

## Dépêche n° 593048

Enseignement / Recherche - Enseignement supérieur Par: Anne Mascret - Publiée le 2018-10-02 17:21:00

Lien dépêche

©7 min de lecture

# "Rendre le dialogue de gestion systématique est important, même s'il n'y a pas de moyens" (Stéphane Calviac, Dgesip)

"Deuxième grand projet de Frédérique Vidal après la loi ORE", le "dialogue stratégique et de gestion" entre l'État et les établissements d'enseignement supérieur était l'objet de la journée d'études organisée par le jeune réseau des DAF, mardi 2 octobre à Paris. Après Gilles Roussel qui a rappelé toutes les préventions de la CPU sur ce dossier, Stéphane Calviac, sous-directeur du financement de l'enseignement supérieur à la Dgesip, en a présenté la philosophie et les grandes lignes. Il s'agit selon lui de crédibiliser le MESRI face à Bercy, qui lui reproche de ne pas piloter ses opérateurs.

"Nous sommes dans quelque chose d'expérimental. Donc nous avançons pas à pas et nous apprenons en marchant", déclare Stéphane Calviac, sous-directeur du financement de l'enseignement supérieur à la Dgesip, lors de la journée d'études organisée par le jeune réseau des DAF des établissements publics d'enseignement supérieur, mardi 2 octobre à l'université Paris-Dauphine. "Le terme même de dialogue de gestion n'est pas arrêté. Nous parlons pour le moment, au niveau de la Dgesip, de 'dialogue stratégique et de gestion' ", précise-t-il.

#### le 2e grand projet de F. Vidal après la loi 0Re

Ce "dialogue de gestion" est le "deuxième grand projet de la ministre après la loi ORE et Parcoursup", explique Stéphane Calviac. Pourquoi ? "Il faut savoir que nous sommes très critiqués au sein de l'État sur notre façon de piloter nos 260 opérateurs (1)", déclare le sous-directeur, qui rappelle que l'ESR regroupe "la moitié des opérateurs de l'État". "Bercy nous reproche de ne pas piloter et de reconduire à l'existant les moyens d'une année sur l'autre."

Dans les faits, il reconnaît que la Dgesip dialogue avec "environ 30 établissements par an", que ce soit avec ceux qui ont des difficultés et besoin d'un diagnostic précis, ou avec ceux qui ont des projets et besoin d'un accompagnement financier ciblé. "Il est donc vrai que notre dialogue de gestion n'est pas systématique et pas partagé. Il y a des établissements que l'on ne voit jamais et d'autres qui viennent tous les ans." Il estime que "rendre ce dialogue de gestion systématique est important, même s'il n'y a pas de moyens".

## Qui sont les 10 établissements expérimentateurs?

Les dix établissements expérimentateurs sont :

- AMU,
- Strasbourg
- Bordeaux
- Sorbonne Université
- Montpellier
- Reims
- La Rochelle
- PSL
- Université Côte d'Azur
- Sciences Po

#### faire remonter 2 à 3 projets par établissement expérimentateur

Ce dialogue de gestion se décompose en trois moments :

- Une réunion de tous les établissements concernés par l'expérimentation au cours de laquelle a été présentée la philosophie de ce dialogue, à savoir "soutenir des projets structurants qui rencontrent les priorités de politique publique";
- Une réunion bilatérale établissement/Dgesip ;
- Une rencontre sur site, organisée par l'établissement, avec une matinée "interne" (réservée aux établissements et au rectorat) et une après-midi ouverte aux partenaires (collectivités, organismes, industriels...).

La Dgesip va quant à elle "essayer de convaincre la ministre" sur l'importance de trois points, poursuit Stéphane Calviac :

- Avoir une "vue partagée et consensuelle sur la situation financière des établissements" (y a-t-il un problème de pilotage de la masse salariale, une difficulté à piloter les opérations d'investissement pluriannuel...). "On ne proposera pas le même accompagnement à un établissement solide ou à un établissement plus petit. On souhaite accompagner tout le monde mais de manière différenciée. Cette **différenciation** est totalement assumée par la ministre comme en témoigne le fait que certains établissements n'ont absolument rien reçu dans le cadre du 'Plan étudiants', faute d'avoir répondu", illustre-t-il.
- Pouvoir "caractériser" la situation des établissements. "Nous avons produit une fiche de **10 à 15 indicateurs** par établissement et nous leur demandons à qui ils veulent se comparer. AMU souhaite par exemple être comparée à l'UGA et à Strasbourg."
- Analyser les projets. "Nous demandons à chaque établissement expérimentateur de faire remonter deux à trois
  projets dans cinq thématiques (gouvernance; formation; recherche; innovation; international). Le message
  est alors: 'Vous y croyez, donc vous devrez en partie les autofinancer. Et le MESRI complétera le tour de table
  financier."

### le dialogue de gestion de PSL

Ouvrant le séminaire, Elyes Jouini, VP CA de Dauphine, a dit quelques mots du dialogue de gestion de PSL, l'une des deux Comue expérimentatrices. PSL a discuté avec les établissements membres

"en amont de la réunion avec la Dgesip et la DGRI". Les "trois actions prioritaires" retenues sont :

- le développement du CPES (cycle pluridisciplinaire d'études supérieures) ;
- la mutualisation des moyens et outils de gestion ;
- le développement des "professeurs attachés", nouveau concept défendu par PSL (professeurs de grands établissements étrangers ayant un lien structurel avec PSL).

Elyes Jouini précise que "les établissements composantes peuvent être associés aux réunions de dialogue".

#### les préventions de la CPU

Si la CPU est "bien sûr favorable au principe d'un dialogue annuel avec l'État", elle est plus critique sur les modalités de ce dialogue de gestion, indique Gilles Roussel, président de la CPU, qui rappelle les sujets de désaccord (<u>lire sur AEF info</u>):

- "nécessité d'avoir des moyens supplémentaires afin que ce dialogue ne tourne pas en défaveur des établissements qui brillent le plus à l'international ;
- ne pas prendre ces moyens nouveaux sur le financement des dépenses obligatoires qui s'accroissent d'année en année (GVT, compensation de la CSG, PPCR...);
- avoir des indicateurs partagés afin que ce dialogue de gestion ne soit pas seulement qualitatif;
- ne pas passer par la voie de l'expérimentation et faire entrer tous les établissements dès le début dans ce dialogue de gestion afin qu'il n'y ait pas de rupture d'égalité entre établissements ;
- avoir un dialogue national et non régional." La CPU refuse qu'il y ait une "prérépartition des moyens par académie".

S'il reconnaît avoir été entendu sur certains points mais pas sur d'autres, Gilles Roussel appelle *in fine* à la "plus grande transparence sur les moyens alloués".

Stéphane Calviac précise que la Dgesip est bien consciente et "persuadée" du "sous-financement" du système d'ESR français — "il faudrait 1 Md€ de moyens supplémentaires par an pour arriver au niveau de la moyenne des pays de l'OCDE et 7 Md€ pour atteindre celui du Royaume-Uni" — et plaide évidemment pour un dialogue de gestion "sans redéploiement entre établissements et avec des moyens nouveaux". Mais il rappelle que le diagnostic n'est pas partagé par Bercy qui préférerait, selon lui, "partir de l'analyse des fonds de roulement pour voir comment réduire la subvention pour charge de service public et participer à l'objectif de réduction de la dette".

### pas de moyens fléchés dans le plf mais des efforts à faire en gestion

Le sous-directeur reconnaît qu'il n'y a pas de moyens dédiés à ce dialogue de gestion dans le PLF 2019 (<u>lire sur AEF info</u>). Mais il estime que "quand on gère 13,6 Md€, on peut faire quelques efforts de gestion". "Nous avons ainsi réussi à dégager 20 M€ en effort de gestion l'an passé pour le 'Plan étudiants'. Ce ne sera pas à cette hauteur pour le dialogue de gestion, mais nous allons essayer d'isoler quelques millions d'euros", déclare-t-il.

"Nous ne voulons pas de discrimination en faveur des expérimentateurs et qu'il ne reste plus rien au moment de la généralisation", assure aussi Stéphane Calviac. "Notre objectif est de démontrer à la direction du Budget que l'on est capable de piloter et de trouver quelques millions, pour être crédibles et demander par la suite des moyens supplémentaires. Nous avons foi en la parole du président de la République, qui s'est toujours dit favorable à un accroissement des moyens mais sur une base contractuelle. C'est ce que nous avons fait sur le 'Plan étudiants' : il n'y a pas eu de péréquation, c'était du donnant-donnant. On attend d'ailleurs l'aide de la CPU pour relayer cela au plus haut niveau de l'État."

#### le rôle des rectorats en question

L'autre question qui va se poser au moment de la généralisation va être celle de la capacité de la Dgesip à assurer ce dialogue avec tous les établissements. Même s'il a recruté cette année une personne venue de la Cour des comptes pour le suivi de ce dossier, Stéphane Calviac estime que "10 emplois supplémentaires seraient nécessaires en centrale" si l'on voulait que le dialogue de gestion généralisé aux 106 établissements passés aux RCE soit assuré "depuis Paris". "Je ne sais pas trop comment cela va s'organiser, mais on ne pourra pas tout faire depuis la centrale. Il faudra réfléchir à ce qui pourra se faire à l'échelon déconcentré."

Interpellé par plusieurs DAF sur le dialogue aujourd'hui "trop tatillon, technique et pointilleux" avec les services rectoraux en charge du contrôle budgétaire, Stéphane Calviac reconnaît qu'une "montée puissance et en compétences" des rectorats sera nécessaire pour "prendre de la distance et de la hauteur". "Je ne veux pas un contrôle bête et méchant, mais du dialogue budgétaire. Contrôle et dialogue de gestion sont les deux faces d'une même pièce", dit-il. "Les universités sont montées en compétences, c'est au tour des rectorats. C'est un sujet que nous avons en tête en nous allons y travailler", assure-t-il, citant le rôle de l'ESENESR.

#### quelle articulation avec le contrat de site?

Gilles Roussel ajoute qu'au-delà du problème de compétence des rectorats – "bien réel dès lors que l'on parle du niveau master et encore plus de recherche et d'innovation" –, la CPU est inquiète du phénomène de "régionalisation" de l'ESR qu'induirait la conduite du dialogue de gestion au niveau déconcentré. "Le problème n'est pas le recteur en tant que tel. On nous aurait dit que le dialogue allait être conduit par les DRRT, cela ne nous aurait pas plu davantage." Il s'interroge aussi sur l'articulation avec la réforme de la carte des rectorats : "La Nouvelle Aquitaine est une région très large : comment le recteur pourra-t-il avoir une vision cohérente de ce territoire ?", interroge-t-il.

Enfin, la dernière question qui est posée par Frédéric Dehan, président de l'ADGS, est celle de "l'articulation des différents dialogues sur un territoire donné", et en particulier entre ce nouveau dialogue de gestion et le contrat de site. Sybille Rochas, chargée de mission à la CPU, s'interroge elle aussi sur la pertinence du maintien du dialogue contractuel, d'autant que ce dernier ne joue que sur 1 % des moyens des établissements. Ce à quoi le MESRI n'a pas encore répondu.