

Equilibre financier et politique de l'établissement Plan pluriannuel d'orientation (2015-2019).

Ce document a pour objectif de définir une politique globale de l'établissement, qui lui assure à la fois équilibre économique durable et développement de ses activités.

L'objectif est de permettre :

- d'une part, de finaliser la réalisation du processus budgétaire 2015, dans le respect des décisions du CA du 8 juillet 2014, des conseils et commissions d'octobre, du vote du CA du 11 décembre 2014 et des contraintes économiques actualisées;
- d'autre part, de s'inscrire dans la durée, dans l'esprit et dans la lettre du contrat quinquennal pour produire un équilibre économique de l'établissement pérenne et assurer le développement de nos activités de formation et de recherche. Dans ce contexte, il constitue un schéma directeur et programmatif pluriannuel, 2015-2019.

1. Contexte national, situation financière de l'UVHC et conséquences locales.

Dans le contexte national actuel (Budget de la MIREs pour le fonctionnement des universités en baisse, CPER en baisse, réallocation Sympa différée etc.), l'autorité de tutelle envisage une mobilisation des fonds de roulement des universités, en complément ou en substitut de la dotation d'établissement. Les espoirs de réactualisation ou de révision importante de la dotation sont désormais infondés.

Si l'UVHC n'a connu aucun déficit à ce jour, l'analyse du compte financier 2014 montre que le dernier résultat positif est lié à sa composante de résultat exceptionnel. Or l'accroissement des ressources propres des dernières années a atteint un plafond. Et si le fonds de roulement est au-dessus de la moyenne nationale et représente plus de 60 jours de fonctionnement (moyenne nationale 48 jours), on sait que le ministère va le mobiliser.

D'ores et déjà, l'UVHC a mené des actions qui permettent une stabilisation de sa situation économique sans autoriser un équilibre de long terme :

- quelques gels de postes en 2014,
- les scénari retenus par le CA de décembre 2014 et notamment 29 postes gelés en 2015.

Ces actions permettent de réaliser des économies absolument nécessaires mais, à terme, si elles se poursuivaient pendant la durée du contrat, elles mettraient en péril le fonctionnement du service public et le développement de l'université.

Dans ce contexte, l'établissement ne peut faire l'économie de mesures à moyen et long terme. Il se trouve confronté à une difficulté croissante pour équilibrer le budget sans opérer des économies de masse salariale.

Dans ce contexte, l'établissement a d'ores et déjà ouvert les 4 chantiers suivants.

2. Les domaines d'application des choix stratégiques et pluriannuels de l'UVHC (2015-2019).

Chantier 1 : Offre de formation soutenable et charges d'enseignement.

Le dossier d'accréditation de l'offre de formation quinquennale a fait l'objet d'une étude de soutenabilité et d'échanges avec le ministère.

Avec l'engagement de l'ensemble des composantes de formation, l'établissement convient de :

1. Rationaliser l'organisation de l'offre de formation par la généralisation de l'usage de pédagogies diversifiées, l'incitation au travail personnel étudiant (pédagogie inversée) ainsi que par une organisation maîtrisée (mixage des publics notamment).
2. Réduire le nombre de mentions de licences et de masters à effectifs faibles.

Cible 1 : diminuer la charge pédagogique globale sur l'ensemble du contrat d'environ 12 000 hetd soit 5% de la référence 2012-2013 et d'au moins 8 000 hetd dès la rentrée 2015-2016, toutes choses égales par ailleurs.

Cible 2 : atteindre au minimum la cible nationale (PLF 2015).

Moyens :

- mise en œuvre d'un contrôle, d'un suivi et d'une alerte dans VT, notre outil de gestion des emplois du temps ;
- la prévision par utilisation du simulateur établissement sera planifiée dès le mois de mai n-1 et fera l'objet de la première phase du dialogue de gestion ; la référence à des ratios H/E moyens nationaux et locaux sera généralisé.

Ce cadrage comprend les créations de formations (FI) accréditées et n'interdit pas l'ouverture des formations accréditées soumises à une procédure d'habilitation nationale complémentaire (DUT) ou des formations conditionnées à l'existence de ressources propres (FC et FA). Ces formations seront ouvertes sous réserve de justification et de validation du SCFCA .

Chantier 2 : Ressources humaines et masse salariale.

On voit, à l'analyse des comptes financiers successifs, que le ratio dit Dizambourg ne cesse de se dégrader. Cela marque l'effet trop important de la masse salariale par rapport à l'ensemble de nos recettes encaissables. Il s'agit de mieux nous organiser mais également de maîtriser la bonne affectation de nos ressources.

3 sous-chantiers sont ouverts : Durée du travail BIATSS/redéploiements/Missions des enseignants et des Enseignants-Chercheurs.

S/chantier 2.1 : - mise en conformité du temps de travail et des congés des personnels BIATSS avec les textes réglementaires en vigueur (Circulaire n° 2002-007 du 21-1-2002 : obligations de service des personnels IATOSS et d'encadrement, exerçant dans les services déconcentrés ou établissements relevant du MEN) à 1 607 heures/année;

- transformation du temps travaillé supplémentaire en ETPT (équivalent temps plein travaillé) permettant des économies d'emplois.

Cible 1: mise en place des nouveaux rythmes pour la rentrée de 2015.

Cible 2 : taux de transformation de 50% au terme du contrat (environ 15 postes sur 30 calculés en première analyse).

Moyens : négociation avec les organisations représentatives du personnel sur les modalités de mise en œuvre.

S/chantier 2.2 : (concomitamment) mise à niveau des encadrements et redéploiements entre services y compris composantes (BIATSS et Enseignants).

Pour les personnels BIATSS, analyse des retours concernant les répartitions des fonctions support/soutien en composante et service avec pour objectif une meilleure connaissance des organisations internes sur la base de missions communes.

Pour les enseignants, intégrations des liens offre de formation, heures complémentaires, potentiel enseignement par section CNU.

Cible 1 : définition de ratios permettant d'assurer une meilleure répartition des moyens.

Cible 2 : la création de services communs avec des périmètres élargis, la mutualisation, la constitution de pôles regroupant les ressources et fonctions, et l'éventuelle fusion de composantes ou de services sera recherchée et constituera un moyen adéquat pour répartir au mieux l'ensemble des ETPT d'établissement.

Moyens : Le partage de l'ensemble des éléments avec les différentes directions permettra un pilotage de la gestion des RH, pilotage rendu possible par l'acquisition d'un SIRH. Le déploiement de l'outil GAIA, outil d'établissement, a permis d'atteindre un taux de fiche de postes importants et surtout l'utilisation d'un même référentiel pour la déclinaison des missions de chaque agent.

S/chantier 2.3 : recensement complet des activités des enseignants et enseignants-chercheurs quant à l'ensemble de leurs missions (affectation recherche, affectation formation, autres missions, analyse des situations individuelles) et adéquation avec le système des primes et des indemnités.

Cible : Suivi de la carrière des enseignants et enseignants chercheurs quant à leur implication en recherche, enseignement et activités collectives pour faire des propositions d'accompagnement, si nécessaire, afin que l'ensemble des missions soient investies par chaque collègue.

Moyens: le démarrage des entretiens individuels aura lieu dès la fin du premier semestre 2015, avec les collègues dont l'activité de recherche n'est pas présente.

Chantier 3 : Ressources propres et calcul des coûts.

L'analyse du dernier compte financier (2014) montre que le développement des ressources propres qui avait été important depuis 2011, a rencontré une limite. Il faut relancer cette dynamique.

S/chantier 3.1 : formation continue et Apprentissage :

Elaboration de coûts de revient différenciés à appliquer par formation proposée en FC et apprentissage (LP, Masters) et prise en compte de l'analyse des coûts (mesurer l'équilibre d'une action de FC par une annexe financière préalable à l'ouverture de l'action elle-même).

Cible 1 : augmenter le Chiffre d'affaire FTLV et FA de 5%/année (« accompagner et mettre en place la coordination de la FC et de la FA par le SCFCA au sein de l'établissement » ; Plan qualité Formation, PAQ, Projet 2) ;

Cible 2 : 0% de recettes perdues et constitution d'une base des conventions, (« améliorer le process de facturation en FTLV » jusqu'à l'encaissement, Plan qualité Gestion des ressources, PAQ, Projet 3) ;

S/chantier 3.2 : recherche :

Gérer les contrats dans les temps impartis (« piloter et assurer une gestion optimale des contrats de recherche » ; Plan qualité Recherche, PAQ, Projet 1) ;

Elaborer des coûts de revient différenciés à appliquer par type d'action recherche ;

Dynamiser la stratégie de développement de partenariat public – privé en intégrant des objectifs quantitatifs et financiers par typologie (laboratoire commun, accord cadre, contrat ponctuel...) ;

Consolider l'ingénierie de montage de projets pour accroître le volume des réponses et/ou succès aux appels nationaux et européens.

Moyens : La direction de la recherche et de la valorisation contribuera à piloter et à assurer une gestion optimale des contrats de recherche.

S/chantier 3.3 : nouvelles ressources :

Recherche de nouvelles ressources propres dans le cadre d'une fondation ; réseau d'anciens ;
Développer les ressources liées aux locations d'équipements et de locaux (actuels rénovés ou nouveaux, notamment ITD et ARENBERG), accueil d'écoles ou de formations;
Définir les types de contrat pouvant relever d'une gestion Valutec, une grille des coûts complets intégrant le temps des chercheurs, l'utilisation des matériels etc., et prévoir une nouvelle convention entre la filiale et l'établissement ;
En matière de TVA, mise en place d'un secteur mixte sur les Services d'établissement et SCD (CF 925 et 906) ;
En ce qui concerne l'IRT, obtenir un retour sur investissement au moins égal au double de notre contribution ;

Chantier 4 : Patrimoine, coûts et dépenses de fonctionnement.

Il s'agit d'un chantier à moyen et long terme, lié notamment à la croissance de nos m².

Maîtriser les coûts énergétiques (en identifiant les travaux ayant un retour sur investissement rapide et en recherchant des subventions ou partenariats) ;
Intégrer la problématique de la durabilité dans l'ensemble des projets immobiliers, le plan Campus ;
Maîtriser certaines dépenses de fonctionnement ;
Développer une fonction acheteur au-delà de la fonction technique « marchés » ;

Conclusion : la mise en œuvre de l'ensemble de ces chantiers doit rétablir nos possibilités d'action et le développement de notre potentiel formation et recherche, notamment la reconstitution d'une véritable campagne d'emplois enseignants / enseignants-chercheurs, dès la rentrée 2016.