académiques	7 605	10 734	30 841	7 700	456,1	36,34	19	31 997

## DISCUSSION

Merci de votre attention.



■ ■ *M. BergeonneauThierry,*

*INTERVENTION de*

**M. THIERRY BERGEONNEAU,**  
CHEF DU SERVICE DE LA PERFORMANCE,  
DU FINANCEMENT ET DE LA CONTRACTUALISATION  
AVEC LES ORGANISMES DE RECHERCHE  
À LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION  
DU MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,  
DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION,

« MIEUX APPRÉHENDER  
LES COÛTS DE LA RECHERCHE »

## PROGRAMME SI

« LABO »

### Contexte et problématique du projet « SI Labo »

#### ► Un diagnostic partagé

- Des applications informatiques **développées séparément** par les opérateurs de recherche (EPST, EPSCP, EPIC,) pour leurs unités de recherche et pour le pilotage et par les agences (ANR, HCERES),
- Des **saisies multiples** par les UMR de la même information dans les SI de chacun de leurs établissements tutelles, et pour les soumissions (projets ANR, évaluations HCERES),
- Des échanges d'information lourds, **redondants et sources d'erreurs**,
- Absence de **données consolidées**.

#### ► Des recommandations récurrentes des corps d'inspection et de contrôle, et de la Commission des finances de l'A.N. :

- La **Cour des Comptes** (Rapport sur les comptes de l'INSERM 2013),
- l'**IGAENR** et l'**IGF** (Rapport sur l'implantation territoriale des organismes de recherche et perspectives de mutualisation avec les universités 2014),
- La **Mission d'évaluation et de contrôle** (MEC) de l'Assemblée nationale (auditions sur le financement public de la recherche dans les universités).

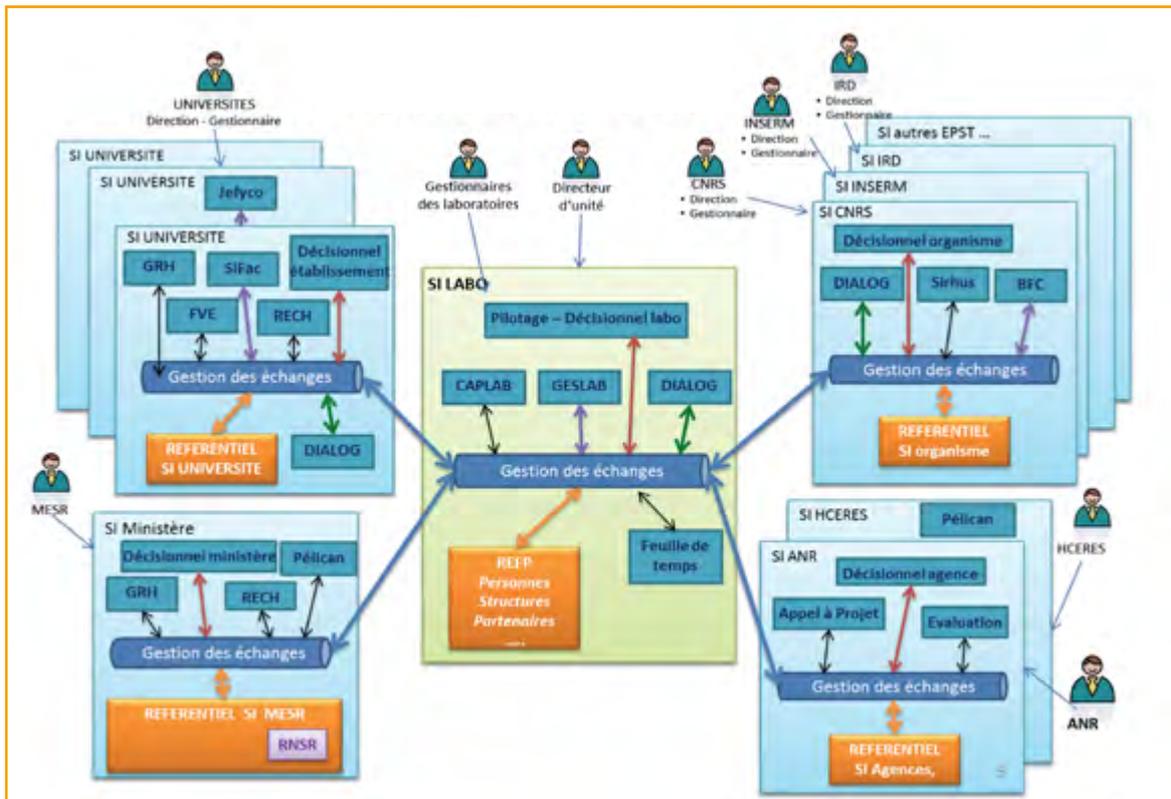
### Des besoins en matière de pilotage

- **Simplifier la gestion pour les unités de recherche** (en particulier des UMR), et dématérialiser les échanges entre les unités de recherche et leurs tutelles,
- Augmenter la **qualité des données**, assurer leur fiabilité,
- **Mutualiser les investissements** consacrés aux développements des SI recherche chez les différents opérateurs de recherche,
- Permettre une **vision** dynamique, sur plusieurs exercices, en coût direct et en **coût complet**, incluant les effectifs concernés, des **activités et des projets de recherche**.

### Une volonté partagée

- **Améliorer le pilotage général du système de recherche**
  - Déployer des **outils de gestion communs** aux universités et aux organismes de recherche,
  - Établir une **vision consolidée** des moyens dédiés à la recherche et leur affectation pour le **pilotage aux différents niveaux** : structure de recherche (le SI labo), chaque établissement tutelle, sites et ministère.
- **Traduite au plan réglementaire**
  - **Code l'éducation** (article R 719-53) : chaque **EPSCP** doit retracer les moyens affectés à l'activité des unités de recherche, complétés par les ressources extrabudgétaires apportées par des organismes partenaires, notamment dans le cadre d'unités constituées avec eux (UMR),
  - **Décret 2002-252** relatif au régime budgétaire et comptable des **EPST** (notamment article 3 concernant la ventilation par destinations : unités, finalités des thèmes de recherche),
- **Mutualiser les investissements** consacrés aux développements des SI recherche chez les différents opérateurs de recherche,
- Permettre une **vision** dynamique, sur plusieurs exercices, en coût direct et en **coût complet**, incluant les effectifs concernés, des **activités et des projets de recherche**.

## Écosystème SI recherche et brique centrale du SI LABO



## Zoom sur le chantier REFP et plateforme

- + Le REFP gère les données de référence, concernant notamment :
  - Les structures de recherche (immatriculation nationale par le Répertoire national des structures de recherche – RNSR, piloté par le MESRI - SIES),
  - Les personnes affectées à la structure de recherche, et rattachés administrativement à ses tutelles,
  - Les doctorants,
  - Les « partenaires » (dans un second temps).
- + La plateforme technique nationale comporte trois niveaux :
  - Un outil d'intermédiation,
  - Un outil de gestion des identités et des accès,
  - Une infrastructure serveurs/réseau/sécurité.
- + Trois dimensions :
  - Conceptuelle : cadre de cohérence du SI recherche
  - Technologique : expérience développée par le CNRS (RESEDA)
  - Infrastructure : hébergement sur la plateforme du centre de calcul IN2P3 du CNRS

## Zoom sur le projet SI décisionnel

- Une alimentation automatique à partir des données présentes dans GESLAB / CAPLAB / DIALOG
- Objectifs :
  - Doter les directions des structures de recherche d'un outil d'aide au pilotage (production automatisée d'un « Tableau de bord du directeur de labo »)
  - Fournir, de manière dématérialisée et automatisée, aux opérateurs de recherche, les données nécessaires au pilotage de la relation avec les structures de recherche sous leur tutelle et au suivi de la contractualisation avec le ministère
  - Fournir, de manière dématérialisée et automatisée, au ministère, les données nécessaires au pilotage et à l'évaluation de sa politique de recherche publique
  - Fournir, de manière dématérialisée et automatisée, au HCERES et à l'ANR les données nécessaires, respectivement, à l'évaluation des structures de recherche et à l'analyse des dossiers d'appel à projet.

## SI Labo - macro-planning

Briques	2018		2019		2020	
	S1	S2	S1	S2	S1	S2
Référentiel partagé (REFP)	Avant-projet (harmonisation de la structure des référentiels)		Projet d'intégration (socle, flux d'échange) à partir de la souche technique et applicative RESEDA du CNRS		Début du déploiement progressif du SI labo en commençant par les UMR CNRS-Université utilisant SIFAC puis pour l'ensemble des unités de recherche	
GESLAB Interfaces avec SIFAC	Gestion financière de l'unité de recherche Développement et test, par des établissements pilotes, des flux d'échange (une vingtaine de flux entre GESLAB et SIFAC (offre AMUE de gestion financière pour les EPSCP et les EPST)					
CAPLAB	Gestion des activités de l'unité de recherche Projet de développement d'une nouvelle application					
DIALOG	Gestion des demandes de moyens entre l'unité et ses tutelles Expérimentation sur de nouveaux établissements pilote (version DIALOG V2 pour les universités) jusqu'au déploiement de la brique REFP					
Plateforme technique						

## Coût global du programme pour la période 2017 à 2020

Le coût à terminaison du projet, incluant la MS des personnels CNRS et AMUE est estimé à 30 M€ dont :

- 17 M€ pour le développement des applications du SI laboratoire pris en charge par le CNRS et l'AMUE ;
- 13 M€ financés par l'État sur le programme 172 et ciblés sur le développement d'un référentiel partagé, la création d'une plateforme technique unique destinée à héberger les applications et les données et, enfin, le développement d'une brique décisionnelle pour répondre à l'enjeu d'un meilleur pilotage de la recherche ;

NB : ce coût n'intègre pas le plan d'accompagnement du changement qui devra être conduit dans les établissements.

## Gouvernance du projet : un schéma adapté aux enjeux

- Un **comité stratégique du projet Référentiel partagé – plateforme technique (REFP-PF)**, présidé par le DGRI, associant le MESRI, le CNRS et l'AMUE, élargi à la CPU, l'IRD, l'INRA et l'Inserm, l'université de Bordeaux, l'association des DGS, l'association Cocktail, l'ANR et le HCERES ;
- Un **directeur de projet (MESRI SIES)** rend compte au Comité stratégique ;
- Un **comité de pilotage SI LABO** (SIES, DGRI, CNRS, AMUE, Association COCKTAIL) ;
- Deux **équipes projet** portées par les opérateurs (CNRS, AMUE) et le MESRI (SIES) :
  - Équipe « REFP »,
  - Équipe « plateforme technique »,
- Des équipes fonctionnelles, associant les autres acteurs et structures de recherche.

## Facteurs clés de succès

- Une implication de tous les établissements portant des structures de recherche :
  - + dans la phase conceptuelle : mise à jour du cadre de cohérence recherche et la définition des référentiels et des applications futures (CAPLAB, SI décisionnel),
  - + dans le déploiement des applications mutualisées (DIALOG, GESLAB, CAPLAB).
- Implication des utilisateurs métier dans le projet et la conduite du changement nécessaires pour l'adhésion de l'ensemble des acteurs au SI Labo,
- Trouver un point d'équilibre entre les besoins qui seront exprimés par les autres établissements, les travaux engagés (cadre de cohérence) et l'existant (Reseda).

## Conséquences pour l'organisation financière des établissements et leur SI Financier

- Des échanges à la fois politiques que techniques ont été engagés récemment pour convaincre les autres acteurs, et notamment l'association Cocktail de s'impliquer dans les études de faisabilité technique entre GESLAB et GEFICO ;
- Dans une logique de convergence des processus, certains organismes de recherche s'interrogent sur la possibilité de s'associer, à échéance plus ou moins proche, au programme SI Labo :
  - l'INRA à la faveur de la fusion avec IRSTEA,
  - l'INSERM dans le cadre de l'évolution de ses SI.

*Merci de votre attention.*

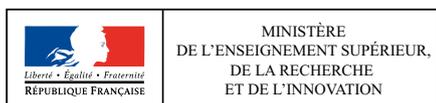


 *M. Christian Chardonnet.*

*INTERVENTION de*

**M. CHRISTIAN CHARDONNET,**  
CHEF DU DÉPARTEMENT DES GRANDES INFRASTRUCTURES DE RECHERCHE  
À LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION  
DU MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,  
DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

**COÛTS COMPLETS, RESSOURCES  
ET PERSONNELS DES INFRASTRUCTURES  
DE RECHERCHE**



# 1 ENJEUX DE L'EXERCICE

## Pour les infrastructures :

Connaissance de leur valeur, informer les chercheurs utilisateurs du coût de l'outil de recherche, aide à la négociation internationale,

→ **Base pour une tarification**

## Pour les tutelles :

Connaître leur contribution à chaque infrastructure, disposer d'indicateurs cohérents d'aide au pilotage.  
Repérage des grandes évolutions.

## Pour le ministère :

Exercice de la tutelle, coordination inter-organismes et avec les universités, aide aux négociations :

- budgétaires,
- interministérielles,
- internationales.

## Périmètre de l'exercice

Les 95 infrastructures de recherche sollicitées sont celles inscrites sur la feuille de route 2016, à nouveau candidates à la feuille de route 2018.

Cela n'inclut pas le spatial (1 Md€) et ITER (100 M€).

**Un taux de retour de 100 %**

## Forte implication des différents intervenants

- 1 équipe projet au sein du département « infrastructures » de la DGRI,
- Des référents coûts complets dans chaque infrastructure,
- Des correspondants auprès des organismes de recherche,
- 5 infrastructures pilotes pour tester et affiner la méthode,
- Un comité de suivi qui associe les infrastructures pilotes, les DAF des organismes les plus présents dans les IR ainsi que le MESRI.

## Niveau d'incertitude

### **L'onglet ressources**

Rappel : coût complet ≠ ressources. Des correctifs ont été introduits par certains organismes pour tenter de rapprocher le montant des ressources de celui des coûts complets.

Prise en compte insuffisante des locaux.

Manque de clarté de la distinction entre ressources récurrentes et exceptionnelles.

Des postes de ressources ont été agglomérés pour certaines IR.

### **Les coûts indirects**

Le forfait de 25 % a été utilisé par 59 % des IR (périmètre français).

D'autres IR ont fourni des coûts réels, n'ont rien indiqué ou ont utilisé un panachage des taux de leurs tutelles.

Le forfait de 25 % donne des valeurs majorées par rapport aux coûts indirects réels lorsqu'ils sont calculés.

[Correctif à la baisse].

### **Des dépenses futures insuffisamment prises en compte**

Les coûts de démantèlement n'ont pas été pris en compte par certaines IR, ces coûts étant encore en cours d'évaluation. Cas particulier du CERN et des TGIR internationales.

Certaines IR se sont posées la question pour la première fois à l'occasion de l'exercice.

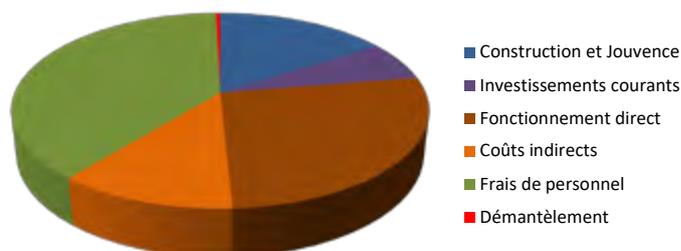
[Correctif à la hausse].

## 2 LE COÛT COMPLET

### Les coûts complets : résultats consolidés (en k€)

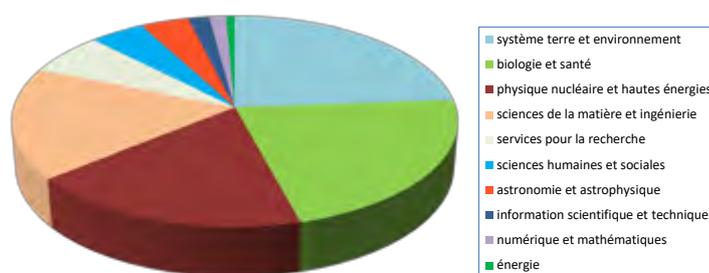
Connaissance de leur valeur, informer les chercheurs utilisateurs du coût de l'outil de recherche, aide à la négociation internationale,

#### Coût complet des IR/TGIR/OI Année 2016 : 1 338 M€



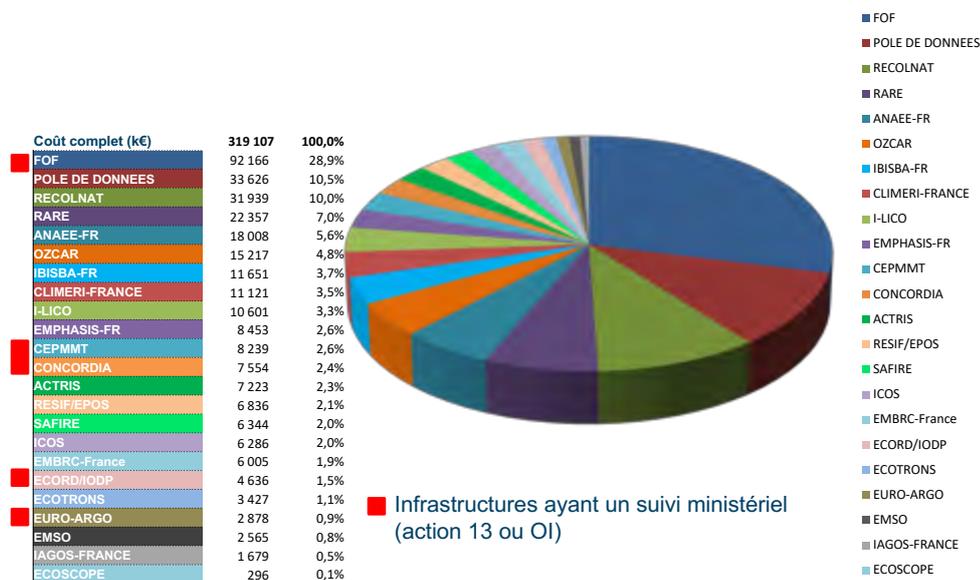
Coût complet (k€)	1 338 054	100,0%
Construction et Jouvence	193 848	14,5%
Investissements courants	84 890	6,3%
Fonctionnement direct	374 769	28,0%
Coûts indirects	155 324	11,6%
Frais de personnel	523 976	39,2%
Démantèlement	5 247	0,4%

### Coût complet des IR/TGIR/OI par secteur scientifique Année 2016 : 1 338 M€

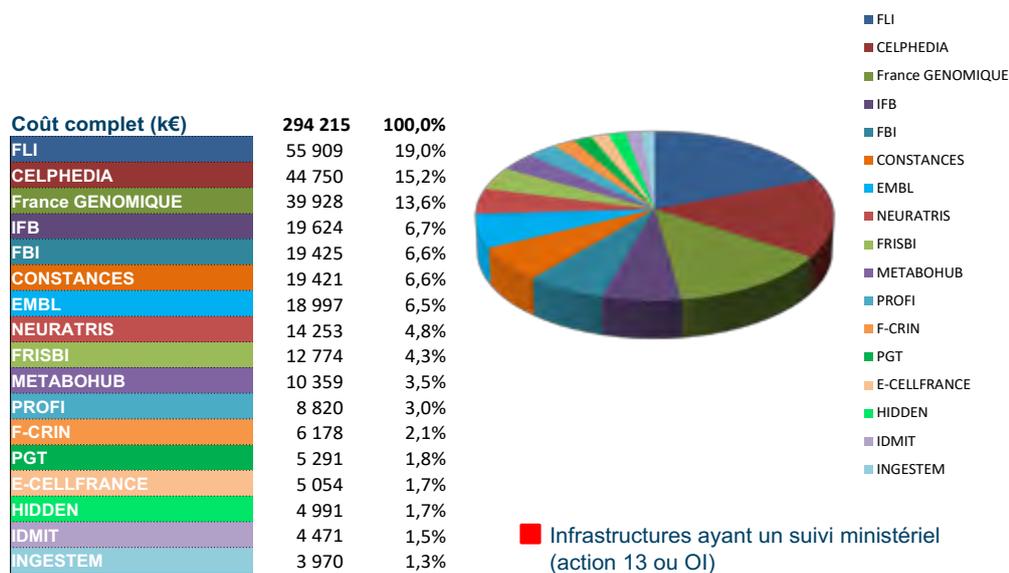


Coût complet (k€)	1 338 054	100,0%
système terre et environnement	319 107	23,8%
biologie et santé	294 215	22,0%
physique nucléaire et hautes énergies	243 499	18,2%
sciences de la matière et ingénierie	229 134	17,1%
services pour la recherche	87 016	6,5%
sciences humaines et sociales	60 513	4,5%
astronomie et astrophysique	53 312	4,0%
information scientifique et technique	23 173	1,7%
numérique et mathématiques	18 736	1,4%
énergie	9 348	0,7%

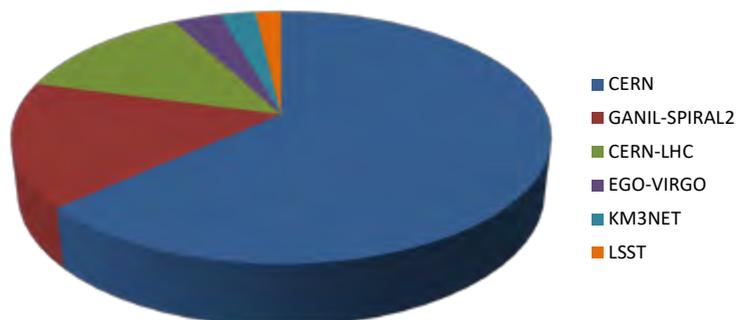
## Coût complet Système Terre et Environnement Année 2016 : 319,1 M€



## Coût complet Biologie & Santé Année 2016 : 294,2 M€



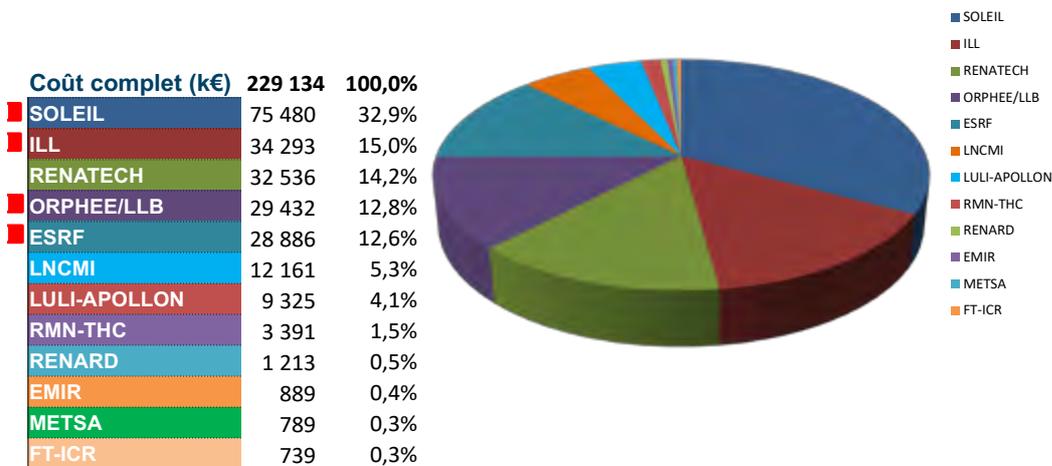
## Physique nucléaire et des hautes énergies Année 2016 : 243,5 M€



■ Infrastructures ayant un suivi ministériel (action 13 ou OI)

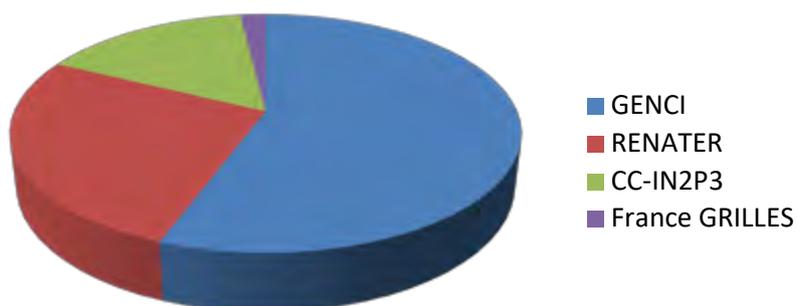
Coût complet (k€)	243 499	100,0%
■ CERN	154 000	63,2%
■ GANIL-SPIRAL2	38 882	16,0%
■ CERN-LHC	31 688	13,0%
■ EGO-VIRGO	8 295	3,4%
■ KM3NET	6 116	2,5%
■ LSST	4 517	1,9%

## Coût complet sciences de la matière et ingénierie Année 2016 : 229,1 M€



■ Infrastructures ayant un suivi ministériel (action 13 ou OI)

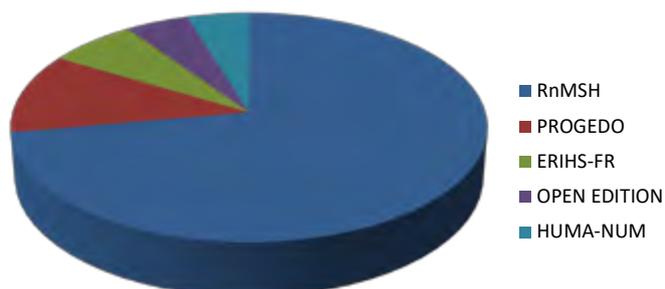
Coût complet Service pour la recherche Année 2016 : 87,0 M€



	<b>Coût complet (k€)</b>	<b>87 016</b>	<b>100,0%</b>
■ GENCi	48 429		55,7%
■ RENATER	23 214		26,7%
■ CC-IN2P3	13 705		15,8%
■ France GRILLES	1 668		1,9%

■ Infrastructures ayant un suivi ministériel (action 13 ou OI)

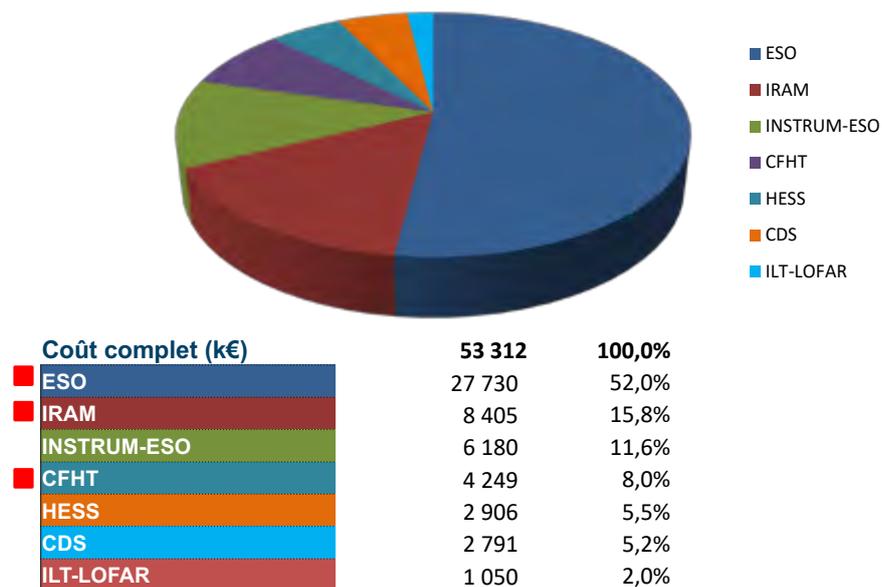
Coût complet Sciences Humaines et Sociales Année 2016 : 60,5 M€



	<b>Coût complet (k€)</b>	<b>60 513</b>	<b>100,0%</b>
■ RnMSH	43 701		72,2%
■ PROGEDO	6 861		11,3%
■ ERIHS-FR	4 110		6,8%
■ OPEN EDITION	2 937		4,9%
■ HUMA-NUM	2 904		4,8%

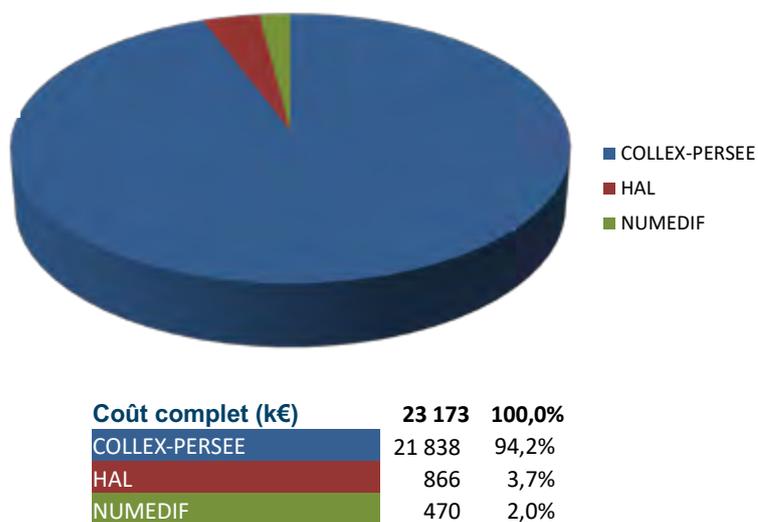
■ Infrastructures ayant un suivi ministériel (action 13 ou OI)

### Coût complet Astrophysique et Astronomie (au sol) Année 2016 : 53,3 M€

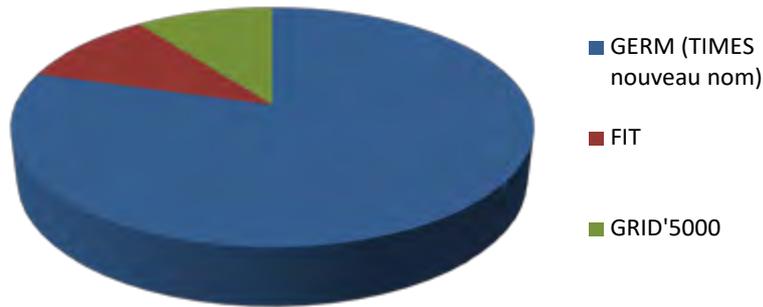


■ Infrastructures ayant un suivi ministériel (action 13 ou OI)

### Coût complet IST Année 2016 : 23,2 M€

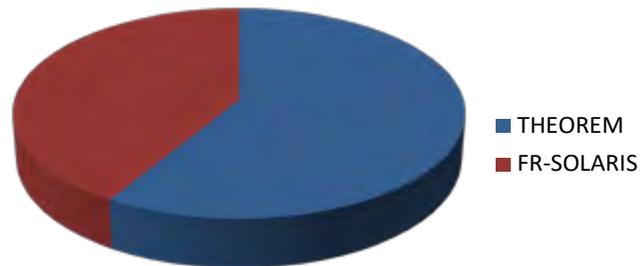


Coût complet Numérique et Mathématiques Année 2016 : 18,7 M€



Coût complet (k€)	18 736	100,0%
GERM (TIMES nouveau nom)	14 900	79,5%
FIT	1 932	10,3%
GRID'5000	1 904	10,2%

Coût complet Energie \* Année 2016 : 9,35 M€

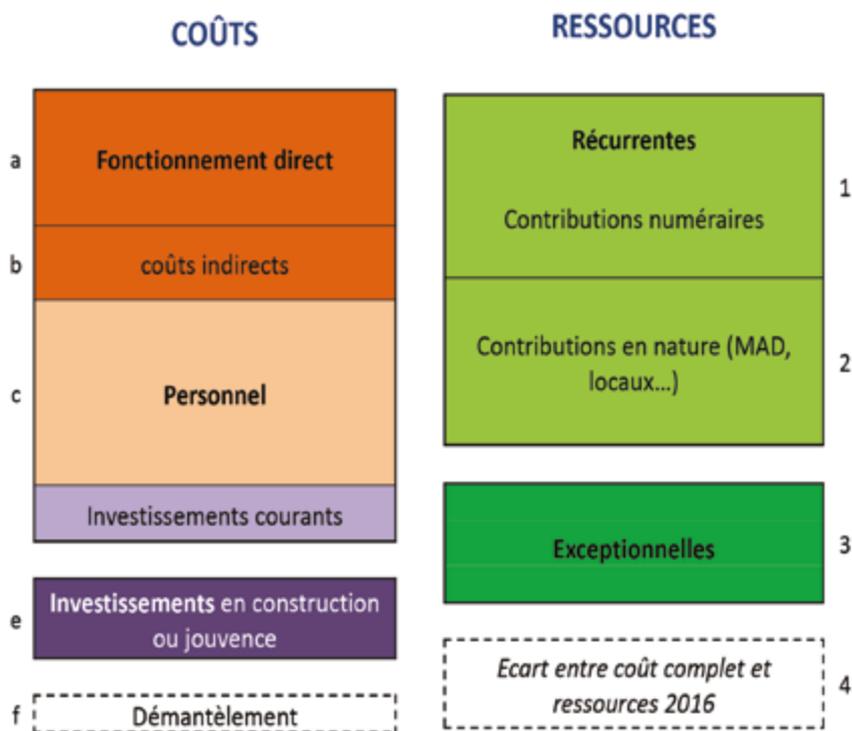


Coût complet (k€)	9 348	100,0%
THEOREM	5 475	58,6%
FR-SOLARIS	3 874	41,4%

\* Les IR en projet WEST et ECCSEL présentent un coût complet estimé à partir de données 2017 de, respectivement, 18,7 M€ et 5,9 M€

### 3 LES RESSOURCES

#### Signification des ressources



#### Les trois périmètres de l'enquête

##### IR en fonctionnement

Périmètre « France » :	1 049 M€
Quote-part française des IR internationales :	+ 289 M€
	= 1 338 M€

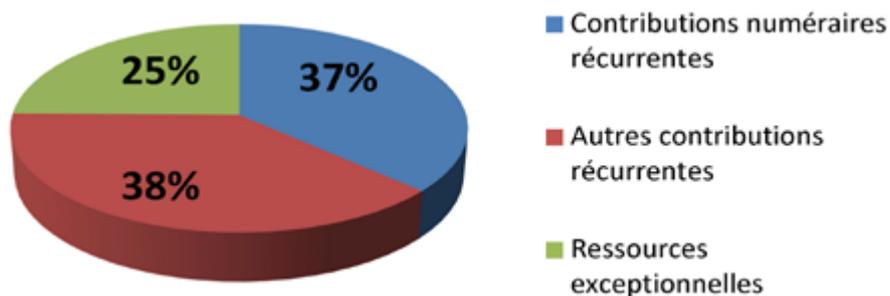
##### IR en construction

(XFEL, FAIR, CTA, ESS) [36 M€ en 2016]

#### Répartition globale des ressources

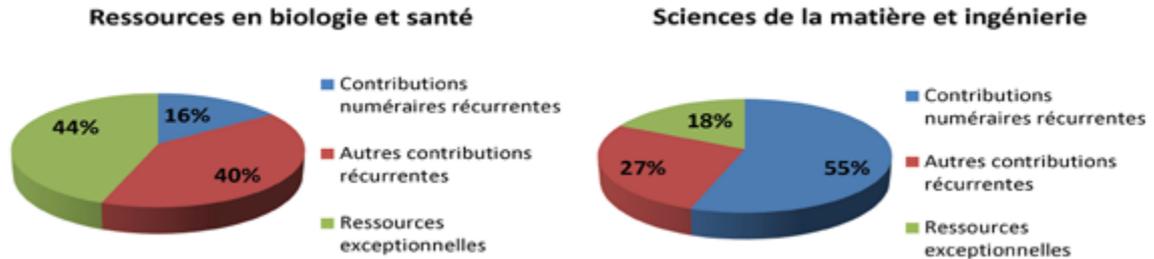
Un montant global de 887 M€ (périmètre « France »), inférieur de 158 M€ au coût complet calculé,

##### Répartition des ressources par nature



## Fortes différences de la structure des ressources en fonction des secteurs

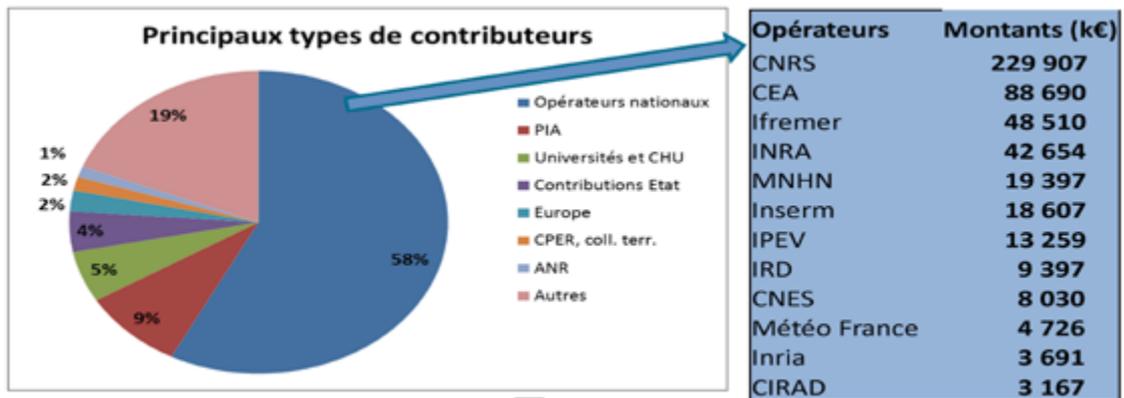
La répartition globale des ressources recouvre des situations très différenciées selon les secteurs, avec des risques sur la pérennité de certains IR.



## Les opérateurs nationaux contribuent pour 58 %

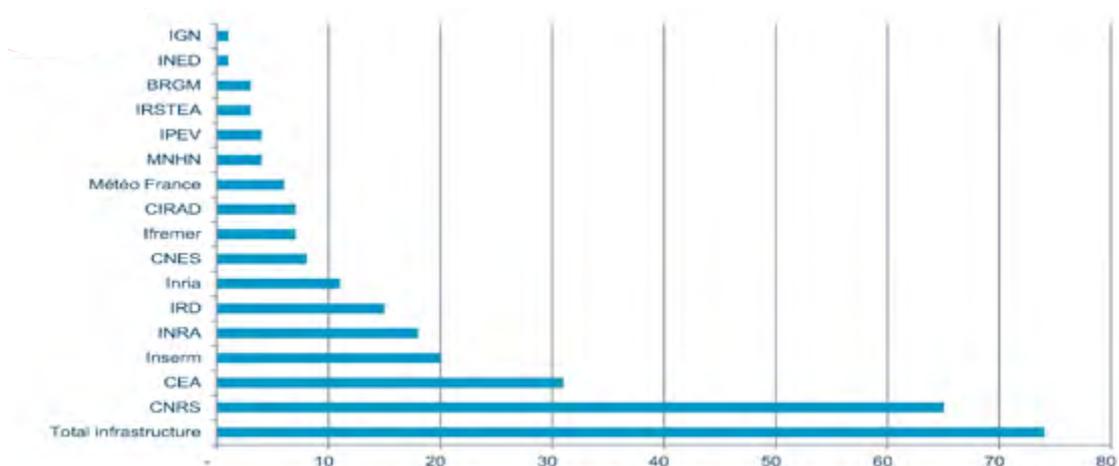
Périmètre « France » - Total 887 M€

Principaux opérateurs nationaux impliqués



## Nombre d'infrastructures financées par les opérateurs nationaux

Nombre d'IR financées



### Une contribution significative des établissements du supérieur

Les établissements du supérieur apportent 6 % des ressources pour un total de 57 M€.

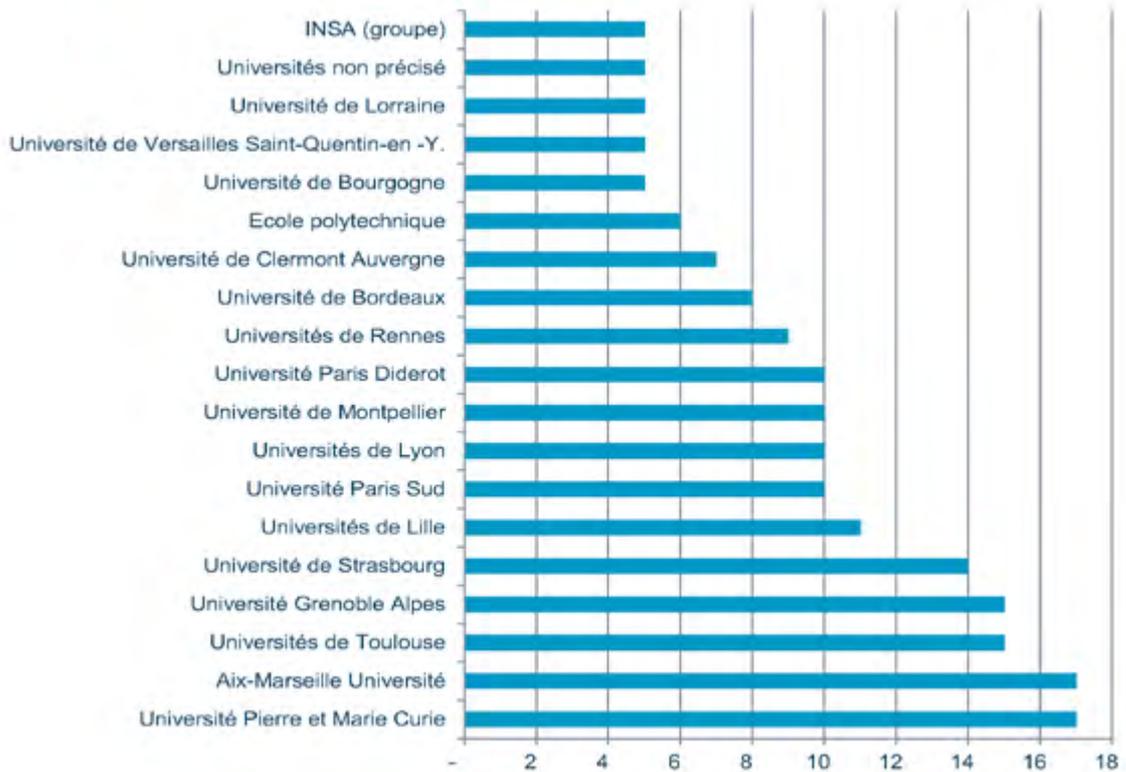
Ce sont : 44 universités,

une vingtaine de grandes écoles

11 CHU.

On compte 19 établissements du supérieur qui financent au moins 5 infrastructures chacun.

### Nombre d'Infrastructures financées par des opérateurs universitaires ou assimilés



## 4 LES PERSONNELS

### Nombre d'ETPT

- 5 851 ETPT pour les IR du périmètre français (CDI+CDD).
  - 7 089 ETPT sur le périmètre international, qui se ramènent à 1 033 ETPT financés par la France.
- Total de 6 954 ETPT, part française.

Les IR avec le plus grand nombre d'ETPT sont

IR	Nb ETPT	Secteur
RnMSH	450	SHS
Celphedia	388	Bio-santé
Soleil	359	SMI
FLI	314	Bio-Santé

### Coût moyen par d'ETPT

- Pour les IR du périmètre français, le coût moyen par ETPT est de 67 k€, avec des valeurs sensiblement supérieures pour les personnels sous contrat privé.
- Pour les IR internationales, des écarts importants en fonction du statut.

IR	Catégorie	Nombre d'ETPT	Coût moyen/ETPT (k€)
EGO-VIRGO	TGIR	107	64
IRAM	TGIR	110	71
ESRF	TGIR	683	82
ILL	TGIR	522	86
EMBL	OI	1 563	88
ESO	OI	687	114
CEPMMT	OI	344	118
CERN	OI	3 074	211

*Merci de votre attention.*









*Gilles ROUSSEL;*  
*Président de la Conférence des Présidents d'Universités*  
*Président de l'université Paris-Est Marne-La-Vallée*

Le choix du thème de vos deux journées me semble tout à fait pertinent. En effet, c'est une de vos missions. Je cite un extrait du **référentiel de l'agent comptable** « Par son expertise dans l'appréhension des différents cycles budgétaires, financiers et comptables (recette, dépense, paye, etc.) il est en mesure de proposer des solutions d'organisation adaptées pour optimiser le fonctionnement de l'établissement. »

### Rationalisation des coûts et externalisation

Depuis les années 1970, les entreprises ont tendance à se recentrer sur leur métier principal et à délaisser toutes les activités annexes. Plus récemment les organisations publiques sont entrées dans la même dynamique dans le but de réduire et de rationaliser les coûts.

L'externalisation permet de se recentrer sur une ou quelques activités essentielles (le cœur de métier, comme disent les entreprises) en transférant les autres tâches à d'autres organismes ou d'autres administrations plus spécialisés. L'externalisation semble être devenue aujourd'hui un credo managérial.

Mais l'externalisation ne peut être qu'une décision stratégique. Cela implique de faire des choix.

Une externalisation entre administrations que vous connaissez bien est celle de **la paie à façon** à la DRFIP. En 2017, la CPU a eu l'occasion de se reposer la question de la paie à façon confiée à la DGFIP, car cette dernière avait décidé une augmentation de ses tarifs qui n'avaient pas augmenté depuis le début des années 80. L'étude lancée par la CPU avec votre Association en 2017 avait permis de faire un bilan couts / avantages. Nous avons ensuite décidé d'accepter l'augmentation qui semblait justifiée par de nouvelles prestations et notamment le prélèvement à la source, les déclarations sociales nominatives mensuelles, à terme, la dématérialisation des bulletins de paye.

### Analyse des coûts des activités

Vous avez eu plusieurs exposés aujourd'hui sur l'analyse des couts et la mise en place de la comptabilité analytique dans les universités que la CPU soutient. Ainsi que **la cartographie des activités** déployée par l'IGAENR qui nous semble très prometteuse pour que les équipes de direction prennent conscience des dépenses et des recettes par type d'activités.

...

## Allocation de clôture

...

### Moins dépenser et rationaliser

La CPU a mis en place en juillet 2017 un groupe de travail interne à la CPU, composé d'une quinzaine de présidents d'université, qui s'est réuni huit fois sur l'année 2017-2018. Il a auditionné sept Présidents d'université ayant vécu une situation de déficit, afin de confronter les stratégies, les pratiques et les plans **d'action pour le retour à l'équilibre financier** de ces 7 établissements de taille variée qui ont des situations de départ et des raisons du déficit différentes.

Néanmoins les mesures prises présentent de nombreux points communs. Sans rentrer trop dans le détail, vue l'heure tardive de mon intervention, les mesures prises concernent des mesures financières et des mesures d'organisation :

- Avec un gel des emplois accompagné le plus souvent d'une réorganisation de l'offre de formation
- Une réflexion sur la politique indemnitaire,
- Une baisse des dépenses d'investissement et de fonctionnement en responsabilisant les composantes.
- Une meilleure maîtrise des dépenses passant notamment par la mise en place d'une politique d'achats, d'une maintenance programmée du patrimoine et d'actions visant à des économies d'énergie.
- L'élaboration de plans pluri annuels d'investissement, ce qui reste un point faible pour beaucoup d'universités.
- L'élaboration d'une cartographie des emplois pour voir les écarts entre fonctions permettant ensuite un travail de rationalisation des compétences et sur les possibilités de mutualisation par site.

Une réorganisation des services centraux, notamment financiers et comptables, avec un renforcement des compétences.

Dans un contexte de stagnation des moyens budgétaires alors que depuis plusieurs années le nombre d'étudiants qui s'inscrivent à l'université augmente au rythme de 30 à 35.000 étudiants par an, les universités ont relativement moins dépensé. Elles ont aussi certainement mieux dépensé et pas seulement parce qu'elles y ont été budgétairement contraintes mais parce qu'elles ont conscience qu'elles doivent assurer leurs missions d'enseignement et de recherche le mieux possible pour faire face à la concurrence nationale et internationale et ancrer la France dans la société de la connaissance. Au cours de ces 10 dernières années le paysage universitaire français s'est profondément transformé dans son organisation, dans ses structures et dans ses modes de financement avec la multiplication des appels à projet. Mieux dépenser c'est un objectif dont les universités se sont emparées. Mieux financer c'est l'objectif que doivent parallèlement se fixer les différents acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche pour accompagner et réussir les réformes.





*ALBUM - 2018*









# Participants au Colloque des A.C.U. LE HAVRE juin 2018

Agnely Olivier, *Université d'Angers*  
Bodet Nicole, *Université François Rabelais de Tours*  
Bourgery Evelyne, *Université de Valenciennes et du Hainaut  
Cambusis*  
Brigaud Marie-Josée, *Université Paris I Panthéon-Sorbonne*  
Brun Jean-Michel, *Université de la Rochelle*  
Brunel Philippe, *Université de St Etienne*  
Caqueret Fabien, *Université d'Artois*  
Charreyron Christine, *Sigma Clermont*  
Ciotot Anne, *Université de Cergy-Pontoise*  
Clement-Nollen, *Marielle, Université de Pau et des Pays  
de Ladour*  
Daubelcour Christophe, *Université du Littoral Côte d'Opale*  
Delaune Bertrand, *Université de Caen Normandie*  
Dezwarte Mickaël, *Comue Lille Nord de France*  
Doublet Didier, *Université De Technologie de Compiègne*  
Dreclerc Renaud, *Université De Savoie Mont Blanc*  
Drue Frédéric, *Université De Lorraine*  
Esch Emmanuelle, *SAE Supaero Toulouse*  
Edler Dominique, *Université du Sud Toulon-Var*  
Fernandez Laurent, *Insa de Rouen Normandie*  
Foltzer Pierre, *Insa de Lyon*

Fourrier Éric, *Université d'Orléans*  
Fromion Cécile, *Institut Universitaire d'Albi*  
Girodon Olivier, *Enise*  
Ghodbane Jacky, *Université Grenoble Alpes*  
Guermann Alain, *Université Paris Sud*  
Guintoli Claude, *Université de Nîmes*  
Houziel Gérard, *Université d'Avignon, des Pays du Vaucluse*  
Higounenc Thierry, *Université Toulouse I Capitole*  
Hoarau Jean-Gilles, *Sorbonne Université*  
Ingouf Karine, *Enib de Brest*  
Jacquet Fabrice, *Centrale Marseille*  
Jestin Didier, *Ehess Paris*  
Jamme Anne, *Université Paris Ii Panthéon Assas*  
Jobard Pascal, *Université de Bourgogne*  
Joseph Christian, *Cnam*  
Jouve Patrick, *Casa De Velazquez*  
Kapps Jean-François, *Université de Lyon I*  
Lamulle Guillaume, *Université Le Mans*  
Langevin Yves, *Université de la Réunion*  
Leclercq Isabelle, *Université Aix-Marseille*  
Lemarignier Etienne, *Insa de Strasbourg*  
Leneindre Pascale, *Université Paris 13*



Lenoir Isabelle, Université de Rouen Normandie  
 Leroux Vincent, Inu Champollion d'Albi  
 Liabeuf Florence, Université de Lyon  
 Liard Delphine, Université de Lille  
 Lo Fermo Filippo, Université Montpellier 3  
 Lorenzelli Guy, Université de Franche-Comté  
 Louis Loïc, Ens Paris-Saclay  
 Loyer Edith, Université de Rennes 1  
 Madronnet Stéphane, Observatoire de Paris  
 Marsat-Monin Bénédicte, Insa Centre Val de Loire  
 Magaud Magaly, École Vétérinaire d'Alfort  
 Mesple-Lassalle Dominique, Université de Corse -  
 Pascal Paoli  
 Mika Sabine, Centrale Lille  
 Morales José, Université Paris Diderot  
 Nedjar Omar, Ifao Le Caire  
 Oeuf Hélène, Université de Reims  
 Ortiz Miguel, Université d'Haute Alsace  
 Ouedraogo Valérie, École Centrale de Lyon  
 Pain Pascal, Ensam Paris  
 Parra Thomas, Université de Perpignan  
 Peiro Jean-François, École Normale Supérieure de Lyon

Perigaud Karl, Université de Limoges  
 Perpère Laurent, Ensc de Montpellier-Université  
 Pestana Thierry, Université de Bordeaux  
 Poulain Stéphane, Université Paris Nanterre  
 Rams Cyril, Université Bretagne Sud  
 Remy François-Xavier, Inp - Institut Polytechnique de  
 Grenoble  
 Rinaldo Lysiane, Université des Antilles  
 Robert Éric, Ensmm de Besançon  
 Romana Patricia, Université Toulouse Jean-Jaurès  
 Simon Bruno, Inp Toulouse  
 Tablon Richard, Université de Guyane  
 Toche Pierre, Retraité  
 Tocko Nelly, Université Paris-Est Marne La Vallée  
 Salasc Yves, Université Paris Dauphine  
 Verscheure Philippe, Université Paris-Est Créteil  
 Val de Marne  
 Warmel Philippe, Université de Picardie Jules Verne  
 Warret Alexis, Université de Strasbourg  
 Zecler Hervé, Inalco Paris  
 Zimmermann Monique, École Française de Rome



