



AGENCE DE MODERNISATION
DES UNIVERSITÉS
ET ÉTABLISSEMENTS

Les Rencontres de l'Agence

« *Les modes d'allocations des moyens* »

12 décembre 2000



TABLE DES MATIERES

PREAMBULE	4
LA PROBLEMATIQUE ET LES ENJEUX	5
I. La problématique et les enjeux	5
II. Les difficultés	5
III. Les critères de répartition	6
1. La première option : les critères San Remo	6
2. La deuxième option : les critères fondés sur les besoins réels	6
LES MODES D'ALLOCATIONS DES MOYENS DANS LE CADRE DE LA PREPARATION BUDGETAIRE ANNUELLE	10
Présentation de l'expérience de l'université de Paris 7-Denis Diderot	10
I. L'université Paris 7 en bref	10
II. L'organisation financière de l'université de Paris 7	11
III. La mise en place de Nabuco	12
IV. L'élaboration du budget	13
V. L'allocation des moyens	14
1. Les orientations budgétaires	14
a. Les crédits recherche	14
b. Les moyens de logistique et d'infrastructure	14
c. La grande maintenance	14
d. Les crédits de fonctionnement et d'équipement pédagogique, les heures complémentaires en formation initiale	14
e. Les destinations de dépenses	15
2. La répartition entre les composantes des différents types de crédits	15
a. Crédits de recherche	15
b. Les moyens de logistique et d'infrastructure	15
c. La grande maintenance	15
d. Les crédits de fonctionnement et d'équipement pédagogique	15
VI. Le questionnaire budget	16
LES MODES D'ALLOCATIONS DES MOYENS DANS LE CADRE DE LA PREPARATION BUDGETAIRE ANNUELLE	19
Présentation de l'expérience de l'université d'Angers	19
I. L'université d'Angers	19
II. La préparation budgétaire	20
1. L'estimation prévisionnelle des ressources de l'université d'Angers	20
2. L'estimation et la répartition des ressources disponibles	21
III. 1998, année de la rupture dans la méthode de répartition des moyens	22
1. La mise en place de Nabuco	22
2. Les crédits de fonctionnement pédagogique	22
3. La dotation des heures complémentaires	23
4. Les crédits d'équipements pédagogiques	24
IV. Les apports de la nouvelle méthode	24



***L'EMERGENCE D'UNE CULTURE COMMUNE SUR LE MOYEN ET LONG TERME* __ 30**

Politique d'université en matière de N.T.I.C. _____ 30

- I. Un projet d'établissement _____ 30
 - 1. La formation _____ 30
 - 2. L'administration _____ 31
- II. La logistique _____ 31
- III. Le financement _____ 32
- IV. Les partenariats _____ 33
 - 1. Le Pôle Universitaire de Lyon _____ 33
 - 2. La conférence universitaire Rhône-Alpes _____ 33
- V. De nouveaux objectifs _____ 34

Mise en œuvre d'une politique pluriannuelle de la recherche et de la valorisation _____ 36

- I. L'université en chiffres _____ 36
- II. La recherche à l'Université de Picardie Jules Verne _____ 36
 - 1. Le contrat quadriennal _____ 36
 - 2. Le dispositif régional de soutien à la recherche _____ 37
 - 3. La Direction de la recherche de la valorisation _____ 38
 - 4. Structuration et gestion scientifique des projets _____ 39
 - 5. Gestion des moyens matériels affectés à la recherche _____ 39
 - a. La gestion financière de la recherche : Elle s'appuie sur le système Nabuco_ 39
 - b. La gestion des locaux _____ 39
 - c. La gestion des équipements _____ 39
 - d. La gestion des contrats _____ 40
 - e. Politique du B.Q.R. _____ 40
 - 6. Gestion des moyens humains affectés à la recherche _____ 40
 - a. Personnels I.A.T.O.S.S. _____ 40
 - b. Enseignants-chercheurs _____ 40

Programme pluriannuel d'investissement immobilier _____ 42

- I. Le patrimoine foncier et immobilier des universités _____ 42
- II. L'importance d'un bilan _____ 43
- III. La décision de construire _____ 44
- IV. La restructuration _____ 45
- V. Réduire les coûts _____ 45
- VI. Le personnel _____ 46

***CONCLUSION* _____ 48**

Jacques LOUAIL _____ 48

Président de l'université d'Angers _____ 48



PREAMBULE

Les Rencontres de l'Agence sont des journées d'échanges entre les représentants des établissements. Elles ont pour ambition d'enrichir les pratiques des participants par une confrontation avec d'autres approches, d'autres méthodes et de capitaliser et de diffuser les expériences et les savoir faire des établissements.

Dans le cadre des services aux établissements, l'Agence a organisé en 2000 :

- une rencontre le 25 janvier sur le thème « aide à la participation des universités au 5^{ème} PCRDT »,
- une rencontre le 21 mars sur le thème « amortissements, réserves, investissements »,
- une rencontre le 30 novembre sur le thème « valorisation de la recherche universitaire : perspectives françaises à la lumière d'expériences étrangères »,
- cinq sessions de formation de deux jours sur « la gestion des heures complémentaires ».

La Rencontre du 12 décembre 2000 animée par Jacques LOUAIL Président de l'Université d'Angers, sur le thème « les modes d'allocations des moyens » a été construite à partir des séquences suivantes :

- la problématique et les enjeux
 - Jacques LOUAIL Président de l'université d'Angers
- les modes d'allocations des moyens dans le cadre de la préparation budgétaire annuelle

Présentation de l'expérience de l'université de Paris 7- Denis Diderot

 - Colette CHADELAUD Agent comptable
 - Joëlle PICHAUD Vice-Présidente Finances

Présentation de l'expérience de l'université d'Angers

 - Alain BARREAU Premier Vice-Président
- l'émergence d'une culture commune sur le moyen et long terme

La politique d'université en matière de NTIC

 - Gilbert PUECH Premier Vice-Président chargé de la recherche, de la documentation et de la politique informatique- Université Lumière Lyon 2

La mise en œuvre d'une politique pluriannuelle de la recherche et de la valorisation

 - Marc-André FLINIAUX Vice-Président du conseil scientifique- Université de Picardie Jules Verne

Le programme pluriannuel d'investissement immobilier

 - Alain MOISES Premier Vice-Président/ responsable de la logistique de 1987 à 1997- Université des Sciences et de Technologies de Lille

Vous trouverez, ci-après, un résumé des interventions des points énumérés précédemment.



LA PROBLEMATIQUE ET LES ENJEUX

Jacques LOUAIL
Président de l'université d'Angers

J'ai accepté la direction de cette journée car j'ai été élu président au moment même où nous devons affronter un rapport de la Cour des comptes et une expertise de l'Inspection générale. C'est pourquoi nous avons mené sur réflexion sur la question de la répartition budgétaire. Nous avons mis en place un système nouveau en rupture par rapport au système précédent. Nous voudrions partager cette expérience avec vous.

La constitution d'un budget est à mon sens éminemment politique et elle est fonction du type d'université. Par ailleurs, je ne crois pas qu'il y ait de recettes miracles applicables partout en la matière. Les décisions sont propres à chaque établissement.

I. La problématique et les enjeux

La question qui se pose est de savoir comment répartir la dotation globale de l'université pour satisfaire les besoins légitimes des composantes et permettre la réalisation d'une politique globale d'établissement. Il faut impérativement faire le choix d'une politique centralisée ou décentralisée. Ce choix dépend du type d'université et n'est pas transposable partout de la même façon.

En ce qui concerne les enjeux, il convient d'instaurer une gestion budgétaire claire et rationnelle qui évite la constitution de masses financières non utilisées et souvent dispersées. Les reliquats budgétaires posent problème dans notre système comptable et la mutualisation d'une part de la richesse commune pour des opérations décidées en commun, souvent dans un cadre pluriannuel, constitue un enjeu majeur.

II. Les difficultés

Les ressources de l'université sont très variées et leur globalisation n'est pas toujours possible. Cela pose problème. Par ailleurs, j'ai décidé de ne pas aborder volontairement la question des composantes de type article 33 qui contrairement aux autres composantes disposent de leur propre budget même si leurs reliquats peuvent être, comme les autres, remis au budget suivant dans l'hypothèse d'un pilotage centralisé. Cependant, ces composantes, contrairement aux autres, disposent de leur propre budget.

Les ressources de l'université sont diverses :

- la DGF et l'apport des collectivités ;
- le contrat quadriennal et le contrat de plan ;
- les ressources propres ;
- les droits spécifiques de certaines composantes.



Ces dernières sont justifiées dans la mesure où elles permettent le fonctionnement de la composante, y compris sur le plan pédagogique. Les droits spécifiques sont affectés par le Conseil d'administration.

Il faut relever qu'une part importante de ces crédits est affectée. Par conséquent, la marge de manœuvre de l'université est réduite dans la ventilation des crédits. La marge de manœuvre des universités reste faible. A titre d'exemple, l'université d'Angers dispose d'une marge de manœuvre sur la moitié des crédits budgétés. Cette proportion doit être moins élevée dans les établissements axés sur la recherche ou la formation continue.

Quels critères de répartition devons-nous appliquer à la part de crédits non affectés ?

III. Les critères de répartition

1. La première option : les critères San Remo

L'université peut ventiler ses crédits vers les composantes en ayant recours aux critères San Remo. Mais l'application de San Remo est particulièrement difficile dans les universités multidisciplinaires. En effet, elle détermine des écarts de dotation entre les composantes qui ne correspondent pas à la réalité de leur fonctionnement et qui doivent être corrigés. Par ailleurs, elle crée un sentiment de propriété vis-à-vis des crédits reçus par la composante ou la filière. Par conséquent, les possibilités de mutualisation *a posteriori* sont bloquées. Il en va de même pour les projets communs.

En revanche, cette première option s'accorde peut-être mieux dans les universités « moins multidisciplinaires ».

2. La deuxième option : les critères fondés sur les besoins réels

La deuxième option est la suivante : déterminer en interne des critères de répartition fondés sur les besoins réels de fonctionnement des composantes. Un engagement contractuel négocié avec une composante peut également être envisagé dans le cadre de cette deuxième option. La rupture avec San Remo est claire ici.

La ventilation budgétaire annuelle couvre les besoins de fonctionnement de la composante sans générer de reliquats. Ainsi, elle supprime les difficultés de reports budgétaires. Les composantes n'ont plus à refuser de rendre d'éventuels reliquats budgétaires dans le cadre d'un tel système. Par ailleurs, elle dégage des possibilités d'actions d'intérêt commun. En effet, les composantes sont concernées par la mise en place du projet commun d'établissement.

Avec le système de ventilation des crédits pédagogiques fondé sur San Remo, nous attribuions environ 25 millions de francs aux composantes. Or leurs dépenses de fonctionnement s'élevaient à 14 millions de francs par an. Ce système déterminait donc plus de 10 millions de francs d'excédent par an, ce qui nous a valu une observation de la Cour des Comptes.

Avec le nouveau système mis en place en 1999, le montant des attributions des crédits pédagogiques s'élève à 14 millions de francs, ce qui est proche du fonctionnement constaté. L'excédent budgétaire ne représente plus que 1,1 million de francs dans le cadre du nouveau système.



Par conséquent, l'université dispose dorénavant lors de l'établissement de son budget d'une enveloppe de 10 millions de francs qui permet de mener des actions communes. Au total, nous pouvons dire que la situation s'est considérablement assainie.

La rupture de la ventilation budgétaire sur la base de Sanremo constitue un choix politique fort. C'est pourquoi la définition des critères de ventilation sur des dépenses constatées nécessite une concertation préalable approfondie et une adhésion de tous les acteurs du projet. Les acteurs doivent être conscients que les crédits qu'ils n'obtiennent pas dans le cadre de leur dotation sont en quelque sorte disponibles grâce aux projets communs. Il faut que les clés de répartition soient transparentes.

Par ailleurs, ce mode de ventilation aux composantes doit s'intégrer dans un projet global d'établissement et la répartition budgétaire doit avoir une finalité politique. Toutes les composantes doivent développer une vision de leur fonctionnement comme faisant partie d'un tout à l'intérieur de l'établissement. La répartition budgétaire doit être l'un des éléments qui permet d'enraciner le sentiment d'appartenance des composantes dans l'établissement.

Au total, il n'existe pas de recette miracle applicable partout et chaque université doit définir sa politique budgétaire en fonction de sa spécificité. Par ailleurs, la définition du projet d'établissement et la responsabilisation de tous les acteurs dans sa mise en œuvre sont des préalables indispensables. Le système de répartition budgétaire influe sur la manière dont un établissement envisage sa vie globale dans un système qui peut être soit centralisé, soit décentralisé.



TEMOIGNAGES...

De la salle

Quelles ont été les modalités d'organisation de votre concertation ? Quel est le calendrier des discussions budgétaires que vous menez ?

Jacques LOUAIL Président de l'université d'Angers

Tout dépend de l'organisation de l'université en question. Dans le cas de l'université d'Angers, toutes les décisions sont prises en fonction d'une cascade de concertations. L'équipe présidentielle, qui regroupe le Président, les vice-présidents, le vice-président étudiant, l'agent comptable et le secrétaire général, constitue le premier stade d'élaboration. L'équipe de Direction, qui regroupe les directeurs de composantes et l'équipe présidentielle, constitue le deuxième niveau. Il convient également prendre en compte le Conseil d'administration, la Commission des budgets, les Conseils d'U.F.R. Nous expliquons la politique de l'université aux différents conseils des composantes.

Les questions sont abordées en amont avant d'être débattues en Conseil d'administration. Ainsi, il est possible d'infléchir les projets. Cela est possible car l'université d'Angers, qui compte 16 500 étudiants, est de taille modeste.

De la salle

Nous commençons les discussions budgétaires au mois de février. Par ailleurs, nous avons commencé la répartition budgétaire au mois de juin. Une lettre de cadrage est établie par le Président. Le Conseil d'administration vote la première répartition budgétaire au mois d'octobre.

Ensuite, les différents conseils votent leurs propres budgets. Enfin, le budget de l'Université est adopté dans la première partie du mois de décembre. Par ailleurs, les crédits de 2001 sont mis en exécution dans les premiers jours de 2001.

Université de Limoges

Il n'y a pas, en effet, de recette miracle. Par ailleurs, il est plus facile de répartir ses moyens lorsqu'un établissement dispose de plus de 100 % de sa DGF théorique. La rémunération des heures complémentaires pèse un poids certain dans le total des moyens. Un débat fait actuellement "rage" sur la prise en charge de ces dernières. Doit-elle avoir lieu au plan central ou au niveau décentralisé ? Par ailleurs, une concurrence se dessine entre les différentes universités en raison d'une baisse prévisible du nombre d'étudiants. L'allocation des ressources au sein des universités multidisciplinaires suscite une concurrence interne à l'université entre les différentes disciplines. Or le vrai concurrent se trouve en dehors de l'université. Une discipline donnée peut-elle comprendre qu'une autre discipline de la même université doit se faire allouer plus de moyens afin de parer à la concurrence d'une université voisine dans la même discipline ? Comment l'université d'Angers aborde-t-elle ce genre de problèmes ?



TEMOIGNAGES (suite...)

Jacques LOUAIL Président de l'université d'Angers

La concurrence existe en effet entre les établissements et à l'intérieur des établissements. Que faisons nous des formations qui ne peuvent pas survivre du fait des allocations Sanremo ? En effet, dans le cadre de San Remo, certaines formations sont déficitaires car elles ne comptent pas assez d'étudiants. A titre d'exemple, un DEUG de lettres classiques qui compte 12 étudiants ne peut pas vivre sans soutien. La survie de certaines formations dépend de la seule volonté politique. Par ailleurs, il est important de responsabiliser les différents acteurs.

La concurrence entre les établissements existe pour les formations qui recrutent sur dossier. La loi du marché s'applique dans ce cas-là. Il faut relever que l'université d'Angers fait face à des flux d'entrée qui sont des flux locaux. Nous répondons donc à une mission de service public. Ainsi, la concurrence n'est pas trop présente à l'université d'Angers. Par ailleurs, nous n'ouvrons pas de formation simplement parce qu'il y a une demande.

Université Rennes 2- Haute Bretagne

Qu'entendez-vous par crédit pédagogique ? S'agit-il uniquement des besoins en heures complémentaires ? Il existe plusieurs outils en matière de gestion des outils complémentaires. Pouvez-vous expliquer la notion de légitimité des besoins ? Qu'est-ce qu'un besoin légitime ? Par ailleurs, les reliquats sont-ils reconduits ?

Jacques LOUAIL Président de l'université d'Angers

Les reliquats d'exercice ont longtemps été reconduits sur les comptes utilisateurs. Dorénavant, ils sont rebudgétés chaque année. En ce qui concerne les autres questions, je ne souhaite pas anticiper sur d'autres présentations.

Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis

Appliquez-vous une taxation ou un péage sur les affectations de crédits aux différentes composantes afin de permettre le fonctionnement des services généraux par exemple ? Avez-vous initié une démarche sur l'évaluation des coûts au sein de l'université ?

Jacques LOUAIL Président de l'université d'Angers

Le budget est affecté à l'université. Cette dernière décide de sa ventilation. Par conséquent, nous ne pratiquons pas de taxation. Après la répartition, la masse financière qui reste est affectée aux opérations communes ou aux services communs et au fonctionnement général de l'université. Le temps où un pourcentage était imposé sur les budgets affectés aux composantes afin de financer le fonctionnement des services communs de l'université est révolu. Cette philosophie est opposée à celle de projet d'établissement. Quant à l'évaluation des coûts, elle vous sera présentée plus tard.



LES MODES D'ALLOCATIONS DES MOYENS DANS LE CADRE DE LA PREPARATION BUDGETAIRE ANNUELLE

Présentation de l'expérience de l'université de Paris 7-Denis Diderot

Colette CHADELAUD- Agent comptable
Joëlle PICHAUD Vice-présidente finances

Colette CHADELAUD

Je souhaite préciser que j'interviens dans le contexte de cette journée au titre de chef des services financiers.

I. L'université Paris 7 en bref

Joëlle PICHAUD

Notre université est pluridisciplinaire. Elle compte trois secteurs : santé, sciences et lettres. L'université Paris 7 dénombrait 29 000 étudiants en 1999. Nous comptons 49 composantes et services.

Colette CHADELAUD

Le compte financier de l'université s'est élevé à environ 211 millions de francs en 1999. La DGF de l'université en l'an 2000 s'est montée à 31 millions de francs. Par ailleurs, le contrat d'établissement prend fin en 2000. L'université de Paris 7 n'a pas encore signé de contrat global d'établissement pour 2001. Il faut relever que nous avons été parmi les dernières universités à signer un contrat d'établissement pour la période 1997-2000.

Nous avons donc éprouvé des difficultés dans la mise en place d'une politique budgétaire pour 2001. Par conséquent, nous avons travaillé par anticipation d'un contrat en attente de signature. Dans de telles conditions, notre exercice budgétaire n'a pas été aisé. Celui-ci relève d'autant plus du politique que les négociations portant sur le contrat d'établissement sont toujours en cours.

Joëlle PICHAUD

L'actuel Président de l'université Paris 7, qui a pris ses fonctions au mois de mars 1997, a voulu doter l'université d'un contrat, alors que l'équipe précédente était plus attentiste, ce qui explique le retard. Nous avons préparé le contrat pendant un an. Nous avons remis le contrat au Ministère de l'Education Nationale au mois de mars 1998. Il n'a pu être signé qu'au début de l'année 2000.

Nos dépenses s'élevaient à 211 millions de francs en 1999, alors que les recettes s'élevaient à 189 millions de francs. Les dépenses sont donc sensiblement supérieures aux recettes. Par conséquent, le fonds de roulement de l'université a tendance à diminuer.



Ceci résulte pour partie de la mise en place d'une politique de reprise systématique des reliquats depuis 1997. Cette politique a été progressive dans la mesure où il a fallu faire évoluer les mentalités au sein de l'université.

Les reprises concernent les crédits de fonctionnement, les crédits d'équipement pédagogique et les crédits recherche. Les collègues se sentent souvent propriétaires des crédits qui leur sont attribués.

Maintenant les responsables de centres de responsabilités (C.R.) ont tendance à dépenser la quasi-totalité des crédits qui leur sont affectés. Cependant, nous n'avons pas constaté d'abus inopportuns en la matière : des dépenses inconsidérées n'ont pas eu lieu.

De fait, un grand nombre d'équipes en ont profité pour procéder à des investissements, ce qui constitue une attitude raisonnable.

II. L'organisation financière de l'université de Paris 7

Joëlle PICHAUD

En ce qui concerne l'organisation financière en matière de fonctionnement et d'équipement pédagogique, nous avons une Commission des moyens relevant du Conseil d'administration et composé d'élus des trois conseils depuis 1984.

Colette CHADELAUD

Il existait précédemment un Vice Président chargé des finances et des locaux.

Or nous constatons bien souvent que les vice-présidents chargés des locaux et des finances ont tendance à s'intéresser avant tout aux locaux, ce qui est à mon sens gênant.

Le poste de vice-président chargé des finances est fondamental. Il s'agit d'un relais permanent et nécessaire avec les directeurs des composantes afin d'entretenir un dialogue et d'éviter une "crise" au sein de l'université en matière financière.

Les commissions qui réunissent le Président et les Directeurs de composantes ne suffisent pas.

Les normes San Remo sont presque inapplicables dans une université pluridisciplinaire (médecine, sciences et lettres) comme la nôtre. C'est pourquoi nous les ignorons en matière d'allocations de moyens, même si nous les considérons comme un mode d'attribution des moyens par le Ministère de l'Education Nationale. Nous ne les prenons pas en compte à l'intérieur de l'université. Cela ne pose pas de problème particulier.

Depuis que Madame Pichaud est vice-présidente aux finances, les choses sont très claires en matière budgétaire à tous les niveaux.

Joëlle PICHAUD

Il faut souligner mon indépendance vis-à-vis de la Commission des moyens. La Présidente de cette dernière est une élue du Conseil d'administration.

Le rôle de la Commission des moyens est capital dans l'attribution des moyens pédagogiques. Les rôles de chaque acteur sont clairement établis. Par ailleurs, le Vice-président aux finances fait office de liaison entre les composantes, les directions d'U.F.R. et la commission des moyens.

Sur le plan administratif, Madame Chadelaud est la fois agent comptable et directrice du service financier. Le président de l'université Paris 7 est très attaché à ce mode de fonctionnement.



III. La mise en place de Nabuco

Joëlle PICHAUD

Nous avons mis en place Nabuco le 1er janvier 1999. Je souhaite surtout aborder les conséquences de l'adoption de ce logiciel sur un plan organisationnel. Sa mise en place a été consensuelle. Un groupe de travail s'est réuni pour traiter de la question. Il nous a fallu six mois pour instaurer une structure budgétaire. Cette dernière a été soumise au Conseil d'administration à l'automne 1998.

Nous avons structuré l'université en 33 unités budgétaires et environ 400 C.R. feuille d'exécution budgétaire. Cette opération a permis de mettre fin à l'éparpillement de la gestion précédente. En effet, nous comptons antérieurement plus de 900 utilisateurs de crédits.

Colette CHADELAUD

Compte-tenu de la multiplication des fonctions, l'université comptait entre 2000 et 2500 unités de consommation, ce qui créait nécessairement de multiples reliquats en fin d'année.

Nous avons eu affaire à la Cour des Comptes et à l'inspection du Trésor en 1998. Ces derniers nous ont contrôlé alors que nous étions, me semble-t-il, déjà sur la bonne voie. En effet, réduire le nombre d'U.C. de près de 2500 à 400 n'est pas aisé et nécessite une force de conviction certaine. Il est vrai que l'ensemble de l'université n'est pas encore convaincu des bienfaits des changements en cours, mais nous sommes, encore une fois, sur la bonne voie.

Joëlle PICHAUD

En effet, je reçois régulièrement des demandes de création de C.R.. Je réponds systématiquement par la négative. Quoi qu'il en soit, nous avons limité le nombre de C.R., ce qui constitue indéniablement un progrès.

Je souhaite maintenant donner l'exemple d'une unité budgétaire type.

Il existe plusieurs gros blocs : les formations, les équipes de recherche, la formation continue, les bibliothèques. Les feuilles DEA et DESS nous ont permis de réunir dans un même C.R. plusieurs DEA et DESS. Cela n'a pas été facile, mais ces formations acquièrent plus de marges de manœuvre dans la gestion des crédits.

Il me semble qu'au-delà du non report des reliquats, de la mise en place de Nabuco et de l'application du décret financier, les regroupements décrits ci-dessus constituent l'un des points les plus significatifs.

En ce qui concerne les équipes de recherche, une équipe reconnue dans le contrat d'établissement a droit à un C.R..

Il faut relever l'existence d'une feuille relais où transitent des crédits en attente de répartition. Il n'y a pas d'exécution budgétaire dans cette feuille relais.

En revanche, l'ensemble des services centraux de l'université constituent une unité budgétaire non conforme à l'exemple type.



IV. L'élaboration du budget

Joëlle PICHAUD

Contrairement à l'université d'Angers, il me semble qu'il serait difficile de mobiliser les collègues et les différentes composantes sur la question de l'élaboration du budget avant le mois de septembre. Cependant, cela fait deux ans que l'université Paris 7 vote son budget avant la fin de l'année civile précédente.

Colette CHADELAUD

Il a été adopté le 5 décembre 2000 en Conseil d'administration pour 2001.

Joëlle PICHAUD

L'année 2000 a constitué une année particulière dans la mesure où le contrat d'établissement s'achevait le 31 décembre 2000. Ainsi, nous allons débiter l'année 2001 sans le bénéfice de dotations précises en particulier en matière de recherche.

A la fin du mois de septembre, il a été demandé aux composantes et services de fournir leurs prévisions de recettes, en dehors des dotations attribuées dans le cadre du fonctionnement ou de l'équipement pédagogique et en dehors des dotations du contrat quadriennal recherche.

Les orientations budgétaires ont été présentées par le Président le 10 octobre 2000 à la Commission des moyens et le 17 octobre 2000 au Conseil d'administration. Il s'agit d'un document détaillé qui indique les orientations politiques du Président, ainsi que les prévisions de dépenses et de recettes.

Après le vote en Conseil d'administration des orientations budgétaires, s'est opérée une phase de retour vers les composantes. Elles ont préparé à leur tour leur répartition de dépenses. Il est vrai que ce fut partiel cette année car nous n'avons pas une ventilation définitive des crédits de recherche pour les équipes, puisque l'incertitude plane sur les équipes reconnues et les montants. Le Conseil d'administration a adopté le budget le 5 décembre 2000 dans sa version réglementaire.

Colette CHADELAUD

Le vote du budget de l'université était capital bien que nous ne bénéficions pas de contrat d'établissement. Il a été effectivement difficile d'attribuer des crédits aux composantes ou aux équipes de recherche. Le budget ayant été adopté au niveau de l'université, il a été possible de définir un certain nombre d'attributions budgétaires.

Le décret de 1984 et le logiciel Nabuco permettent de globaliser des crédits qui seront ultérieurement répartis. Autrement dit, rien n'empêche d'adopter un budget au niveau de l'université et ensuite d'allouer des crédits aux composantes. Nous avons par ailleurs appliqué la même méthode en matière de recherche : même si l'université n'est pas assurée de la reconduction des moyens de tous ses laboratoires, elle a une idée du nombre de laboratoires qui seront reconduits. En l'absence d'un contrat d'établissement, un budget global d'université prend toute sa valeur.



V. L'allocation des moyens

Joëlle PICHAUD

Elle peut être divisée en deux temps.

1. Les orientations budgétaires

a. Les crédits recherche

En ce qui concerne les crédits recherche, le volet recherche du contrat d'établissement constitue un apport fondamental. Il est soumis à un prélèvement de B.Q.R. de 11 %, dont 1 % pour l'informatique. Il existe par ailleurs des ressources affectées et des conventions et contrats de recherche fléchés.

La marge de manœuvre de l'université est faible ici, sauf en matière de B.Q.R..

Colette CHADELAUD

Les crédits de fonctionnement non-utilisés du volet recherche n'ont pas de report automatique. Il est difficile de le faire comprendre aux laboratoires. Il faut relever que les laboratoires peuvent constituer des plans d'investissement pluriannuels y compris en utilisant leurs crédits de fonctionnement. Dans ce contexte, le rôle des conseils scientifiques d'U.F.R est important : il ont la possibilité de faire des propositions cohérentes en matière budgétaire et sur l'utilisation du BQR.

b. Les moyens de logistique et d'infrastructure

La gestion est centralisée sur le site de Jussieu. Par ailleurs, nous avons déterminé un coût forfaitaire du m² qui est très inférieur au coût réel. Nous ne séparons pas la recherche du reste. Nous établissons un coût global. Le coût forfaitaire du m² s'élève à 110 francs. Cela n'est malheureusement pas suffisant.

c. La grande maintenance

Nous disposons d'un programme pluriannuel. Nous faisons un effort particulier en direction des composantes médicales dans la mesure où le désamiantage de Jussieu est en cours et certaines interventions sur le site. Cela tend à prouver le caractère conjoncturel de l'allocation des moyens.

d. Les crédits de fonctionnement et d'équipement pédagogique, les heures complémentaires en formation initiale

Joëlle PICHAUD

Les orientations budgétaires en la matière depuis trois ans reflètent depuis trois ans les choix politiques du Président. Ainsi, les crédits de fonctionnement pédagogique sont en hausse sensible depuis 1998. Un centre de ressources informatiques pédagogiques a été développé grâce à la mutualisation des reliquats. Par ailleurs, nous nous sommes efforcés de maîtriser les dépenses d'heures complémentaires. Nous y sommes en partie arrivés.

En enseignement initial, des prévisions de « charges » devraient être soutenues par le contrat d'établissement, notamment en matière d'investissement pédagogique et en informatique. Par ailleurs, nous avons débuté une politique d'amortissement du matériel pédagogique.



En ce qui concerne le soutien de l'établissement à ses formations, il existe plusieurs rubriques : l'équipement pédagogique, l'amortissement, le petit matériel, le fonctionnement pédagogique des formations (DEA, DESS), le soutien aux concours, les heures supplémentaires (évaluées à 26 500 heures en 2001) et les rémunérations de tuteurs.

e. Les destinations de dépenses

Les grandes destinations de dépenses sont les suivantes dans les orientations budgétaires :

- enseignement (initial, continu, public et étudiants spécifiques, suivi et insertion des étudiants) ;
- recherche (fondamentale, finalisée, laboratoires financés par le mécénat) ;
- documentation ;
- relations internationales ;
- logistique et patrimoine (petite et grande maintenance, sécurité, exploitation des bâtiments) ;
- vie de l'établissement (administration, communication, vie de l'étudiant, action culturelle sociale et médicale des personnels et formation professionnelle).

Toutes ces destinations font l'objet d'affectations de grandes masses de crédits.

2. La répartition entre les composantes des différents types de crédits

a. Crédits de recherche

Dans la mesure où nous affectons aux équipes reconnues les sommes indiquées dans le contrat, la seule marge de manœuvre dont le Conseil scientifique dispose est la répartition du B.Q.R.. La répartition du B.Q.R. se produit après l'expertise des demandes par le Conseil scientifique.

Par ailleurs, nous disposons d'une réserve de deux millions de francs afin de procéder à des prêts. Il s'agit de faciliter l'utilisation des crédits recherche et d'éviter la constitution de reliquats en équipement. Certaines équipes de recherche ont pu ainsi financer d'importants équipements plus rapidement. Je regrette par ailleurs le fait que nos collègues n'aient pas plus recours à cette stratégie. Il faut reconnaître qu'il est difficile de faire circuler ce type d'information.

b. Les moyens de logistique et d'infrastructure

Nous les répartissons en fonction des surfaces.

c. La grande maintenance

Un groupe qui se réunit mensuellement planifie l'ensemble des travaux. Il comprend le Président, le Vice-président chargé des finances, les Vice-présidents chargés des locaux et des membres du services technique immobilier.

d. Les crédits de fonctionnement et d'équipement pédagogique

La répartition est proposée au Conseil d'administration par la Commission des moyens. L'étude est quant à elle réalisée grâce au questionnaire budget qui a été distribué aux composantes au mois de septembre 2000. La Commission des moyens a présenté ses propositions de répartition des crédits pédagogiques entre les composantes le 12 décembre 2000.



VI. Le questionnaire budget

Colette CHADELAUD

Le questionnaire budget permet d'associer les U.F.R. à la méthode de répartition. Nous avons réalisé que l'adhésion des U.F.R. à nos méthodes et aux orientations budgétaires ne serait pas aisée mais nécessaire.

Bien que nous avons déjà connaissance d'un certain nombre de données sur un plan interne (à titre d'exemple, nous pouvons citer le nombre d'étudiants ou d'enseignants), le fait de demander aux U.F.R. de répondre à un questionnaire les associe au processus décisionnel. Nous diffusons le document par mail. Il faut cependant remarquer qu'il n'est pas évident que toutes les U.F.R. s'intéressent à ce type de document.

Joëlle PICHAUD

Il est vrai que le questionnaire n'est pas toujours bien accueilli. En effet, cette méthode est lourde et contraignante. Par ailleurs, elle est fondée sur le mode déclaratif. Il s'agit là d'une tradition de l'université Paris 7 à laquelle la Commission des moyens est très attachée. Nous avons conscience que cet outil n'est pas parfait.

Ce questionnaire est envoyé sous la forme d'un classeur Excel de 40 feuilles. Nous demandons aux différents U.F.R. de fournir des précisions sur les différents emplois enseignants de la composante, les prévisions de ressources, les différentes charges, les prévisions de ressources propres. Par ailleurs, le questionnaire porte également sur les heures complémentaires et sur les demandes de travaux.

La partie du questionnaire sur les emplois enseignants permet aux composantes de faire le point sur leur potentiel réel. Nous leur demandons les charges annuelles d'enseignement (effectifs inscrits, nombre d'heures de cours...).

Ces données sont ensuite converties en E.T.D. "équivalent TD" et en "points". La méthode est très arithmétique. Pour un enseignement donné, le nombre de points est le produit du nombre d'étudiants multiplié par le nombre d'heures assurées devant les étudiants et par un coefficient dépendant de la nature de l'enseignement. Par exemple, les TP ou les TD ne se voient pas affecter les mêmes coefficients. Cette méthode permet d'établir un nombre de points N pour chaque composante. Ensuite, la dotation est calculée selon la méthode suivante : un fixe + N fois la valeur du point. La difficulté consiste à déterminer la valeur du point. Le fixe s'élevait à 20 000 francs en 2000.

Je ne suis pas sûre qu'il s'agisse de la meilleure méthode, même si elle fait l'unanimité au sein de notre université. Elle paraît équitable, même s'il est difficile de vérifier toutes les informations données dans le questionnaire budget qui, encore une fois, est déclaratif. Cela dit, nous n'avons pas constaté de dérives. Les crédits sont généralement utilisés à bon escient.

Les dotations en heures complémentaires sont estimées en comparant le potentiel enseignant de chaque composante et ses charges déclarées. Comme pour le calcul de la dotation de fonctionnement pédagogique, le défaut majeur du système est qu'il repose sur le mode déclaratif.

En ce qui concerne l'équipement pédagogique, les demandes des composantes figurant au QB (très importantes au regard des moyens) sont interclassées par la CM et honorées en fonction des crédits disponibles, lesquels peuvent être inférieurs aux montants indiqués dans le budget si les crédits attendus de la tutelle ne sont pas concrétisés. Il faut relever que nous avons mis en place un fonds



de secours afin de parer aux situations de dernière minute. Il s'agit d'un argument supplémentaire pour justifier la non-reconduction des reliquats.

Colette CHADELAUD

Il est vrai que notre système repose sur le mode déclaratif. Cependant, nous procédons à un certain nombre de contrôles. Des sous-commissions issues de la Commission des moyens opèrent des contrôles *ad hoc* dans les U.F.R..

Il me semble que la compréhension des enjeux en matière financière et budgétaire a progressé au sein de l'université Paris 7. La question budgétaire relève nécessairement d'un enjeu politique. Toute l'équipe présidentielle doit porter le projet. Les efforts seront nuls s'il n'y a pas de volonté politique de globalisation et d'utilisation.

Joëlle PICHAUD

Cette stratégie s'inscrit dans la durée. Par exemple, les progrès que nous avons réalisés en matière de reliquats ont nécessité trois ans.

Colette CHADELAUD

Il faut aussi ajouter que nous n'hésitons pas à organiser d'importantes réunions d'information en la matière auxquels sont invités tous les acteurs de l'université en matière financière.



TEMOIGNAGES...

Jacques LOUAIL Président de l'université d'Angers

Quels ont été les apports de Nabuco ? Permet-il un contrôle de gestion plus fin ?

Colette CHADELAUD Agent comptable- Université de Paris 7

La valeur intrinsèque du logiciel n'est pas extraordinaire, mais sa simple existence nous a permis de réfléchir sur les questions budgétaires et financières.

Jacques LOUAIL Président de l'université d'Angers

Nabuco a permis de réduire le nombre de CR et de mettre en place des arborescences qui ont permis de procéder à des regroupements. Il a permis de prendre de la hauteur sur un certain nombre de questions.

Joëlle PICHAUD Vice Présidente finances- université de Paris 7

Il a permis de responsabiliser un certain nombre de collègues. Par ailleurs, il a engendré une amélioration de la culture financière.

Jacques LOUAIL Président de l'université d'Angers

Tous les financements ont été regroupés au niveau de la composante. Il s'agit peut-être d'une commodité de gestion. En revanche, l'université d'Angers dispose d'une unité budgétaire recherche. Par ailleurs, le BQR est-il analysé au niveau de chaque composante à l'université Paris 7 ?

Colette CHADELAUD Agent comptable- Université de Paris 7

Il est analysé au niveau de chaque composante.



LES MODES D'ALLOCATIONS DES MOYENS DANS LE CADRE DE LA PREPARATION BUDGETAIRE ANNUELLE

Présentation de l'expérience de l'université d'Angers

Alain BARREAU
Premier vice-président

L'allocation des moyens constitue un temps fort dans la vie de l'université, à l'origine d'échanges parfois vifs entre les différents acteurs de la vie universitaire. La répartition des moyens doit s'opérer selon des bases rationnelles connues de tous.

L'université d'Angers a décidé de modifier sa répartition des moyens il y a deux ans. Il s'agit d'une véritable rupture dans le comportement des services centraux et des composantes. Cette nouvelle approche a pu s'installer après des réticences initiales. Nous avons défini l'objectif de cette nouvelle approche comme la possibilité d'intégrer la répartition des moyens dans le cadre de notre politique d'établissement.

Je m'en tiendrai aux principes de cette approche. Par ailleurs, j'essaierai d'illustrer mon propos par une comparaison entre la situation qui précédait la rupture et celle qui a lui succédé.

I. L'université d'Angers

Il s'agit d'une université récente et pluridisciplinaire. En effet, elle a été créée en 1971. Elle est installée sur trois sites angevins (un site à la périphérie qui regroupe deux tiers des étudiants et deux sites intra-muros) et un site choletais. Ce dernier résulte d'une délocalisation qui a eu lieu il y a une dizaine d'années. Cette antenne regroupe environ 1 000 étudiants.

Nous disposons de cinq unités de formation et de recherche :

- lettres, langues, sciences humaines ;
- droit, sciences économiques et A.E.S. ;
- sciences ;
- U.F.R. médecine ;
- U.F.R. pharmacie.

A partir de 1990 se sont développés des instituts universitaires professionnalisés (I.U.P.) qui regroupent des U.P., des D.E.S.S. et des licences professionnelles. Ces instituts constituent un équivalent d'écoles universitaires. Ils relèvent de l'article 25. Autrement dit, bien qu'ils bénéficient d'une légère autonomie, ils se comportent comme des U.F.R..

Nous comptons six services communs : les centres de formation continue, de santé, de médecine préventive, d'éducation physique, le service universitaire d'information et d'orientation et la



bibliothèque universitaire. Par ailleurs, le service des technologies d'information et de communication vient d'être créé.

L'université d'Angers comptait 16 318 étudiants au mois de janvier 2000. Nous avons connu une baisse de nos effectifs récemment. En effet, l'université comptait 18 100 étudiants en 1995 et 1996, années record de ce point de vue-là. Dans les deux années qui ont suivi, la baisse des effectifs a été relativement forte. Depuis 1998, les effectifs tendent à se stabiliser.

Nous comptons par ailleurs 846 enseignants-chercheurs. Il ne s'agit pas d'emplois. En effet, le Ministère de l'Education Nationale ne nous reconnaît qu'un potentiel de 603 ETP. Ainsi, nous souffrons d'un déficit de 103 E.T.P.. L'université d'Angers compte 410 personnes I.A.T.O.S.S. De même, notre déficit en I.A.T.O.S.S. s'élève à 63 sur un total de 410. Au total, le taux d'encadrement enseignant s'élève à 0,85 et le taux d'encadrement I.A.T.O.S.S. s'élève à 0,82. Grâce à la dotation 2001, le taux d'encadrement I.A.T.O.S.S. va légèrement augmenter afin d'atteindre 0,83. L'université compte 1 130 enseignants vacataires et professionnels associés. Elle regroupe 230 diplômés habilités, D.U. compris. Le budget annuel de l'université d'Angers s'élève à 135 millions de francs, I.U.T. compris. Il faut enfin préciser que les locaux de l'université représentent un total de 135 200 m², soit un doublement en dix ans.

II. La préparation budgétaire

Elle commence au mois de juin par la dotation en heures complémentaires votée au mois de juillet pour l'année suivante. Cependant, l'essentiel du travail a lieu durant les mois de septembre et octobre.

La lettre de cadrage sur les orientations budgétaires est rédigée au mois d'octobre. Ces orientations sont dans un premier temps analysées par le bureau, c'est-à-dire l'équipe restreinte autour du Président (président, vice-présidents et chargés de mission).

Les orientations budgétaires donnent lieu à une répartition budgétaire. La répartition budgétaire est ensuite proposée à l'équipe de direction. L'équipe de direction regroupe le bureau et les directeurs des composantes et des services communs. Une navette se met alors en place entre les différentes équipes de direction. Ensuite, la répartition budgétaire est proposée à la Commission du Budget. La Commission est présidée par le Président de l'université et ses membres sont les membres des trois conseils. La Commission du Budget s'est réunie le 13 octobre 2000. Une fois que la répartition budgétaire est approuvée par la Commission, elle est ensuite soumise à l'approbation du Conseil d'administration. Elle a eu lieu le 26 octobre 2000.

La constitution des budgets des composantes et services communs a lieu au mois de novembre. Le 14 décembre, le budget de l'université sera voté.

La préparation budgétaire constitue un processus en trois étapes :

- estimation prévisionnelle des ressources de l'université d'Angers ;
- estimation des ressources disponibles ;
- répartition des ressources disponibles.

1. L'estimation prévisionnelle des ressources de l'université d'Angers



L'estimation prévisionnelle des ressources compte cinq catégories

- **la dotation globale de fonctionnement et contrat quadriennal**

La DGF de l'université d'Angers s'élève à 30 millions de francs. Il faut également ajouter la dotation spécifique à la BU dans cette catégorie.

- **les subventions des collectivités locales**

Nous bénéficions d'un fort soutien des collectivités locales. Il s'agit d'un soutien dont le montant se chiffre à 10 millions de francs.

- **les droits universitaires et droits annexes**

Il s'agit des droits de scolarité et des droits tirés des activités sportives. Il s'agit par ailleurs des droits spécifiques. Ces derniers sont votés au regard d'un service rendu. Si le service n'est pas rendu, l'étudiant peut prétendre à son remboursement.

➔ **Intervention de Jacques LOUAIL Président de l'université d'Angers**

Les droits spécifiques sont établis par le Conseil d'Administration et justifiés par une dépense prise en compte dans le coût étudiant. Ainsi, la responsabilisation de la composante est totale. A titre d'exemple, une composante qui impose des droits spécifiques supérieurs à ses dépenses ne bénéficiera pas d'un surcroît d'argent en provenance de la DGF.

- **les produits générés par l'activité de l'université**

Il s'agit des contrats de recherche, de la formation continue, des taxes d'apprentissage et des produits gérés par des conventions.

- **les produits financiers de l'université**

2. L'estimation et la répartition des ressources disponibles

Les ressources sont décomposées pour chaque catégorie en ressources fléchées et en ressources disponibles. En procédant à la différence, nous allons obtenir le montant des ressources disponibles.

Sur les quatre dernières années, les ressources disponibles représentent 50 % de nos ressources. Autrement dit, 50 % des ressources prévisionnelles de l'université d'Angers sont à répartir.

Le montant disponible est réparti en sept catégories.

- les crédits de fonctionnement pédagogique des composantes ;
- la dotation des heures complémentaires ;
- les crédits pour projet d'équipement pédagogique ;
- les crédits pour les engagements contractuels de l'université ;
- les crédits pour la logistique immobilière ;
- les crédits pour les services centraux et communs ;
- les crédits pour les activités spécifiques de l'université.

Je vais m'attarder sur les trois premières rubriques. Les autres rubriques sont moins pertinentes car leur gestion n'a pas changé depuis 1998.



III. 1998, année de la rupture dans la méthode de répartition des moyens

1. La mise en place de Nabuco

L'année 1998 marque une profonde rupture dans notre méthode de répartition des moyens en raison de la mise en place du logiciel Nabuco, d'une contestation du modèle San Remo et de la nécessité de résorber les reliquats de l'université.

Nabuco a été mis en place en 1997. Avant sa mise en place, la répartition était faite en fonction des unités de compte (U.C.). Le maillage de ces dernières était trop fin. En effet, l'université comptait 880 U.C. à la fin du mois de décembre 1996. Autrement dit, l'université comptait plus d'U.C. que d'enseignants chercheurs. A l'heure actuelle, nous disposons de 15 unités budgétaires et de 126 centres de responsabilité (C.R.). Par ailleurs, nous procédons à une mutualisation des crédits et dépenses associées. La mise en place d'un nouveau C.R. nécessite une décision du Conseil d'administration. Il faut noter que des verrous ont été mis en place sur un certain nombre de C.R., celui des heures complémentaires notamment.

Nous dénombrons un C.R. par formation, un C.R. par filière, un C.R. par service général et un C.R. logistique. En effet, la logistique est gérée au niveau central. Cependant, 11 francs sur les 100 de dotation par m2 sont reversés aux composantes pour les opérations légères de maintenance et d'entretien.

2. Les crédits de fonctionnement pédagogique

La répartition des crédits de fonctionnement pédagogique se faisait en deux temps avant 1999. Dans un premier temps, lors de l'élaboration du budget primitif, la dotation était systématique. En vertu de la règle plancher, 90 % de la dotation précédente était versée systématiquement. Dans un deuxième temps, en cours d'exercice, une dotation complémentaire était possible si le plancher était inférieur à la dotation théorique établie sur les bases San Remo.

Nous avons constaté que la dotation des composantes était déconnectée de la dotation théorique. Le poids du passé était fondamental dans l'affectation des dotations. Les pesanteurs étaient réelles. Par ailleurs, les recettes des composantes étaient largement supérieures aux dépenses. Des composantes dont les effectifs diminuaient se voyaient pourtant affecter des dotations élevées.

Dans la nouvelle approche, nous estimons d'abord les besoins de fonctionnement. Nous nous fondons sur les quatre années précédentes pour estimer les besoins de chaque composante. En divisant les dépenses d'une composante par son nombre d'étudiants, nous obtenons un pseudo coût moyen étudiant. Nous établissons un coût moyen étudiant sur quatre ans pour chaque composante. Ensuite, nous multiplions le coût moyen étudiant par l'effectif étudiant à la rentrée 2000 afin de déterminer les besoins de fonctionnement de chaque composante.

Ensuite, nous estimons les ressources propres de fonctionnement de chaque composante (droits annexes, subventions des collectivités locales fléchées sur les composantes) sur les quatre dernières années.



Nous attribuons ensuite une dotation d'équilibre en fonction de la différence entre besoins et ressources propres. Il est évidemment nécessaire que les besoins de fonctionnement soient supérieurs aux ressources propres.

Enfin, nous intéressons les composantes à la taxe d'apprentissage. Cette dernière est estimée sur les quatre dernières années. Les composantes sont intéressées à hauteur de leur contribution à la taxe d'apprentissage en fonction du nombre d'étudiants.

Grâce à la nouvelle méthode appliquée depuis 1998, les crédits attribués se sont rapprochés des dépenses réalisées en matière de crédits cumulés de fonctionnement pédagogique. En effet, 14,4 millions de francs de crédits de fonctionnement pédagogique ont été attribués et 13,3 millions de francs ont été dépensés. Par conséquent, la nouvelle méthode a permis l'élimination d'une dizaine de millions de francs de reliquats annuels et par ailleurs inexploitable car ils étaient disséminés sur une multitude de petits comptes.

Le coût moyen étudiant évolue de 293 à 282 francs pour l'étudiant en lettres entre 1999 et 2001. Il est donc stable. Le coût moyen étudiant varie entre 1 029 et 1 044 francs pour l'étudiant en science sur la même période. Le coût étudiant intègre l'évolution des effectifs.

3. La dotation des heures complémentaires

L'approche était décentralisée avant 1998. En effet, les besoins étaient évalués par les composantes elles-mêmes à l'aide d'un descriptif. Ensuite, le Conseil d'administration de l'université se chargeait de l'approbation. Deux inconvénients caractérisaient ce système. D'une part, le suivi des crédits n'était pas contrôlé. D'autre part, aucune action corrective n'était envisagée dans l'hypothèse d'un dépassement de l'enveloppe globale.

A l'heure actuelle, nous avons une approche centralisée. Nous estimons tout d'abord les charges d'enseignement selon le modèle San Remo par formation et par composante. San Remo demeure malgré tout une référence. Nous procédons ensuite à une mutualisation inter-composante. Notre taux de mutualisation est proche de 10 %. Une mutualisation intra-composante existe également, mais cela n'intéresse pas mes services. Par ailleurs, nous amendons le modèle San Remo en intégrant les charges d'enseignement non rémunérées par San Remo. Ainsi, nous obtenons les charges (Ci) pour chaque composante que nous comparons avec les estimations de potentiel (Pi). Autrement dit, la dotation d'heures complémentaires est la différence entre le Ci et le Pi. Nous estimons le potentiel.

Ensuite, nous mettons en place un suivi de la dotation des heures complémentaires. Dans un premier temps, en cours d'exercice, nous procédons à un réajustement en cas de dépassement justifié. Parfois, le potentiel est mal estimé. En revanche, si le dépassement n'est pas justifié, nous procédons à une imputation de 50 % du dépassement à la composante sur sa dotation. Cela s'est déjà produit. Une procédure laissée à la discrétion du Président existe également dans l'hypothèse d'une difficulté grave. Dans un deuxième temps, en fin d'exercice, les reliquats d'heures complémentaires sont globalisés.

Nous suivons les dépenses en matière de dotation des heures supplémentaires grâce à un logiciel d'assistance. En début d'exercice, une fiche de services par intervenant est mise en place. De même, un verrou est mis en place sur le montant maximal d'heures complémentaires que peut effectuer l'intervenant. Il faut relever que, depuis deux ans, le nombre d'heures complémentaires est limité à 192 heures équivalent TD, sauf dérogation exceptionnelle laissée à la discrétion du Président.



Entre 1996 et 2000, nous sommes passés de 163 817 heures en charges d'enseignement à 154 571 heures. Sur la même période, la méthode a permis de réduire les heures complémentaires : elles sont passées de 63 452 à 43 757. Par ailleurs, notre potentiel a augmenté. Cependant, la nouvelle méthode a permis de réduire le nombre d'heures complémentaires grâce au comportement des responsables pédagogiques et du corps enseignant.

4. Les crédits d'équipements pédagogiques

La méthode est la suivante. Le report des crédits d'investissements est possible. Par ailleurs, une dotation peut être apportée sur des projets. En effet, chaque composante doit soumettre une liste de projets d'équipements pédagogiques. Une expertise de l'ensemble des projets est ensuite réalisée par une commission universitaire. Elle comprend un représentant de toutes les composantes et le Président de l'université.

Il existe deux sortes de crédits : des crédits pour le renouvellement de matériel et des crédits pour des demandes d'équipement. Une dotation à l'amortissement de deux millions de francs est prévue dans le budget pour les crédits pour le renouvellement. Par ailleurs, l'université fournit un complément sous la forme d'un prélèvement sur reliquat. En ce qui concerne les nouveaux équipements, les demandes sont directement faites auprès des collectivités locales. Il existe également un complément de l'université inscrit au budget en matière de nouveaux équipements. Cela permet de mettre en œuvre une politique d'établissement. En effet, tous les projets sont examinés par une commission universitaire. Cette dernière dote les différentes composantes en fonction des différents projets.

IV. Les apports de la nouvelle méthode

Les trois apports majeurs de cette nouvelle approche sont les suivants :

- **la définition d'une politique d'établissement**

En effet, toutes les orientations sont débattues en équipes. A force de dialogue se met en place une adhésion à un projet d'établissement. L'adhésion de tous est d'autant plus forte que le contrat quadriennal 2000-2003 a été signé au mois de juillet 2000. Le projet d'établissement et le contrat quadriennal sont en quelque sorte liés. Cela permet une lisibilité de l'affectation des crédits, un suivi centralisé des crédits et des dépenses associées, une disponibilité immédiate d'un auto-financement et un développement d'une culture projet.

- **le soutien au développement des composantes**

La nouvelle méthode n'a pas pénalisé le fonctionnement pédagogique des composantes. Par ailleurs, les dépenses de fonctionnement pédagogique sont stables, de même que les effectifs.

- **la maîtrise centralisée des reliquats**

Le montant des reliquats s'élevait à 75 millions de francs au mois de décembre 1998. Grâce à la nouvelle méthode, ce montant n'était plus que de 60,7 millions un an plus tard. Sur ce total, 56 millions de francs ont été réaffectés. Grâce à la réaffectation, nous avons pu mettre en place un plan pluriannuel d'équipements. La transparence des reliquats est dorénavant totale. Il faut relever que certaines composantes (CUFCO, la recherche et l'IUT) restent en dehors de cette approche.

En conclusion, nous avons assisté à un changement de culture avec un management participatif et un soutien des composantes. Cependant, la faible réactivité de la méthode constitue une



limite de la méthode. En effet, elle repose sur des moyennes établies sur les quatre années précédentes. Par conséquent, les composantes dont les effectifs diminuent trouvent leur compte dans cette méthode. Par ailleurs, le degré de centralisation pose problème.

En effet, il est important de trouver un point d'équilibre entre centralisation et décentralisation. Enfin, nous pouvons nous poser la question de la transférabilité de ce projet.



TEMOIGNAGES...

De la salle

Les étudiants en classe préparatoire sont pris en compte dans San Remo. Par conséquent, ils ne constituent pas un bonus. Par ailleurs, un taux de reconduction de 90 % n'est pas si élevé que cela. En effet, il faut se souvenir que les universités estimaient que le butoir de 98,5 % proposé par le Ministère de l'Education Nationale était trop bas.

Il me semble que les crédits pédagogiques ne sont pas prioritaires. Par ailleurs, il apparaît qu'un ensemble d'équipements dont l'utilisation est collective n'est pas financé collectivement. Il s'agit d'une question importante. Il me semble enfin que l'approche d'Angers est linéaire. Or le modèle San Remo est très souvent critiqué à cause de sa linéarité. En effet, il impose une proportionnalité stricte entre la dotation et le nombre d'étudiants. L'université d'Angers a également opté pour une stricte proportionnalité, ce qui pénalise les formations dont les effectifs sont faibles.

Alain BARREAU Premier vice-président- université d'Angers

Il s'agit d'une pseudo-linéarité. Les besoins de fonctionnement sont, dans un premier temps, calculés à partir des dépenses réelles. La linéarité n'apparaît, dans un deuxième temps, que pour construire le budget de l'année en question.

Jacques LOUAIL Président de l'université d'Angers

Nous considérons les dépenses globales de la composante dans son fonctionnement pédagogique au sens large. Il est vrai que la recherche est gérée séparément au plan central dans une unité budgétaire spécifique. Il s'agit d'un choix politique.

En ce qui concerne les coûts, je me suis demandé si le coût de l'étudiant ne comportait pas un facteur limitant lié à la dotation. Il s'avère que tel n'est pas le cas. En effet, les coûts étaient identiques dans le cas de dotations élevées générant des excédents. Ainsi, nous prenons en compte les coûts réels constatés des composantes.

Par ailleurs, il est clair que le coût étudiant augmente lorsque le nombre d'étudiants diminue. Cependant, le coût de fonctionnement d'une composante n'est pas totalement lié au nombre d'étudiants. En effet, il existe des seuils de fonctionnement qui sont incompressibles. Ils sont par ailleurs pris en compte. Dans la seule hypothèse d'une diminution drastique du nombre d'étudiants, l'université commence à se poser des questions. Certains types de fonctionnement peuvent alors être remis en cause. Au total, il se peut que notre système soit linéaire, mais il permet un fonctionnement piloté par la composante.

En ce qui concerne la recherche, nous nous sommes posés la question de savoir s'il fallait une unité budgétaire spécifique à la recherche. Le budget recherche de l'université d'Angers s'élève à 18 millions de francs. Par conséquent, il ne s'agit pas d'un budget important. Cependant, ce budget est en expansion.



TEMOIGNAGES (suite...)

C'est pourquoi nous avons estimé avoir besoin d'un pilotage central opéré par le Conseil scientifique et le Président. A titre d'exemple, le BQR est utilisé pour favoriser le développement d'actions incitatives en matière de recherche. Elles sont pilotées par le Conseil scientifique afin de favoriser l'émergence de nouvelles équipes. Seul le pilotage central permet ce genre d'actions.

De la salle

L'essentiel des dispositifs budgétaires dont nous parlons a été mis en place il y a environ 15 ans. L'évaluation des coûts est-il un instrument du débat budgétaire ?

Alain BARREAU Premier vice-président- Université d'Angers

Il s'agit d'abord d'un indicateur. En effet, nous avons établi le coût moyen étudiant pour la première fois en 1999. Dorénavant, nous nous attachons à suivre son évolution. Si le coût moyen augmente, nous en recherchons les causes. Cela fournit des éléments de discussion lors de la répartition budgétaire. Cependant, nous n'allons pas au-delà de la recherche des causes.

Jacques LOUAIL Président de l'université d'Angers

Le coût moyen étudiant est l'un des éléments de la répartition budgétaire. Il s'agit de la référence de base pour une composante.

Colette CHADELAUD Agent comptable- Université de Paris 7

Je souhaite dire que les crédits fléchés au sein de l'université Paris 7 sont limités aux crédits de recherche, c'est-à-dire les contrats signés avec un tiers, les collectivités locales notamment. Les autres crédits ne sont pas fléchés, les crédits de formation continue notamment. Ces derniers ont constitué la chasse gardée des U.F.R. pendant longtemps. Nous nous efforçons, à l'heure actuelle, de rapatrier la formation continue au sein de l'université. C'est pourquoi nous avons diminué notre taux de prélèvement sur la formation continue, notamment en médecine. Par ailleurs, nous examinons les reliquats de formation continue en fin d'année. Le mode d'allocation des moyens à l'université d'Angers repose sur un taux moyen d'étudiant. Votre taux moyen d'étudiant est-il direct ? Ne tient-il pas compte que des coûts pédagogiques directs ?

Jacques LOUAIL Président de l'université d'Angers

Il ne tient compte que des coûts pédagogiques directs. Les coûts d'infrastructure sont gérés de façon centralisée en dehors des petites dépenses. Les composantes ne bénéficiaient pas toutes de locaux neufs. C'est pourquoi les coûts de maintenance variaient énormément. Par conséquent, nous avons instauré un système centralisé de gestion des coûts d'infrastructure.

De la salle

Les crédits d'enseignement n'étaient consommés qu'à moitié. Tout le monde s'en contentait. Je me demande si cela était raisonnable. Je suis surpris que nous attachions tant d'importance au coût.



TEMOIGNAGES (suite...)

L'université d'Angers a estimé que le coût de formation d'un étudiant en science s'élève à environ 1 000 francs par an. Si l'université de Rennes constate que ce coût est de l'ordre de 2 000 francs, l'intérêt de l'université d'Angers serait alors d'élever son coût à 2 000 francs également afin d'éviter que les étudiants se rendent en trop grand nombre à l'université de Rennes. Par ailleurs, je me demande quel est l'intérêt de former des étudiants dont le coût de la formation s'élève à 4 000 francs si elle peut former des ingénieurs sur une base de 1 000 francs par an. Les moyens à disposition des formations sont-ils suffisants ?

Jacques LOUAIL Président de l'université d'Angers

Il faut comparer l'échelle des coûts qui est la nôtre avec l'échelle Sanremo. L'échelle Sanremo n'intègre pas les coûts pédagogiques. Les coûts Sanremo sont fondés sur des coûts estimés d'étudiants. Si nous comparons les deux échelles, nous nous apercevons que la différence n'est pas énorme. S'il s'avère que les formations scientifiques ont les mêmes coûts que les formations de type ingénieur, il faudra en tenir compte. Cela dit, tel n'est pas le cas aujourd'hui. En effet, les objectifs et les coûts diffèrent.

Alain BARREAU Premier vice-président- Université d'Angers

Vous nous reprochez de trop faire pour la recherche et pas assez pour la pédagogie. Or nous devons faire face au reproche inverse au sein de l'université. Nous ferions trop pour la pédagogie et pas assez pour la recherche. Par ailleurs, l'étudiant ne choisira pas une formation à 2 000 francs au détriment d'une formation à 1 000 si la formation à 2 000 francs ne le satisfait pas.

Joëlle PICHAUD Vice-présidente finances- Université de Paris 7

En matière de recherche, la marge de manœuvre provient des reliquats. Par ailleurs, il importe peu que l'argent provienne de la recherche ou d'un autre secteur, la mutualisation est toujours possible. Quoiqu'il en soit, nous sommes obligés de respecter les contrats que nous signons. C'est pourquoi je ne comprends pas vos propos qui tendent à affirmer que l'enseignement est le parent pauvre.

De la salle

C'est le problème que je rencontre. Des responsables de DESS m'affirment qu'ils ont droit à telle somme d'argent. Les logiques des formations et de la recherche ne sont pas les mêmes. J'ai cru comprendre que la taxe d'apprentissage était considérée comme une ressource propre par l'université d'Angers.

Alain BARREAU Premier vice-président- Université d'Angers

Non, elle n'est pas considérée comme une ressource propre.

Colette CHADELAUD Agent comptable- Université de Paris 7

Il me semble que l'université d'Angers bénéficie d'une autorisation généralisée de percevoir la taxe d'apprentissage. Les universités parisiennes bénéficient quant à elles d'autorisations spécialisées par diplôme. Par conséquent, la mutualisation est plus difficile à réaliser au sein des universités parisiennes.



TEMOIGNAGES (suite...)

Cependant, l'université Paris 7 réussit à mutualiser les crédits de taxe d'apprentissage non utilisés, comme ceux de la recherche, en fin d'année. Il n'est pas aisé de faire comprendre cela à la Préfecture. C'est pourquoi la Commission des moyens répartit la taxe d'apprentissage non-utilisée sur des diplômés habilités.

Je tiens à souligner que nous examinons les reliquats des crédits de recherche en fin d'année. Peu importe la provenance de l'argent des prélèvements sur réserve.

Jacques LOUAIL Président de l'université d'Angers

A titre d'exemple de remutualisation des reliquats des crédits recherche, l'université d'Angers a prélevé une somme d'argent sur les reliquats du compte recherche afin de favoriser la mise en place d'une ERT. Il faut comprendre que les collectivités locales apprécient que les projets de l'université bénéficient d'un début de financement assuré par l'université elle-même.



L'EMERGENCE D'UNE CULTURE COMMUNE SUR LE MOYEN ET LONG TERME

Politique d'université en matière de N.T.I.C.

Présentation de l'université Lumière- Lyon 2

Gilbert PUECH

Premier Vice-président chargé de la recherche, de la documentation et de la politique informatique- Université Lyon 2

L'université Lyon 2 dénombre 24 000 étudiants, 700 enseignants titulaires, 550 I.A.T.O.S.S., des enseignants vacataires et des chercheurs C.N.R.S. associés à l'université par l'intermédiaire des U.M.R.. Nous comptons 20 U.M.R. et 20 équipes contractualisées.

L'université est répartie sur deux sites : un site historique sur les quais du Rhône dans le centre-ville et un site en périphérie dans la banlieue est de Lyon.

Notre intérêt pour la micro-informatique remonte à une quinzaine d'années. Nous avons fait un choix fondateur relativement tôt : la micro-informatique doit concerner tout le monde et pas uniquement, par exemple, les étudiants de troisième cycle.

L'université Lyon 2 dispose traditionnellement d'un pouvoir central fort.

I. Un projet d'établissement

1. La formation

L'informatique est considérée comme un langage commun, au même titre que l'anglais ou l'expression. C'est pourquoi nous disposons d'une initiation en deux modules de 24 heures TD comprenant 24 étudiants par groupe dès le deuxième semestre de la première année. Cette formation se poursuit obligatoirement lors du premier semestre de la deuxième année.

Nous espérons pouvoir nous dispenser des modules d'initiation d'ici à cinq ans lorsque les lycées auront pris le relais de l'université sur ce point là, nous serons alors en mesure de remplacer ces modules par des modules plus pointus.

Par ailleurs, nous avons une double culture, mac et PC. Cette double culture, qui a fondé notre identité dans notre approche de la micro-informatique, représente un coût certain. Nous souhaitons cependant maintenir ce principe.



Par la suite, au cours du deuxième semestre de la deuxième année, en licence ou en maîtrise, la formation complémentaire dans le domaine informatique devient optionnelle. En effet, tous les étudiants ne développent pas les mêmes intérêts. C'est pourquoi il est intéressant de développer une diversification de l'approche de l'informatique pour que la formation reçue par l'étudiant en informatique soit pertinente par rapport à sa formation. Par ailleurs, certains diplômes de l'université sont orientés vers l'informatique (M.I.A.S.S., Infographie, statistiques, voix-texte-image...). Au total, notre offre devient de plus en plus pointue, et couvre l'ensemble des profils.

Tous les nouveaux inscrits se voient affecter une adresse électronique, un espace sur le serveur de l'université et un accès à l'Internet sur le campus ou à distance. Cependant, les 24 000 étudiants de l'université ne valident pas tous leur compte. En effet, il est nécessaire de procéder à la signature électronique d'une charte de sécurité et de déontologie conforme à Renater afin d'activer son compte. La validation du compte vaut acceptation électronique des conditions d'environnement propres à Renater.

Par ailleurs, nous avons mis en service un serveur d'espace partagé. Chaque enseignant dispose de trois volumes : un volume personnel, un volume où il dépose les documents à consulter par les étudiants et un volume où les étudiants peuvent déposer leurs copies électroniques dans le casier virtuel du professeur sans consulter les copies des autres étudiants et sans possibilité de reprise de leurs copies.

Nous avons mis en place des salles d'enseignement informatique par filière. Chaque filière dispose au moins d'une salle d'informatique propre qui permet aux étudiants de bénéficier d'un environnement logiciel adapté à leurs cas. De même, les filières peuvent utiliser ces salles pour assurer un service de libre-service.

L'université dispose actuellement de 650 postes de travail pour la pédagogie dont 150 postes en libre accès ouverts 12 heures par jour. Il faut relever que les doctorants disposent d'accès privilégiés dans les laboratoires. En effet, l'Institut des Sciences de l'Homme et la Maison de l'Orient Méditerranéen, à proximité du campus historique, rassemble un grand nombre d'équipes de recherche. Ces derniers permettent aux doctorants d'accéder facilement aux ressources informatiques.

Enfin, les thèses peuvent déjà être déposées et diffusées électroniquement.

2. L'administration

Nous avons mis en place un plan bureautique depuis une dizaine d'années. Il consiste à former des personnels et à suivre le renouvellement des matériels et des logiciels. Il convient, en effet, de se préoccuper de la comptabilité des logiciels.

II. La logistique

Je suis moi-même chargé de la recherche, de la documentation et de la politique informatique. J'assure la coordination de la logistique au niveau des arbitrages politiques. La logistique est répartie entre plusieurs divisions.

- **le Centre de Ressources Informatiques (C.R.I.)**

Il s'occupe de l'infrastructure du réseau, des développements (messagerie, serveurs d'espaces partagés, annuaire L.D.A.P.). Il gère également des produits nationaux comme Nabuco, Apogée



et Harpège. Nabuco est utilisé dans l'ensemble de l'université. En ce qui concerne Apogée, son utilisation sera généralisée dès la fin de 2001. Arpège sera quant à lui opérationnel dans les mois qui viennent. L.D.A.P. est une norme. Un étudiant est défini par un ensemble de champs fondamentaux (type de faculté, adresses, numéros de téléphone...) dont certains ne sont pas confidentiels. Il en va de même pour les enseignants. Des listes d'ayant-droits peuvent être générées à partir des caractéristiques des champs. Ainsi, des documentations peuvent être envoyées par les professeurs à certains étudiants seulement. L'annuaire est couplé à Harpège et au fichier de scolarité. Il est par conséquent possible de générer les ayant-droits correspondants aux champs définis au préalable. L.D.A.P. est le cœur d'une architecture informatique au service d'une communauté de près de 25 000 étudiants.

- **le SENTIERS (Service des Nouvelles Technologies et Réalisation de Serveurs)**

Il a pour fonction l'assistance aux usagers, la gestion des ressources humaines, logicielles (redevances à payer pour les systèmes communautarisés) ou matérielles. En effet, la maintenance du parc informatique est complexe. En plus des 650 postes pour l'enseignement, il faut compter les 300 ou 400 postes dédiés à l'administration et les postes des centres de recherche. Par ailleurs, la cellule N.T.E. (Nouvelles Technologies de l'Education) joue un rôle de veille et de conseil pédagogique. Elle est dirigée par un ingénieur. De plus, elle dispose d'un correspondant dans chaque Faculté ou Institut.

Il existe également une cellule de diffusion électronique des thèses. Les étudiants ont reçu une formation dans le domaine de la structuration des textes. Ensuite, un entretien a lieu avec la cellule quelques mois avant la soutenance de la thèse. Je ne signe l'autorisation de soutenance que lorsque l'avis de la cellule de diffusion des thèses à propos de la diffusion électronique de la thèse est positif. Par ailleurs, la thèse est assimilable à un livre du point de vue de la propriété intellectuelle en droit français. Par conséquent, l'accord explicite et révocable du doctorant est nécessaire pour la mise en ligne de la thèse. Dans l'hypothèse où le doctorant ne donne pas son accord, la thèse ne sera diffusée que sur l'Intranet. Ce type de diffusion est équivalent à une diffusion en bibliothèque.

- **le Service Commun de Documentation (SCD)**

Il a en charge le catalogue informatique (rétroconversion et articulation sur le système universitaire) et le développement d'outils *web* pour la documentation.

- **le Soutien Informatique Recherche de la Division de la Recherche (SIR)**

Il offre aux étudiants à partir de la maîtrise une salle contenant du matériel de pointe et des logiciels sophistiqués. Il comprend également une salle de formation.

III. Le financement

Il dispose de quatre sources principales.

- **le contrat quadriennal**

L'infrastructure informatique dispose d'un Plan Pluri-Formation (P.F.F.). Par ailleurs, nous disposons d'un soutien pour la diffusion électronique des thèses.

- **la DGF**



- **la contribution spécifique**

Elle s'élève à 190 francs par an et par étudiant. Les étudiants boursiers ne la paient pas. Sa base juridique est fragile. Ainsi, les étudiants qui souhaitent se la faire rembourser se font effectivement rembourser. La contribution spécifique représente 3 millions de francs. Elle suscite de vifs débats au sein de l'université, même si elle a toujours été votée. Par ailleurs, elle n'a pas été censurée ni par le Rectorat, ni par la Direction de l'Enseignement Supérieur. Les syndicats étudiants n'ont d'ailleurs toujours pas porté le problème devant les tribunaux. L'apport de la contribution spécifique aux efforts de l'université en matière informatique est non négligeable. Il faut remarquer que les étudiants sont majoritairement pour, à condition que leur prise en charge dans ce domaine soit de qualité.

- **la région Rhône-Alpes (INCA, initiative campus)**

Sans l'apport de la région Rhône-Alpes, nous n'aurions pas un tel niveau d'équipement. Il faut reconnaître que la région est très active dans son soutien à l'enseignement supérieur.

Nous venons de constituer une réserve destinée à l'amortissement. Le matériel informatique est dorénavant amorti sur cinq ans. Il s'agit d'une nouvelle préoccupation pour l'université Lyon 2. Elle nous oblige à avoir une capacité d'autofinancement positive.

IV. Les partenariats

1. Le Pôle Universitaire de Lyon

Le meilleur exemple de partenariat au sein du Pôle Universitaire de Lyon est le Réseau Métropolitain Universitaire à hauts débits. Il vient d'être mis en service. A l'intérieur des deux campus, les liaisons s'opèrent en gigabits, entre les deux sites, la liaison est de 155 mégabits. Par ailleurs, nous partageons avec l'université Lyon 3 une sortie Renater de 155 megabits. A l'heure actuelle, la liaison entre les deux campus de l'université Lyon 2 est de deux megabits, de même que la sortie Renater. Par conséquent, Le saut qualitatif est énorme. Le Réseau Métropolitain Universitaire a été financé par une aide de la Direction de la Technologie, de la Région et par un apport propre de l'université. Il relie les universités et les grandes écoles de Lyon.

2. La conférence universitaire Rhône-Alpes

La conférence universitaire Rhône-Alpes a développé deux projets.

- **BRAIN (Bibliothèque Rhône-Alpes d'Information Numérique)**

Il s'agit d'une coopérative permettant de constituer une force de frappe documentaire. Les bibliothèques universitaires françaises sont pauvres par rapport à leurs homologues étrangères. C'est pourquoi seule la mise en réseau constitue une documentation présentable en comparaison avec l'étranger. Telle est la philosophie de BRAIN. Il s'agit d'un portail unique qui comprend un moteur d'accès et de recherche. Il va chercher dans des passes documentaires hétérogènes. En revanche, il fournira une réponse homogène. Par ailleurs, BRAIN permettra de mettre les revues en ligne. En effet, l'inflation des coûts des revues est exponentielle. Or nous ne disposons pas de la taille critique. C'est pourquoi nous avons constitué un consortium régional intitulé CAMBRA. Ce dernier adhère à COUPRIN. Il s'agit de desservir l'ensemble de la communauté académique de la région Rhône-Alpes. Bernard Bigaud, directeur de l'E.N.S. de Science de Lyon, est chargé de cet aspect du dossier. BRAIN permettra par ailleurs l'accès à des



documents numérisés. Acheter des collections numérisées permet l'accès à des millions de références à un moindre coût. Par ailleurs, nous mettons en place une politique de numérisation de ressources documentaires. Elle se fait selon le principe de subsidiarité. En effet, il ne revient pas à la région Rhône-Alpes de numériser les œuvres de Balzac par exemple. Cela relève de la B.N.F..

- **CORA (Campus Ouvert Rhône-Alpes)**

Il s'agit de favoriser la création de modules d'enseignement complétés par ordinateur. Il est évident que l'enseignement supérieur sera totalement révolutionné par l'Internet. Il vaut mieux tout faire pour ne pas prendre du retard en la matière. Par ailleurs, CORA favorise une logistique de campus ouvert.

V. De nouveaux objectifs

Nous souhaitons équiper des blocs de salles en visioconférence, alors qu'un seul amphithéâtre est actuellement équipé sur chacun des deux sites de l'université Lyon 2.

Nous souhaitons également doubler le nombre des salles de libreaccès et des salles d'enseignement afin de faire face à la demande et de réduire la longueur des files d'attente.

Il faut également relever que la région souhaite équiper les résidences universitaires en accès rapide à l'Internet. Ainsi, nous sommes en train de négocier avec France Télécom pour voir s'il est possible de mettre en place des tarifs préférentiels pour les universitaires afin de faire baisser le coût de l'ADSL de 500 francs à 250 ou 200 francs par exemple. Il s'agit de favoriser le travail à domicile des personnes qui en ont les moyens afin de libérer des places à l'université pour les personnes moins favorisées.

En conclusion, l'établissement coordonne la politique en matière de NTIC. Par conséquent, l'établissement gère l'allocation des moyens.



TEMOIGNAGES

De la salle

Comment allez vous financer l'accès aux documents numérisés ?

Gilbert PUECH Premier Vice-président -Université Lyon 2

Le principe est le suivant : les subventions de la région paient les surcoûts engendrés par la politique de consortium.

De la salle

Avez-vous harmonisé votre politique d'abonnement ?

Gilbert PUECH Premier Vice-président -Université Lyon 2

Une bibliothèque joue un double rôle : un rôle de référence et un rôle de proximité. Ainsi, certains doublons peuvent être nécessaires en matière d'abonnement. Surtout, les éditeurs refusent que leurs chiffres d'affaires diminuent. Le processus n'est pas aisé. Il ne peut être que progressif. En matière de coordination des ressources documentaires, la centralisation est nécessaire à l'échelle de la région.

Jacques LOUAIL Président de l'université d'Angers

L'adhésion des chercheurs et des doctorants à ce système est complète. Current contents a été récemment mis en ligne. Cela a été un réel succès.

Gilbert PUECH Premier Vice-président -Université Lyon 2

Certains SCD ne sont pas satisfaits car ils paient plus cher que lorsqu'ils étaient autonomes. Une politique de mutualisation ne se fait pas sans difficulté.

De la salle

L'annuaire L.D.A.P. est-il autonome ?

Gilbert PUECH Premier Vice-président -Université Lyon 2

Il n'est pas encore entièrement développé. Des développements complémentaires sont encore nécessaires. Par ailleurs, il connaît des problèmes d'ergonomie. Il faut que nous nous dirigions vers un contenu plus intuitif. Ces aspects ergonomiques seront bientôt maîtrisés.

Jacques LOUAIL Président de l'université d'Angers

L'université d'Angers fait face à des problèmes de sécurité de réseau. C'est pourquoi nous avons mis en place des systèmes de sécurité. Les systèmes de sécurité sont-ils intégrés dans vos services réseau ou s'agit-il d'un service spécifique ?

Gilbert PUECH Premier Vice-président -Université Lyon 2

Notre réseau est actuellement vulnérable. La loi portant sur les questions de sécurité vient d'être modifiée. Nous allons sécuriser le réseau. Par ailleurs, le réseau professeur et le réseau administration est séparé du réseau étudiant, ce qui évite un certain nombre de problèmes.



L'émergence d'une culture commune sur le moyen et long terme

Mise en œuvre d'une politique pluriannuelle de la recherche et de la valorisation

Présentation de l'université de Picardie- Jules Verne

Marc-André FLINIAUX
Vice-Président du Conseil scientifique

I. L'université en chiffres

L'université de Picardie Jules Verne est une université pluridisciplinaire créée en 1969. Elle dénombre 22 000 étudiants et 800 enseignants-chercheurs. Ce chiffre ne tient pas compte des enseignants du second degré. Notre patrimoine regroupe 206 000 m². Le compte financier de l'université en 1999 s'est élevé à 200 millions de francs. Nous comptons 12 Facultés (médecine, pharmacie, lettres, sciences humaines, sciences juridiques, sciences et économie) et instituts. L'université est implantée sur sept sites en Picardie : Amiens, Saint Quentin, Laon, Beauvais, Creil, Saint Valéry, Cuffies Soissons. L'établissement mère se trouve à Amiens. Cette implantation éclatée peut parfois compliquer la gestion.

Je souhaite rappeler qu'Amiens se trouve à équidistance entre Lille et Paris. Cela a posé un problème pendant longtemps. En effet, Amiens a longtemps été une ville de passage. Dorénavant, la ville est une ville étape. Il en va de même pour l'université de Picardie. Dorénavant, les chercheurs n'hésitent plus à venir travailler dans notre région. Ainsi, notre politique scientifique a tardé à se mettre en place. Elle n'a réellement débuté qu'il y a un peu plus de dix ans.

II. La recherche à l'Université de Picardie Jules Verne

1. Le contrat quadriennal

Nous avons signé le contrat quadriennal (2000-2003) au mois de novembre 2000. Nous comptons désormais 30 équipes dont cinq équipes associées au C.N.R.S., ce qui est faible au plan national. Le caractère tardif de notre politique scientifique peut expliquer cet état de fait. Les équipes de recherche se répartissent de manière homogène et équilibrée : 15 en sciences humaines et sociales et 15 en sciences et santé.

Elles représentent un effectif total de 450 enseignants-chercheurs sur un total de 800. Ainsi, 55 % des enseignants travaillent au sein d'équipes de recherche. Nous estimons que ce taux est trop faible. Nous allons, par conséquent, nous efforcer de l'améliorer. Par ailleurs, 70 personnels techniques sont affectés à la recherche, ce qui représente une cinquantaine d'emplois. Nous disposons au total de 16 230 m² de locaux de recherche.



De plus, il faut ajouter deux écoles doctorales regroupant 400 doctorants. L'une des deux officie dans les sciences humaines et sociales, avec un ensemble de 11 DEA. L'autre officie dans les sciences et la santé, avec 8 DEA.

Le budget annuel de la recherche, dans le cadre du contrat quadriennal, s'élève à 6 426 000 francs.

Le contrat quadriennal 2000-2003 regroupe huit thèmes de recherche, alors que le contrat précédent en comptait 14. Quatre thèmes relèvent des sciences humaines et sociales. Les quatre autres thèmes relèvent des sciences et la santé. L'un de ces derniers est transversal, associant les sciences humaines et les sciences biologiques, autour du thème de la santé.

2. Le dispositif régional de soutien à la recherche

Comme un grand nombre d'universités de province, nous bénéficions d'un soutien régional conséquent. En effet, le contrat quadriennal ne suffirait pas à une politique de recherche de qualité. Par ailleurs, nous avons bénéficié, dans le cadre de ce soutien régional, de la proximité de l'Université Technologique de Compiègne (U.T.C.). Ses activités de recherche et les nôtres sont complémentaires. Ainsi, nous avons pu développer des synergies et une identité de recherche régionale. La région a su apprécier à sa juste valeur le rapprochement entre les deux universités en soutenant financièrement des programmes d'envergure régionale.

Le dispositif de structuration de la recherche s'organise donc à plusieurs niveaux. A la base, nous trouvons la logique d'établissement dans le cadre du contrat quadriennal, avec les huit thèmes et les 30 équipes de recherche. A partir de là, nous avons développé une politique régionale, en relation avec l'U.T.C. notamment. Des « pôles de régionaux de recherche et de développement technologique » ont été mis en place dans le cadre du précédent contrat de plan Etat-région. Nous en dénombrons huit, auxquels s'ajoutent des « sites de compétences ». Un pôle régional de recherche et de développement technologique constitue un laboratoire sans mur qui permet l'élaboration de projets de dimension régionale. Ainsi, il permet de renforcer les interactions entre les établissements d'enseignement supérieur régionaux. Les sites de compétences correspondent à des actions de soutien du Conseil régional dans des disciplines où le partenariat entre plusieurs établissements régionaux n'est pas possible. Deux de ces sites nous concernent : l'un en archéologie et l'autre dans le domaine de la surochimie.

Les signatures du contrat quadriennal d'Établissement et du contrat de plan Etat-région coïncidaient cette année. Cela a représenté une chance dans la mesure où il nous a été plus facile de définir une politique globalement cohérente. Le nouveau contrat de plan Etat-région ne prévoit le développement que de deux ou trois projets identificatoires de la recherche au plan régional, alors que les contrats précédents prévoyaient le développement de huit ou dix projets.

Ainsi, nous venons de mettre en place deux « programmes mobilisateurs » qui s'appuient sur la dynamique des pôles et des sites de compétences. Ils ont vocation à faire émerger de grands projets. Ces derniers se différencient des projets développés dans le cadre des pôles par leur finalité. Celle-ci est plus directement orientée vers les problèmes de l'homme et de la société.

Au total, le dispositif est assez complexe, et, de ce fait, un grand nombre de collègues éprouvent quelques difficultés pour s'approprier le système. Par conséquent, ils ont du mal à le faire fonctionner. C'est pourquoi nous avons souhaité organiser de nombreuses réunions d'information et de discussions. Il s'agissait d'expliquer le fonctionnement et les finalités du dispositif.



Les sources de financement sont elles aussi diversifiées. Le budget de la recherche alloué dans le cadre du contrat quadriennal s'élève à 6 426 000 millions de francs. L'aide du Conseil régional s'élève à 4 200 000 millions de francs par an, hors allocations de recherche (2,5 millions par an). Nous recevons par ailleurs un budget d'équipements de 940 000 francs au titre du contrat de plan Etat-Région. Nous avons également bénéficié de fonds européens dans le cadre du FEDER (2,1 millions par an). Ces quatre derniers chiffres correspondent à une moyenne annuelle des dotations depuis 1997.

3. La Direction de la recherche de la valorisation

La Direction de la Recherche et de la Valorisation (D.R.V.) gère l'ensemble du dispositif. Ses missions sont les suivantes :

- l'administration et le suivi de la recherche ;
- la préparation et le suivi des travaux du Conseil scientifique ;
- la gestion financière ;
- la formation doctorale ;
- la valorisation et relation avec les entreprises ;
- la préparation et le suivi des travaux de la Commission valorisation.

La D.R.V. travaille en collaboration avec les affaires internationales dès que la recherche prend une dimension internationale.

La D.R.V. aide et apporte ses conseils dans le domaine des opérations de critérisation. Par ailleurs, elle collabore avec l'Agence comptable et la Direction des finances en matière de suivi financier de la recherche et avec Verne ADER pour gérer les contrats signés avec les entreprises. Le B.U.I.O. intervient également dans les relations avec les entreprises en matière de stages notamment.

Ses effectifs sont les suivants :

- une personne responsable de la direction ;
- une personne chargée du suivi financier de la recherche ;
- trois personnes affectées au secrétariat.

La personne chargée du suivi financier de la recherche sert d'interface entre les équipes de recherche et la Direction des finances et l'Agence comptable. Il s'agit de l'interlocuteur unique des équipes de recherche en la matière depuis trois ans. Cette mesure est très appréciée par les équipes de recherche.

Cette direction a la charge de la gestion générale de la recherche. Il s'agit de coordonner les activités scientifiques et de gérer les ressources affectées à la recherche (ressources humaines et équipements). La D.R.V. s'est dotée d'outils d'évaluation. Ainsi, elle a créé une base de « données recherche ». Le but est de centraliser les informations qui sont susceptibles de nous être demandées par différentes instances d'évaluation. Par ailleurs, elle permet d'effectuer un suivi régulier des activités scientifiques et de la gestion des personnels et des équipements, ce qui facilite la préparation du contrat quadriennal. La base de données contient des informations sur les équipes, les chercheurs, les enseignants-chercheurs. Un point difficile est de savoir quel est le nombre exact d'enseignants-chercheurs affectés dans les équipes de recherche. La base de données contient également des informations financières, à partir desquelles est établi un budget global de la



recherche. L'ensemble des données de ce budget sera accessible en temps réel et de manière sécurisée par les responsables des équipes de recherche.

4. Structuration et gestion scientifique des projets

Pour le fonctionnement des équipes de recherche, l'Établissement a instauré la mise en place, pour l'ensemble des équipes, de conseils de laboratoire. Cette mesure avait été suggérée par le président et le Conseil scientifique pour l'ensemble des laboratoires. La configuration des conseils est adaptée aux caractéristiques de chaque équipe de recherche. Le but de ces conseils est d'éviter une direction trop individuelle des équipes. Or c'est une telle situation qui a valu à l'Université la disparition d'une équipe CNRS dont le Directeur n'avait pas voulu préparer sa succession.

Nous avons également mis en place, pour chaque thème de l'Université, un « comité d'orientation scientifique » (C.O.S.). Les C.O.S. sont à la fois des instances d'animation scientifique et des instances d'évaluation. Ils sont constitués par des représentants de chacune des équipes concernées par le thème en question et par des experts extérieurs. Ces derniers doivent être représentatifs des différents partenaires avec lesquels nous négocions dans le domaine de la recherche. Les C.O.S. ont pour mission de créer tout au long de l'année une animation scientifique auprès des équipes associées au thème. Il s'agit de faire émerger des projets transversaux, pluridisciplinaires grâce aux échanges scientifiques entre les chercheurs. Par ailleurs, les C.O.S. se réunissent en fin de chaque année afin de faire le point sur l'avancement des travaux et sur les objectifs à court et moyen terme. Ils ont été mis en place il y a un an. Ils ont été très utiles dans la préparation du contrat quadriennal. Ils nous permettront de suivre l'évolution des projets présentés dans le contrat.

5. Gestion des moyens matériels affectés à la recherche

a. La gestion financière de la recherche : Elle s'appuie sur le système Nabuco

b. La gestion des locaux

Nous nous sommes aperçus que certains locaux étaient soit non affectés, soit mal affectés. Le Président a lancé une opération de critérisation des locaux de recherche. Cette démarche volontariste a permis de récupérer environ 500 m² de locaux qui ont été réaffectés à une équipe reconnue qui se trouvait à l'étroit. Les locaux de recherche sont affectés de manière prioritaire aux équipes reconnues dans le contrat quadriennal. Par ailleurs, nous cherchons systématiquement à mutualiser les espaces.

c. La gestion des équipements

Notre politique en matière de gros équipements vise essentiellement la concertation et la mutualisation pour l'acquisition et l'utilisation de ces équipements, tant au plan de l'Établissement qu'au plan régional, avec en particulier l'UTC. Une réflexion a été lancée pour la création à partir de ces équipements de « centres de ressources » auxquels sont attribués les moyens humains nécessaires à l'élaboration d'un environnement à la fois technique et scientifique, à destination des équipes de recherche et des partenaires du monde socio-économique.

La gestion des frais d'amortissement pose encore problème. Nous devons progresser rapidement dans ce domaine.



d. La gestion des contrats

Nous avons mis en place un dispositif régional avec l'U.T.C.. Il consiste à utiliser des associations (Verne ADER, pour l'UPJV) dans la gestion des contrats de recherche sans obligation de résultats et une société anonyme (Divergent) commune à l'U.T.C. et l'UPJV pour les contrats de prestations avec obligation de résultats.

e. Politique du B.Q.R.

Notre prélèvement s'élève à 10 %. Les principales actions spécifiques soutenues sont en particulier:

- les publications, les colloques ;
- l'émergence de projets novateurs.

6. Gestion des moyens humains affectés à la recherche

a. Personnels I.A.T.O.S.S.

Nous lançons actuellement une procédure de critérisation. Nous espérons qu'elle sera prête au cours du premier trimestre 2001.

b. Enseignants-chercheurs

Nous souhaitons mener une politique forte en matière de recrutement d'enseignants-chercheurs. Il faut que le Conseil scientifique soit systématiquement impliqué dans les opérations de recrutement en amont des commissions de spécialistes, notamment pour une définition systématique des profils scientifiques, cohérente avec les orientations stratégiques de l'Établissement.



TEMOIGNAGES

De la salle

Il me semble que la différence entre les enseignants-chercheurs reconnus et les autres est conséquente.

Marc-André FLINIAUX Vice-Président - Université de Picardie

Nous avons été obligés de faire des choix. En effet, il était impossible d'instaurer des groupes de recherche dans tous les secteurs. Nous avons donc déterminé un certain nombre de secteurs prioritaires. Par conséquent, une partie des enseignants-chercheurs se retrouve marginalisée par rapport à la politique scientifique d'établissement. Nous leur donnons la possibilité de travailler dans d'autres universités. Cela concerne essentiellement les enseignants-chercheurs installés dans la périphérie de la région. Il arrive parfois que certains enseignants-chercheurs travaillent dans les universités parisiennes sans que nous soyons au courant. Nous allons essayer de mettre un terme à cette situation.

De la salle

Quels sont vos rapports avec la société Divergent ?

Marc-André FLINIAUX Vice-Président - Université de Picardie

Il s'agit d'une société anonyme. Elle gère les contrats avec obligation de résultats pour l'U.T.C. et l'université de Picardie.

Alain LOUAIL Président de l'université d'Angers

Déterminez-vous une participation financière dans Divergent ?

Marc-André FLINIAUX Vice-Président - Université de Picardie

Oui, nous détenons une participation financière dans Divergent. Je tiens par ailleurs à souligner que nous attendons les derniers décrets de la loi sur l'innovation pour voir s'il est nécessaire de changer notre système qui, pour l'instant, nous donne entière satisfaction.

Jacques LOUAIL Président de l'université d'Angers

Un certain nombre d'ADER sont de facto en situation de gestion de fait.

Marc-André FLINIAUX Vice-Président - Université de Picardie

Non, tel n'est pas notre cas. Notre ADER a fait l'objet de plusieurs contrôles. Aucune remarque ne nous a été adressée à ce sujet.

Jacques LOUAIL Président de l'université d'Angers

La gestion de la recherche est-elle centralisée ?

Marc-André FLINIAUX Vice-Président - Université de Picardie

Oui, tout à fait, avec pour objectif premier de pouvoir alléger les charges administratives des enseignants-chercheurs, et en particulier celles des responsables d'équipes.



L'émergence d'une culture commune sur le moyen et long terme

Programme pluriannuel d'investissement immobilier

Présentation de l'Université de Lille 1

Alain MOISES

Premier Vice-Président responsable de la logistique de 1987 à 1997

I. Le patrimoine foncier et immobilier des universités

Dès que vous pénétrez sur un espace universitaire que vous soyez usager ou visiteur, vous participez aux dépenses de fonctionnement liées à cet espace .On peut définir deux grands types d'espace universitaire :

-Les domaines caractérisés par un terrain appartenant en général à l'État (domaine public de l'État) sur lequel a été construit un ensemble de bâtiments qui a été affecté à un ou plusieurs établissements .

- Les établissements qui utilisent des bâtiments , appartenant à l'État, dispersés sur le territoire d'une ou plusieurs collectivités locales .Ils sont généralement déchargés de la plupart des dépenses liées à la voirie et aux réseaux .

Dans les deux cas, les dépenses liées à l'entretien, à l'utilisation des locaux, à leurs accès , sont pris en charge par l'État par l'intermédiaire de la section fonctionnement des budgets des établissements .En examinant attentivement les comptes financiers, on peut constater que ces dépenses représentent de 60 à 70 % , du total de la section fonctionnement . Les recettes de cette section n'étant pas affectées ,on comprend tout l'intérêt qu'ont les établissements à diminuer ces dépenses .

Les quelques pistes de réflexion que je vais vous exposer devraient vous permettre, d'une part de réduire annuellement ces dépenses de 15 à 20% et d'autre part de mieux définir vos futures constructions .Mon expérience dans le domaine du bâtiment, je l'ai acquise en tant que premier adjoint de ma commune et ensuite en tant que vice président de l'université des sciences et technologie de Lille, où en deux mandats j'ai fait réaliser environ un milliard de francs de constructions et de travaux .Dès ma prise de fonction à Lille 1, j'ai pu constater que la plupart des universités ignoraient qu'elles possédaient un patrimoine généralement bien plus important que celui d'une commune de 5 à 10000 habitants(chef lieu de canton).

Le Domaine Universitaire sur lequel est construit Lille 1, c'est 105 Ha attribués en grande partie à cet établissement sur lesquelles ont été construits une centaine de bâtiments d'enseignement et de recherche, trois restaurants, des résidences qui accueille environ 5000 étudiants et trois écoles d'ingénieurs . Il est desservi par deux stations de métro, une dizaine de lignes de Bus et dispose d'un hôtel restaurant . Il est fréquenté chaque jour par quelques 30.000 usagers dont le mouvement pendulaire n'est pas sans incidence sur les dessertes autoroutières . On peut estimer à plus de100.000 les flux journaliers internes de piétons et véhicules qui empruntent sa voirie ; à cela il



faut ajouter en ce qui concerne les véhicules le fait que de nombreux non usagers traversent le domaine.

II. L'importance d'un bilan

Pour gérer un tel espace en « bon père de famille », qui doit avoir pour objectif principal la conservation en bon état de ce patrimoine tout en diminuant les coûts d'entretien, il est indispensable de faire réaliser **un inventaire** qui portera sur :

A) La propriété des bâtiments et des espaces non construits .

a- Les bâtiments : qui est propriétaire ? qu'elle en est la contenance (sho,sdo,su) ? qu'elle est la nature de la construction ? à qui ou à quoi sont affectées les locaux ? ou sont les plans ? etc...

on pourra y ajouter, bâtiment par bâtiment un état des meubles meublants ;

b- Le foncier : reconstitution du parcellaire avec indication du propriétaire et de l'établissement à qui est affectée la parcelle .La voirie : qui en est le propriétaire(chaussée, trottoirs, parking) ? Les réseaux :Eaux, gaz, électricité, éclairage, téléphone, chauffage qui en est le propriétaire ou le concessionnaire ? (récupérer tous les contrats).

B) État de conservation de ce patrimoine :

a- Pour chaque bâtiment on fera un bilan rapide sur l'état :du clos et du couvert, des peintures, des réseaux intérieurs, des huisseries et de leur quincaillerie, du respect des normes de sécurité, du niveau de sûreté (fragilité au agressions, vols et graffitis) etc....

b- On procédera de même pour le foncier : état de la chaussée, des trottoirs, des divers réseaux etc....

C) Évaluation des dépenses journalières liées au foncier et à l'immobilier

Ce travail se fera par l'analyse des dépenses reprises dans les comptes financiers des trois dernières années ; il sera affiné par l'étude des contrats et des factures payées . Il portera sur les consommables (électricité, chauffage, eau, produits de nettoyages, papier, craie . etc) et les services (contrats de nettoyage, d'entretien des ascenseurs, des extincteurs, des toitures .etc..)

D) Évaluation des dépenses annexes liées au foncier et à l'immobilier.

Ces dépenses sont importantes, elles portent sur les coûts de fonctionnement des ateliers, de leur matériel , des consommables ; des véhicules, du matériel spécifique pour les espaces verts .Il ne faut pas oublier les dépenses de reproduction des documents, de réalisation des plans et de comptabilité(matériel) .

Pour la réalisation de ce travail, il sera généralement nécessaire de faire appel à des bureaux d'études spécialisés, car il faut bien constater que les personnels administratifs et techniques de l'éducation nationale n'ont généralement reçu aucune formation dans ce domaine très particulier de la gestion du patrimoine immobilier et foncier . Néanmoins ils seront chargés de suivre ces travaux ce qui sera une forme de formation sur le terrain très utile pour l'avenir de la gestion immobilière de l'établissement



Au cours des deux années que durera ce travail, le ou les responsables pourront profiter des visites des bâtiments, de l'analyse des dépenses pour faire un **bilan** entre l'existant et ce qu'il faudrait faire pour diminuer les coûts d'entretien et d'utilisation. Leurs observations seront consignées dans un document que j'ai appelé « **exigentiel** ». Ce document servira de référence pour la rédaction des futurs contrats, il sera par exemple remis au candidat à la maîtrise d'œuvre lors des concours ouverts en vue d'une nouvelle construction.

III. La décision de construire

Le travail que je viens de décrire, permettra à l'établissement de comparer sa situation en termes de surfaces utiles aux normes ministérielles. Cette comparaison lui apprendra s'il peut espérer construire avec l'aval et les crédits du ministère ou si il sera nécessaire de trouver d'autres sources de financement et d'obtenir ensuite l'aval du ministère (indispensable dans les deux cas de figures).

La décision de construire ne doit jamais être prise sans examiner l'impact qu'elle aura sur les futurs budgets de fonctionnement. Elle s'apparente à celle que prend la marine lorsqu'elle désire un nouveau navire pour sa flotte.

Il est nécessaire :

- De bien définir la spécificité du nouveau bâtiment, sa capacité, et ses fonctionnalités.
- De l'intégrer dans le site et dans l'ensemble de l'existant, cela signifie une standardisation pour un certain nombre d'éléments de construction, de meubles ou d'équipement standard.
- De traiter les espaces intérieurs et extérieurs en termes de flux. Une salle de capacité :50 étudiants accueillera sur la journée 200 à 330 utilisateurs, dix salles de cette capacité c'est 3000 personnes dans les halls et dégagements (sans compter les visiteurs)
- D'évaluer les coûts du matériel standard (extincteurs, tables, tableaux, chaises, etc ...) et du matériel spécifique (par exemple pour un salle d'info :matériel informatique, réseaux), etc ...
- D'explorer le marché pour trouver des équipements qui seront mis entre les mains de non spécialistes et qui de plus devront résister à un usage intensif (vidéo projecteur, ampli BF etc..)
- De définir les besoins en personnels dans deux cas de figures : le bâtiment accueille des usagers, le bâtiment est en veille (il n'accueille pas d'usagers).
- De définir les coûts de fonctionnement journalier –le bâtiment accueillant les usagers –le bâtiment étant en veille.

et aussi, comme dans la marine, de prévoir les coûts des réparations :

à quai ou entretien annuel

- en cale sèche ou entretien triennal et décennal.

Ces informations vous seront d'ailleurs demandées par le ministère (quelque soit le type de financement) dans un document obligatoire pour construire : le dossier d'expertise. °



C'est ensuite la recherche des crédits ; quelque soit le bien fondé de vos besoins vous constaterez rapidement que cette recherche relève du domaine de la géopolitique. En matière d'investissement des crédits de 2 MF, 5 MF, 10 MF ou plus, font d'abord l'objet d'une décision politique d'attribution à telle région plutôt qu'à telle autre (aménagement du territoire) . Au niveau régional c'est le préfet qui attribue, dans la limite des crédits qui lui ont été alloués, cet argent après avis du recteur .

En clair, même si votre demande répond à un besoin urgent et justifié, il vous faudra deux sinon trois ans pour obtenir les crédits désirés. Il est donc indispensable pour l'établissement d'avoir dans ses cartons une réserve de projets bien structurés qui feront l'objet d'une publicité discrète là où se prennent les décisions. Il est important que le Président de l'établissement ou son vice-président responsables de la logistique immobilière soient activement présents localement et nationalement dans toutes les instances qui s'occupent d'urbanisme et d'aménagement du territoire .

IV. La restructuration

Il vous sera parfois proposé, pour répondre à vos besoins, de restructurer un ancien bâtiment. Il importe de savoir que ce type de travail à un prix non négligeable . A titre d'exemple, le réaménagement de l'Hospice général de Lille, que j'ai conduit afin d'y installer l'I.A.E., a coûté bien plus que le prix. plafond au m² imposé par les normes ministérielles En effet, il s'agissait d'un monument historique, les crédits sont venus du ministère, de la communauté urbaine de Lille, du ministère des affaires culturelles, et de la ville de Lille .

V. Réduire les coûts

Les dépenses induites par l'existence d'un bâtiment sont de deux types, celles qui sont générées par la présence des usagers et celles qui sont liées au maintien en état du bâtiment lui même . Les premières sont généralement journalières, les autres sont programmables avec des échéances qui vont de l'année à trente ans.

- **Dépenses journalières**

L'analyse critique de l'existant doit permettre de définir des normes de construction (exigentiels) que l'établissement devra imposer aux maîtres d'œuvres .Par exemple, les sols seront prévus pour un entretien de type industriel : les plinthes seront en carrelage, une bonne planéité sera exigée, dans les toilettes les cloisons ne descendront jusqu'au sol ; ou autre exemple dans les couloirs on exigera un lambris carrelé de 0.80 à 1 m de hauteur, etc

.Les dépenses liées aux consommables peuvent elles aussi être diminuées L'utilisation de sèches mains électriques judicieusement choisis est préférable en terme d'hygiène, de maintenance et de consommation à celles des distributeurs de serviettes en papier, etc.....

Les postes de dépenses doivent être examinés un à un en vue de réduire les coûts .

- **L'entretien Annuel**

Ils s'agit généralement de travaux régulièrement programmés dont l'exécution est faite par le biais de sociétés de service sous contrat . On peut citer : l'entretien des extincteurs, des ascenseurs ,des toitures, etc...La rédaction des marchés, leur bonne exécution sont les seuls moyens de réduire les coûts .



- **L'entretien au long terme**

Il est important de se préoccuper régulièrement de la gestion des interventions décennales et tri-décennales. Il convient de les prévoir et de constituer chaque année des réserves financières en vue de ces travaux. L'État ne nous aidera pas éternellement et l'affectataire devra faire face à ces dépenses. Or les techniques actuelles de construction sont telles qu'il faudra procéder à d'importantes rénovations des bâtiments, notamment des toitures et aussi des façades rideaux, d'ici à 20 ou 30 ans. Une bonne maintenance annuelle doit permettre de reculer les échéances de ces travaux dont la fréquence dépend fortement de la qualité de la construction .

VI. Le personnel

Nous ne disposons généralement pas de personnel en nombre suffisant ;formé aux techniques du bâtiment pour faire face à nos obligations.

Je ne citerai que deux exemples :

- les réseaux d'alarme et de désenfumage imposés par les normes de sécurité incendie des bâtiments, l'investissement financier est ruiné par le manque d'appareils ; en effet les capteurs sont rapidement hors d'usage et les systèmes désactivés .

- les coûts de chauffage qui sont difficilement maîtrisables sans ingénieur spécialisé , existe-t-il une entreprise qui refuserait de consacrer 500.000 Fr de salaire en vue de réduire une facture de l'ordre de 15 MF pour un domaine universitaire de taille moyenne ?

A la lumière de ces éléments d'information et de réflexion, il sera permis de constater que la logistique immobilière est le domaine privilégié de la programmation pluriannuelle , et qu'il est indispensable si l'on veut réduire les coûts d 'analyser l'ensemble des dépenses qui sont multiples .



TEMOIGNAGES

Jacques LOUAIL Président de l'université d'Angers

Les constructions au sein de nos universités sont faites dans le cadre de contrats. De manière générale, les collectivités concernées souhaitent obtenir la maîtrise d'ouvrage des bâtiments en construction, quitte à les remettre par la suite à l'université. Par conséquent, l'université se contente souvent d'établir le plan pédagogique qui déclenche l'autorisation de mise en œuvre du bâtiment.

Alain MOISES Premier Vice-Président de 1987 à 1997- Université de Lille1

Un ouvrage public a une destination précise qui a été définie dans les motivations qui ont justifiées le vote des crédits, seul les usagers qui seront les utilisateurs de ce bâtiments sont capables de définir à partir de cette destination le programme de la construction .C'est d'ailleurs prioritairement en fonction de la réponse faite à cette programmation que sera choisi le maître d'œuvre qui construira le bâtiment . Par ailleurs, dès que l'ouvrage sera remis à l'état qui le fera entrer dans la dotation de l'université, c'est cette dernière qui supportera tous les coûts dont je vous ai fait l'inventaire l'université doit donc imposer dès la programmation, l'usage en tant que référence de son exigentiel

C'est le droit qui définit les relations entre les usagers et le maître d'ouvrage public, qu'il s'agisse de l'État (Rectorat) ou d'une collectivité locale .Ensuite tous dépend de la compétence de l'université en la matière, sait elle qui fait quoi dans le processus de constructions ; sait elle qu'il s'agit d'une marche en avant ou chaque étape est définie par un code et les retours en arrière difficiles et pénalisants .En réalité tout dépend des relations que l'université entretient avec les acteurs politiques ou techniques qui ont en charge la réalisation du bâtiment .



CONCLUSION

Jacques LOUAIL
Président de l'université d'Angers

Les deux premiers exemples exposés ainsi que les différentes discussions qui ont suivi, ont montré le souci de l'ensemble de la communauté d'intégrer le processus budgétaire dans un système de décision politique. Pendant longtemps, nous avons considéré que la constitution du budget relevait d'une logique technique. Nous avons récemment réalisé qu'il s'agissait d'un acte politique fort.

En effet, les moyens alloués à l'université n'augmentent pas aussi vite que les missions qui lui sont confiées. Par conséquent, il est important de faire des choix. Par ailleurs, les missions confiées à l'université se diversifient. C'est pourquoi il devient nécessaire de mettre en place des sources de financement pour des projets communs d'établissement.

Au total, nous devons repenser le système de ventilation budgétaire. Il me semble que la notion de budget à l'intérieur du projet d'établissement restera l'axe majeur du développement. Nous aurons besoin des outils de répartition budgétaire dans l'exercice de l'autonomie des établissements. Cette autonomie va varier en fonction des caractéristiques de l'établissement : sa taille, son histoire, son ancienneté et ses spécificités disciplinaires qui se marqueront nécessairement dans la diversité des solutions qui seront trouvées.

Les exemples fournis par la suite illustrent cela. En effet, les N.T.I.C. sont l'exemple même d'une approche qui ne peut être que collective. Je me souviens qu'au début des N.T.I.C, les différents systèmes étaient imperméables, ils ne pouvaient pas communiquer entre eux. Un système centralisé comme celui de l'université de Lyon 2 est le seul moyen d'harmoniser la distribution de l'information au sein de l'université. Autrement dit, la distribution de l'information au sein de l'université nécessite un système centralisé.

Par ailleurs, la gestion de la recherche dont l'organisation dépend souvent fortement de l'ancienneté de l'université, nécessite également une centralisation indispensable à la décision politique.

Le patrimoine immobilier constitue un domaine qui pose un grand nombre de problèmes. Il faut bien connaître son patrimoine immobilier. Je me demande s'il ne faudrait pas numériser les cadastres universitaires. Par ailleurs, la prise de conscience a été brutale en matière de maintenance et de sécurité des bâtiments et la pression des services de sécurité est telle que nous ne pouvons échapper à certaines contraintes de maintenance.

Au total, il est nécessaire de diversifier nos affectations budgétaires en fonction de spécificités nouvelles au sein des universités. Le président de l'université doit assumer ses responsabilités, même s'il les délègue, dans le cadre d'une politique générale correspondant au projet d'établissement, élément essentiel de son autonomie.



AGENCE DE MODERNISATION
DES UNIVERSITÉS
ET ÉTABLISSEMENTS

Les Rencontres de l'Agence « Les modes d'allocations des moyens » 12 décembre 2000

Département de la distribution • 103, boulevard Saint-Michel • 75005 Paris • Tél. : 01 44 32 90 93 • Fax : 01 44 32 91 63 •
Pôle Services aux Établissements : Christine Boucquiaux