

# Atelier 3

## Dialogue interne de gestion



amue  
Agence de Mutualisation des Universités et Établissements

S  
é  
m  
i  
n  
a  
i  
r  
e

**Restitutions des ateliers  
mercredi 25 novembre 2009**

**Dialogue interne de gestion**

Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009



amue

**Atelier n°3  
Dialogue interne de gestion**

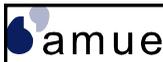
- ❖ Définition des objectifs à assigner au dispositif : pourquoi mettre en place un dispositif de dialogue interne de gestion
  - ❖ Fédérer, porter une politique, pouvoir décliner la politique au sein des composantes via un contrat d'objectifs et de moyens (formulation consensuelle évoquant un échange, un réel contrat entre 2 parties prenantes ayant chacune leur apport)
  - ❖ Rétablir un équilibre : tant du point de vue des orientations stratégiques (recherche versus formation), que du point de vue de la répartition des moyens entre les composantes (postes IATOS par exemple à redéployer),
  - ❖ Utiliser les marges de manœuvre dégagées pour des appels d'offres destinés à booster la pédagogie et la recherche sur des projets structurants et mutualisateurs (ex : plateformes par sites)
  - ❖ Animation politique : caisse de résonance au contrat quadriennal et à la politique choisie permettant d'assainir la politique budgétaire en cassant la logique de reconduction systématique des moyens

Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009

2

# Atelier 3

## Dialogue interne de gestion

 **Atelier n°3**  
**Dialogue interne de gestion**

- ❖ Définition des objectifs à assigner au dispositif : pourquoi mettre en place un dispositif de dialogue interne de gestion (suite)
  - ❖ Assurer un suivi du contrat : composantes opérateurs de la politique de l'université, besoin de structurer les actions de mise en œuvre (définition de critères de sélection), attirer composantes vers politique globale de l'établissement, objectif : décliner cibles dans composantes
  - ❖ Difficultés : rencontrées au moment où les choix politiques sont concrétisés (exemple : politique unifiée de TICE >> accord sur les principes, mais résistance dans la mise en œuvre)
  - ❖ **Maître mot : faire de la stratégie, exigence de mener une réflexion assortie d'indicateurs**
  - ❖ **Marge de manœuvre nécessaire (à créer ou existante) : arbitrages à effectuer !**

Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009 3

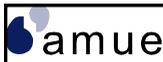
 **Atelier n°3**  
**Dialogue interne de gestion**

- ❖ Définition du périmètre :
  - ❖ Ensemble des activités des composantes ou axes particuliers ?  
quelle prise en compte des projets propres aux composantes ?
    - ❖ Recueillir propositions émanant des composantes ; expertise par VP référent (pédagogie, recherche, RH...) → en quoi le projet contribue-t-il à la politique de l'établissement ? (si validation soit délégation moyens à la composante soit gestion par une structure centrale mais pour le compte de la composante par ex via la fondation universitaire) : véritable négociation
    - ❖ Liberté laissée aux composantes dans l'usage des ressources propres générées : important pour ne pas tarir la source (parfois prélèvement déduit) : **ne pas démobiliser**
    - ❖ Pas de contrôle sur l'usage des ressources propres générées pour ne pas aller vers affectation dépenses aux recettes
    - ❖ Expertise à mener sur ressources propres : sincérité des prévisions
    - ❖ Faire la chasse aux associations

Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009 4

# Atelier 3

## Dialogue interne de gestion

 amue

**Atelier n°3**  
**Dialogue interne de gestion**

---

❖ Définition du périmètre (suite) :

- ❖ nature des moyens à intégrer : emplois, euros, m<sup>2</sup>, autres
  - ❖ Sur m<sup>2</sup> : pas de délégation (ne pas affecter de moyens proportionnels aux surfaces car sous utilisation) ; recourir à des ratios (étudiants, personnels...)/m<sup>2</sup>, choix d'organisation, moyens organisationnels (transversalité : vision commune),
  - ❖ Gestion centralisée – gestion déléguée :
    - ❖ domaines plutôt centralisés : masse salariale, amortissement, investissement, TIC
    - ❖ gestion déléguée : charges de fonctionnement et un peu d'équipement
- ❖ type de moyens confiés : déconcentration des emplois mais gestion centralisée de la masse salariale, ...

**Responsabiliser** : même si moyens concentrés donner informations sur consommation (information et suivi mensuels), immobilier (grille pour ne pas déresponsabiliser) prendre critères commun.

Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009

5

 amue

**Atelier n°3**  
**Dialogue interne de gestion**

---

❖ Quel horizon : annualité / pluri annualité ?

- Manque d'outils pour gérer la pluri annualité.
- Domaines de gestion actuels: équipement scientifique et travaux
- Souhaité sur la masse salariale mais manque d'outils
- Base de départ :
  - Programme pluriannuel d'investissement (équipement scientifique, TIC, Immobilier) ;
  - ajouter masse salariale (voir au moins N+1) ;
  - gestion contrat de recherche ;
  - suivi contrat quadriennal (permettre de dépasser la logique de ¼ par an en s'appuyant sur la globalisation des moyens : « avances » sur tranches du contrat pour permettre meilleure réalisation des actions)

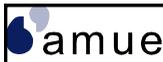
→ex : en TICE avance de 50% du contrat dès la 1<sup>ère</sup> année.

Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009

6

# Atelier 3

## Dialogue interne de gestion

 **Atelier n°3**  
**Dialogue interne de gestion**

❖ **Méthode / support :**

- ❖ **analyse critères : communs, spécifiques :**  
Quels critères utilisés ?
  - ❖ IATOS (assistance enseignement /assistance recherche, redéploiement pour rééquilibrer)
  - ❖ Ens-chercheur même logique que IATOSS (PUPH pas de redéploiement possible), taux encadrement prof/MCF (échanges)
  - ❖ Affectation des crédits critérisée (coût étudiant)
  - ❖ Pas de critères fixes pour affectation de moyens aux composantes mais cartographie des composantes pour comparaison (taux encadrement, taux encadrement appui) → au passage aux RCE, après application modèle de calcul, variation des moyens accordée à la hausse seulement (démarche consensuelle).

Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009 7

 **Atelier n°3**  
**Dialogue interne de gestion**

❖ **Structurer l'organisation du dialogue interne :**

- ❖ **Animateur - acteur**  
politique (VP) équipe large (administratif), rôle du VP finances assurer équilibre et idem côté composante

❖ **Construire et mettre en place le dispositif de suivi et d'intervention :**

- ❖ respect des cibles
- ❖ analyse des impacts
- ❖ mesures correctives

Suivi infra annuel sur la consommation de crédits des composantes  
Sur projets spécifiques : Suivi plan licence en central par exemple  
Même méthode : taux d'exécution budgétaire

Séminaire Amue - Gérer les responsabilités et compétences élargies - 25 et 26/11/2009 8