

CONFIDENTIEL  
NON DIFFUSABLE

# Audit de la situation budgétaire de l'université de Lille

## Note d'étape n° 1

NOTE N° 2018-033  
Juillet 2018

Mission d'accompagnement des établissements  
d'enseignement supérieur



**igaenr**  
Inspection générale  
de l'administration  
de l'Éducation nationale  
et de la Recherche



## Réponse aux principaux éléments soulevés dans le rapport IGAENR

### Préambule :

Ce rapport fait suite à la première phase d'audit demandé par le Président de l'Université de Lille. En effet, le Budget Initial de l'Université prévoyant un déficit de 6M€, le Président a souhaité mettre en place dès janvier 2018 une mission d'audit et d'accompagnement avec le soutien du rectorat et du MESRI. Cette mission, réalisée par M. Dutil et Mme Girardey-Maillard, a donné lieu, notamment au sein de notre Université, à de nombreux échanges entre les auditeurs, l'équipe présidentielle, la direction générale des services et certains chefs de service. Le résultat de cette première phase d'audit est exposé dans un rapport qui soulève plusieurs questions. L'objet de cette note est d'apporter les premiers éléments de réponse en préambule à une note stratégique exposant les éléments de remédiation proposés par l'Université sous la forme d'un plan de redressement.

### 1) Une politique de site en évolution

La première partie du rapport fait état du positionnement de notre Université qui doit se conforter notamment dans le cadre de la politique de site. La COMUE, sous sa forme actuelle, est appelée à disparaître au profit d'une structure de coopération interuniversitaire plus souple et correspondant aux nouveaux périmètres de la région Hauts de France. Nous allons nous saisir des opportunités offertes par les ordonnances pour définir le nouveau support de l'ESPE. De même, une stratégie doit encore être finalisée afin que nous nous dotions d'un collège doctoral à la hauteur de nos ambitions de recherche et de formation.

Enfin, l'existence de deux fondations a été soulevée. Une réflexion sur le rapprochement de ces deux entités est en cours.

Notre Université est la colonne vertébrale d'un environnement qui, au cours de l'histoire récente, a généré de nombreuses structures dont la lisibilité et l'articulation n'apparaissent pas clairement : COMUE, ISite ; fondations... Il est bien établi que notre stratégie est l'Université Lille Nord-Europe dans laquelle nous sommes pilotes et qui simplifiera à terme ce paysage institutionnel. Au niveau régional la collaboration entre les Universités se fera au sein d'une structure souple et allégée.

### 2) Des difficultés financières bien identifiées

Les évolutions des grands indicateurs financiers de notre établissement sont décrites et analysées. Il s'agit principalement de la Capacité d'Autofinancement (CAF actuellement de 13M€), du fonds de roulement (FdR actuellement de 38M€), de la masse salariale (M.S., supérieure de 2% au seuil prudentiel de 83% des recettes décaissables). Cette situation nous est connue depuis l'élaboration du budget initial 2018 et du premier budget rectificatif (qui amène notre déficit à 700k€). Notre politique est clairement de rétablir les équilibres nécessaires afin que l'Université retrouve des marges de manœuvre nécessaires à l'application de ces objectifs stratégiques : une CAF d'environ 20M€, un FdR de 50M€.

La maîtrise de la masse salariale est une priorité de l'équipe présidentielle. Celle-ci passe par de nombreux leviers (études des mécanismes d'augmentation, redéploiement d'emplois en interne, non renouvellement d'une partie des postes, temps de travail...) qui

seront étudiés dès cette rentrée avec les partenaires sociaux notamment au sein du comité technique.

Le programme d'investissements et en particulier patrimoniaux, a d'ores et déjà été revu à la baisse. Nous avons reprogrammé les opérations immobilières dont le financement n'est pas consolidé et établi des priorités (1) la sécurité des personnels et usagers, (2) l'accessibilité (3) les opérations d'entretien et de renouvellement des installations. Une politique d'entretien, de consolidation et de rationalisation de notre patrimoine est mise en place.

Le financement, pour l'instant incomplet, de certaines opérations patrimoniales de grande ampleur retient également toute notre attention. Il s'agit du bâtiment OncoLille, du rapatriement des installations situées au Recueil, des équipements importants des bâtiments Cheveul, D et de l'animalerie. Des négociations avec nos partenaires institutionnels territoriaux ainsi qu'avec l'Etat sont engagées afin d'augmenter leur participation à ces financements.

Enfin, nous avons reçu 40M€ pour le projet de nouveau centre d'apprentissage et de bibliothèques sur le site SHS de Pont de Bois. Le projet se finalise donc pour correspondre à ce financement.

=> Point sur les difficultés de paiement des factures

Nous sommes une Université d'excellence en recherche. Nos équipes, tout au long de l'année, concourent afin d'obtenir des financements de contrats de recherche auprès de nombreux organismes. L'évolution des règles de financements, les délais de paiements des différentes échéances, les masses salariales nécessaires à la réalisation de ces contrats pèsent sur certains de nos indicateurs tels que le besoin en fonds de roulement. Ce point, mis en évidence dans le rapport, nécessite dans le futur budget, de prévoir des provisions pour risques notamment dans le cas d'inéligibilité de certaines dépenses que nous devons de ce fait assumer.

## Situation des impayés fournisseurs, point d'étape au 24/07/2018

Les 3 universités lilloises ont fusionné le 01-01-2018 donnant naissance à l'université de Lille. A cette date, les comptes fournisseurs et comptes fournisseurs avec service fait s'établissaient à 12 578K€ de la manière suivante :

Université de Lille1 : 247K€

Université de Lille2 : 6 654K€

Université de Lille3 : 676K€

La reprise des flux a été extrêmement difficile de par la masse des lignes de reprise (17 000 lignes).

Les paiements n'ont pu reprendre dans SIFAC que mi-mars 2018.

Les opérations de mises en paiement et nettoyage des flux ont permis d'améliorer la situation puisque les comptes fournisseurs antérieurs au 31/12/2017 s'élevaient à 5 037K€.

Il n'en demeure pas moins que l'apurement de ce solde s'avère difficile. Il conviendra d'interroger chaque composante de l'établissement afin de savoir si le service fait, parfois très ancien, est fondé sur des éléments valables (bon de livraison par exemple).

Parallèlement, un audit de la cellule qualité de l'établissement en lien avec la direction générale des services a procédé à un audit sur l'ensemble de la chaîne de la dépense qui a permis de mettre à jour les difficultés :

- Qualité des bons de commande insuffisante
- Absences de bons de commande
- Absence de service fait
- Absence de certification du service fait
- Absence de budget

Un plan d'action est en cours de réalisation avec les différents acteurs de la chaîne dont la présentation sera faite aux équipes le 5/10/2018.

Les principales actions sont :

- Plan de communication auprès de l'ensemble des usagers (notamment fournisseurs et composantes)
- Maintien d'aide de vacataires à l'agence comptable, pour pallier notamment l'absentéisme très important (congés maladie et mobilités professionnelles)
- Améliorer la collaboration DAF-AC (réunions hebdomadaires)
- Mise en place de procédures partagées par tous les acteurs
- L'analyse systématique des bons de commandes 2017 sans certification, idem pour 2018

### **3) Une structuration des services qui doit évoluer dans un cadre stratégique défini**

La fusion de trois établissements très différents a nécessité un travail considérable de mise en place des services centraux afin que ceux-ci soient opérationnels dès janvier 2018. Après cette étape de démarrage réussie nous entrons maintenant dans la phase d'optimisation des organisations et des processus. Celle-ci implique l'évolution des organigrammes, la mise en place de la politique qualité et le déploiement du système d'information et de pilotage. Ces trois chantiers sont prioritaires dès septembre 2018.

La restructuration de notre Université implique également celle des composantes dans l'objectif de l'Université Lille Nord Europe. Notre stratégie est de développer les projets de formation et de recherche communs, pluridisciplinaires et structurant entre les UFR afin d'évoluer vers un ensemble d'une dizaine de composantes. Cette stratégie se base sur la co-construction et de la mise en place d'une politique volontariste de décentralisation et de responsabilisation des composantes.

Ce rapport d'audit nous permet un réel accompagnement dans le pilotage de notre nouvelle Université. Il converge sur les éléments également mis en évidence par l'équipe présidentielle et permet, 6 mois après la mise en place de notre Université, de mettre en place une réponse opérationnelle sous la forme du plan de redressement.

Le Président a souhaité que cet audit se poursuive sur les dimensions relatives à la maîtrise de la masse salariale, l'assistance dans le contrôle de la politique immobilière et des investissements et sur la mise en place de la politique de subsidiarité.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE

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

—————  
*Inspection générale de l'administration  
de l'éducation nationale et de la recherche*

## Audit de la situation budgétaire de l'université de Lille

### Note d'étape n° 1

Juillet 2018

**Maryelle GIRARDEY-MAILLARD**

*Inspectrice générale de l'administration  
de l'éducation nationale et de la recherche*

**Éric DUTIL**

*Inspecteur général de l'administration  
de l'éducation nationale et de la recherche*



## SOMMAIRE

Introduction.....	1
<b>1. Un positionnement stratégique qui reste à conforter .....</b>	<b>2</b>
1.1. Données de caractérisation du nouvel établissement.....	2
1.2. Un chantier de fusion marqué par l’instabilité et les tensions .....	2
1.3. Un nouvel établissement budgétairement fragilisé.....	3
1.4. Un écosystème d’enseignement supérieur et de recherche (ESRI) qui demeure complexe et disparate, en dépit de l’affirmation de l’université de Lille comme établissement chef de file à l’échelle régionale .....	4
1.4.1. L’université de Lille et la COMUE Lille - Nord-de-France .....	4
1.4.2. L’université de Lille et la fondation partenariale « I-SITE ULNE » .....	6
1.4.3. L’université de Lille et la fondation partenariale « université de Lille » .....	7
<b>2. La situation financière de l’université de Lille .....</b>	<b>8</b>
2.1. Des difficultés comptables héritées de la période antérieure à la fusion.....	8
2.1.1. Une qualité comptable critiquable.....	8
2.1.2. Une agence comptable désorganisée par la reprise d’opérations antérieures à la fusion .....	8
2.2. L’agrégation des comptes financiers 2017 des trois établissements fusionnés se traduit par un résultat positif de 3,7 M€.....	10
2.3. Une situation préoccupante révélée par le bilan de l’université de Lille.....	11
2.3.1. La capacité d’autofinancement en baisse .....	11
2.3.2. Le fonds de roulement net global également en baisse sensible .....	12
2.3.3. Un fonds de roulement mobilisable très faible .....	13
2.3.4. Un besoin en fonds de roulement comprenant des créances faisant l’objet de provisions insuffisantes .....	15
2.3.5. La trésorerie en baisse .....	17
2.4. Une soutenabilité non assurée des budgets initial et rectificatif 2018 .....	18
2.4.1. Le budget initial.....	18
2.4.2. Le budget rectificatif n° 1 .....	18
<b>3. Les principaux déterminants des difficultés budgétaires de l’université de Lille et les perspectives de travail identifiées par la mission.....</b>	<b>20</b>

3.1. Une augmentation tendancielle de la masse salariale.....	20
3.2. Un plan pluriannuel d'investissement ambitieux, indépendant des moyens disponibles et de la réalité des enjeux immobiliers .....	21
3.3. Une organisation administrative qui peine à se stabiliser et qui pourrait être optimisée dans son fonctionnement .....	22
3.3.1. Une administration universitaire en cours de recomposition, fragilisée par la fusion .....	22
3.3.2. Des modes de fonctionnement et de communication entre les acteurs, non encore stabilisés .....	23
3.3.3. Un déficit d'indicateurs et d'instruments de pilotage .....	24
<b>Conclusion .....</b>	<b>24</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>27</b>

## Introduction

Par courrier du 23 janvier 2018, le recteur de région académique, recteur de l'académie de Lille, a saisi le chef de service de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) d'une demande d'audit de la situation budgétaire de l'université de Lille (cf. annexe 1). Cette saisine fait suite à la dégradation prévisionnelle de la plupart des indicateurs financiers du budget 2018 adopté par l'assemblée constitutive provisoire du 8 décembre 2017, à savoir un résultat prévisionnel déficitaire de 6 M€, un fonds de roulement et une trésorerie respectivement réduits à 14 et 12 jours de fonctionnement.

Par lettre du 13 mars 2018 adressée à la nouvelle rectrice de l'académie de Lille, le chef de service de l'IGAENR a confié cette mission d'audit à Mme Maryelle Girardey-Maillard et M. Éric Dutil, sous la supervision de M. Éric Pimmel. (cf. annexe 1) Dans le prolongement de cette désignation, le président de l'université de Lille a fait parvenir à la mission, le 10 avril 2018, un courrier (cf. annexe 2), précisant certains éléments de contexte et les attentes de l'université vis-à-vis de la mission, afin de les « *aider, par l'apport d'un regard extérieur, à mettre en œuvre un processus transparent et objectif dans la recherche de mesures visant à l'équilibre budgétaire financier de la nouvelle université* ».

Dans cet esprit, la présente note est une note d'étape. Elle a pour objet de présenter une première analyse de la situation financière de l'université et d'identifier les principaux axes correctifs à engager, à courte et moyenne échéances, notamment dans le cadre du plan de gestion des emplois 2019 engagé depuis peu par la direction. Pour autant, la présidence de l'université a également explicitement fait part à la mission (cf. courrier du 10 avril précité en annexe 2), de sa demande d'examen de thématiques non strictement financières. Plusieurs sujets d'investigation complémentaires sont ainsi identifiés par l'établissement, tels « *les mesures structurelles envisagées actuellement pour rééquilibrer la masse salariale, la soutenabilité du plan pluriannuel d'investissement, la rationalisation du patrimoine immobilier (restructuration et optimisation de l'utilisation des surfaces existantes), au niveau opérationnel, l'adéquation des outils de pilotage interne ou la nécessité de leur mise en place, et les pistes d'amélioration au vu des organigrammes de ressources humaines* ».

Compte tenu des attentes formulées par le président de l'université qui ont pour conséquence un élargissement du périmètre de l'audit à des thématiques non strictement financières, la mission pourrait, dans un second temps, accompagner l'université à travers un audit organisationnel approfondi de ses fonctions de support (ressources humaines (RH), finances / comptabilité, patrimoine immobilier, système d'information et aide au pilotage prioritairement), associant services centraux et composantes.

Au-delà des entretiens menés les 17 avril, 30 et 31 mai et 26 juin 2018 avec les équipes de l'université, le rectorat et le contrôleur budgétaire en région (cf. liste des personnes rencontrées en annexe 3) le diagnostic financier a été, pour l'essentiel, établi sur la base des nombreux documents remis à la mission à sa demande.

À cet égard, l'exploitation des documents financiers tels que les budgets, comptes financiers, rapports des commissaires aux comptes (CAC), plan pluriannuel d'investissement (PPI), notes d'analyse du contrôle budgétaire régional complétée par l'analyse du fonds de roulement

mobilisable et de la fiabilité des comptes des universités constitutives de l'université de Lille, permettent un premier éclairage de la situation budgétaire et financière de cet établissement.

Par ailleurs, il convient de noter que la mission a pris connaissance des différents rapports provisoires ou définitifs de la Cour des comptes concernant le contrôle des comptes et de la gestion des universités Lille 1, 2 et 3<sup>1</sup>.

## 1. Un positionnement stratégique qui reste à conforter

### 1.1. Données de caractérisation du nouvel établissement

L'université de Lille, fruit de la fusion au 1<sup>er</sup> janvier 2018 des universités Lille 1 (sciences et technologies), Lille 2 (droit, gestion, santé et sport) et Lille 3 (sciences humaines et sociales, arts, lettres et langues) constitue désormais l'université la plus importante de France, en termes d'effectifs étudiants, avec plus de 67 000 étudiants comptabilisés pour l'année universitaire 2017-2018.

Riche de 6 300 personnels (dont 3 300 enseignants - chercheurs), ce nouvel établissement devient le deuxième employeur public régional, après le centre hospitalier régional universitaire de Lille. Il s'étend sur 567 000 m<sup>2</sup> de bâti, implantés sur l'ensemble du territoire du département du Nord.

L'université de Lille couvre l'ensemble des secteurs disciplinaires à travers 24 composantes, localisées sur cinq campus principaux (cité scientifique, Moulins-Ronchins, Pont-de-Bois, Roubaix - Tourcoing, santé).

Sa recherche se structure autour de 66 laboratoires, 5 Labex et 7 Equipex.

Après trois tentatives infructueuses aux appels à projet « IDEX<sup>2</sup> » du programme investissements d'avenir (PIA<sup>3</sup>), le projet d'université Lille - Nord-Europe (ULNE) porté par quatorze membres fondateurs, et notamment par les trois universités de la métropole lilloise, a obtenu, le 24 février 2017, la labellisation I-SITE (Initiatives science - innovation - territoires - économie). Cette labellisation est assortie d'une dotation de 500 M€ (soit environ 15 M€ par an) afin d'accompagner la création d'ici dix ans de la future grande université internationale ULNE.

### 1.2. Un chantier de fusion marqué par l'instabilité et les tensions

Ce processus long de labellisation, ponctué par trois échecs consécutifs, a, au final, installé une dynamique irréversible qui a débouché sur la fusion des trois universités. Si la volonté de rapprochement entre les établissements du site est ancienne et a démarré dès 2010 sous l'impulsion du PRES Université Lille - Nord-de-France (LNF) en privilégiant la voie fédérale, il faudra attendre avril 2014 pour que le scénario de la fusion soit politiquement accepté par tous les présidents en exercice, avec pour objectif cible d'être lauréat de l'IDEX. Un mois après l'obtention de l'I-SITE, le 24 mars 2017, les conseils d'administration des universités Lille 1, 2 et 3 approuvaient, par une large

---

<sup>1</sup> Rapport d'observations provisoires Lille 1 (exercices 2011 à 2016), rapport d'observations définitives Lille 2 (exercices 2011 à 2015), rapport d'observations provisoires Lille 3 (exercices 2011 à 2015).

<sup>2</sup> Initiatives d'excellence.

<sup>3</sup> Vagues 1 et 2 du PIA 1 en 2011 et 2013 puis vague 1 du PIA 2 en 2016.

majorité, le principe d'une fusion. Cet engagement définitif figurait dans les attentes du jury international, ainsi que des précisions sur la gouvernance, les modalités d'allocation des moyens, le statut du futur établissement et de ses composantes. Ces points d'attention, à quelques mois du regroupement des trois établissements dans un nouvel ensemble, constituaient autant d'alertes sur le retard pris par le chantier de fusion, pourtant initié depuis plusieurs années. Suite à la publication du décret du 11 septembre 2017 portant création de l'université de Lille, Marie-Pierre Mairesse, ancienne présidente de l'université de Valenciennes, a été nommée le 12 septembre administratrice provisoire de ce nouvel établissement par le recteur de l'académie.

Si l'ambition d'un fonctionnement en « mode projets » a été clairement affichée dès 2015 par l'ensemble des acteurs pour concevoir et accompagner la création de ce nouvel établissement, il s'avère rétrospectivement que la réalité du fonctionnement des différents groupes de travail et comités définis conjointement, a été très fortement marquée par des tensions politiques qui sont plus particulièrement survenues au cours des années 2016 et 2017. En effet, des divergences apparaissent, notamment à l'occasion de l'élaboration des organigrammes administratifs entre les présidents des universités de Lille 1 et Lille 3 et le président de l'université de Lille 2. Ce dernier démissionnera par ailleurs de ses responsabilités de coordonnateur de la candidature au PIA du site lillois, au mois de septembre 2016. La présidente de l'université Lille 3 lui succédera dans cette responsabilité. Ces tensions connaîtront leur paroxysme au cours de l'année 2017, dans le cadre de la préparation de l'élection aux conseils centraux du futur établissement et plus particulièrement à la présidence de l'université fusionnée. Il faudra attendre septembre 2017 et le renoncement du président de Lille 2 à être candidat pour que le processus de construction de la nouvelle entité puisse enfin s'achever, à moins de quatre mois de son installation effective. Il convient enfin de noter qu'à la différence de la préparation du dossier de candidature au PIA 2, les universités lilloises ont fait le choix, dès 2014, d'internaliser le chantier de construction du nouvel établissement, se reposant, sur 15 groupes de travail « politiques » et 22 groupes de travail « techniques », sous le pilotage d'un comité opérationnel et la supervision d'un comité stratégique.

La liste portée par Jean-Christophe Camart a remporté 15 des 22 sièges représentant les personnels siégeant au conseil d'administration de l'université de Lille, lui assurant ainsi une large majorité pour déployer le plan de développement du nouvel établissement, pour les quatre prochaines années.

### 1.3. Un nouvel établissement budgétairement fragilisé

Né dans un contexte délicat, affectant et retardant le bon déroulement du processus de fusion tel qu'il avait été initialement planifié, plus particulièrement dans sa dimension organisationnelle et institutionnelle, l'université de Lille est exposée, de surcroît, à une situation financière dégradée, objet du présent audit.

En effet, à l'image de la plupart des sites qui ont fusionné, le nouvel établissement, créé en janvier 2018, a intégré en son sein, les forces et les faiblesses structurelles de ses membres fondateurs. À cet égard, comme l'avait d'ores et déjà révélé le dispositif de suivi, d'alerte, et d'accompagnement (DS2A) de la DGESIP (Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle) mis en œuvre fin 2012 pour répondre aux situations de déficit de plusieurs établissements ayant accédé aux responsabilités et compétences élargies, l'université Lille 1 a connu un résultat d'exploitation déficitaire à trois reprises sur la période 2013-2017. L'université Lille 2, deuxième université française la plus affectée par l'opération

nationale de prélèvement sur fond de roulement engagée en 2015, connaîtra cette année-là, également un déficit.

Classée en mars 2018 dans la grille d'alerte ministérielle avec un niveau de caractérisation qualifié de « très dégradé », l'université de Lille démarre l'exercice 2018, avec un bilan financier virtuel, construit par agrégation des comptes financiers des trois universités fondatrices, traduisant une baisse de fonds de roulement net global de 15 M€ et une diminution de trésorerie de 1,2 M€ entre 2016 et 2017. Si le résultat d'exploitation consolidé 2017, construit sur les mêmes bases, s'avère positif avec un solde de + 3,7 M€, les projections 2018 de son résultat prévisionnel sont en revanche négatives, avec un solde déficitaire de 6 M€ du budget initial (BI) adopté en fin d'année 2017, réajusté à - 0,7 M€ au budget rectificatif numéro 1 (BR1) adopté le 14 juin 2018<sup>4</sup>.

Consciente de cette trajectoire délicate, l'équipe présidentielle<sup>5</sup>, affiche clairement sa volonté de construire, au plus vite, un plan de retour à l'équilibre budgétaire et ébauche, depuis quelques semaines, sous la coordination du vice-président en charge du budget, plusieurs scénarios d'actions correctives que la mission n'a pas encore eu l'opportunité d'examiner.

La note d'analyse budgétaire 2017 de la Cour des comptes relative à la MIREs souligne pour sa part que la situation actuelle de l'université de Lille procède, à titre principal, comme c'est le cas pour la nouvelle université Grenoble - Alpes, de difficultés antérieures affectant les établissements parties à la fusion. Elle rappelle également l'exposition de ces nouvelles structures à des surcoûts spécifiques liés à ce mode de regroupement.

La mission ne peut à ce stade de l'audit établir avec précision les coûts complets induits par la fusion. Elle constate cependant, sans pour autant pouvoir l'expliquer, que les montants accordés par le MESRI (ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation) aux universités lilloises pour accompagner ce processus, ont été très largement supérieurs à ce que ce dernier avait attribué aux autres sites fusionnés. À titre d'exemple, 2 M€ ont été accordés au site lillois, contre 1 M€ pour les sites bordelais, marseillais et montpelliérain et 1,1 M€ pour Grenoble, la ministre s'étant engagée à soutenir fortement la fusion.

#### **1.4. Un écosystème d'enseignement supérieur et de recherche (ESRI) qui demeure complexe et disparate, en dépit de l'affirmation de l'université de Lille comme établissement chef de file à l'échelle régionale**

##### **1.4.1. L'université de Lille et la COMUE Lille - Nord-de-France**

La création d'un établissement unique, si elle a répondu aux prescriptions du jury international pour garantir une efficacité de pilotage et de gestion des projets d'excellence contenus dans le cadre de l'I-SITE, n'a pas pour autant, à ce jour, eu d'impact sur les activités et le plan de développement de la COMUE Lille - Nord-de-France, créée le 26 août 2015.

Succédant au pôle universitaire Lille - Nord - Pas-de-Calais (1992), puis au PRES Université Lille - Nord-de-France (2007), la COMUE LNF constitue l'une des plus grandes COMUE au plan national, avec plus de 115 000 étudiants, à travers ses neuf membres fondateurs et quinze membres associés.

---

<sup>4</sup> Cf. analyse de la situation financière au chapitre 2 de la présente note.

<sup>5</sup> Cf. courrier du 10 avril 2018 précité.

Elle fait également partie de l'une des deux COMUE à avoir accédé, en 2017, aux responsabilités et compétences élargies et compte en son sein l'ESPÉ<sup>6</sup> Lille - Nord-de-France.

Cette structure fédérale, qui emploie 32 personnels<sup>7</sup>, assume aujourd'hui la gestion de missions stratégiques pour le compte de ses membres, y compris au bénéfice de la nouvelle université de Lille pourtant principal acteur et contributeur (399 000 € consolidés au titre de 2017) de cet établissement. Aussi, à la différence de certains sites universitaires ayant vu l'émergence d'une grande université métropolitaine sur leur territoire, la COMUE LNF demeure responsable de plusieurs dossiers majeurs, en termes de stratégie d'enseignement supérieur et de recherche.

À ce titre, elle assure notamment :

- **la coordination des écoles doctorales**

Mis en place dès 2010, le collège des écoles doctorales de la COMUE est en charge de l'animation et de la coordination des six écoles doctorales thématiques régionales, soit environ 2 500 doctorants, et de la gestion de deux départements, le département des actions internationales (DAI) et le département des carrières et des emplois (DCE). Dix personnels sont actuellement mobilisés pour cette activité. Si rôle de la COMUE réside assez classiquement en la mutualisation de l'organisation des formations doctorales et concourt à la mobilité internationale et à l'insertion professionnelle des docteurs à l'échelle de son territoire, l'université de Lille qui comprend six écoles doctorales en propre et accueille près de 2 000 des 2500 doctorants, ne dispose toujours pas d'un collège des écoles doctorales de plein exercice, à l'image de la plupart des autres universités récemment fusionnées.

- **la représentation des universités du département du Nord au sein de la SATT**

Lauréate en décembre 2011 de l'appel à projets relatif aux sociétés d'accélération du transfert de technologies (SATT) du PIA, la SATT Nord a été dotée de 63 M€.

Cette filiale du PRES ULNF puis de la COMUE LNF est constituée sous la forme d'une société par actions simplifiée (SAS), dotée d'un capital d'1 M€. Elle a pour actionnaires, outre la COMUE (42 %), l'université de Picardie Jules Verne (8 %), l'université de Reims - Champagne-Ardenne (8 %), le CNRS (Centre national de la recherche scientifique) (8 %) et l'État, via la Caisse des dépôts et consignations (33 %).

Au-delà des réflexions de fond que soulève la Cour des comptes dans son rapport de mars 2018 sur les « *outils du PIA consacrés à la valorisation de la recherche publique* », et de l'évaluation contrastée portée sur la performance de la SATT Nord, la question de représentation de la nouvelle université de Lille comme actionnaire direct, se pose, alors qu'elle en est le contributeur principal, en termes de projets de recherche valorisables.

---

<sup>6</sup> École supérieure du professorat et de l'éducation.

<sup>7</sup> 21 postes attribués à la COMUE au titre du contrat de site et 11 personnels mis à disposition par les établissements.

- **le pilotage et la gestion administrative de l'opération Campus Grand Lille**

Conformément à la convention d'ingénierie relative au projet « Campus Grand Lille » signée le 30 avril 2010 entre l'État, le PRES Université LNF, le CROUS (Centre régional des œuvres universitaires et scolaires), le rectorat et les universités Lille 1, Lille 2 et Lille 3, la COMUE LNE assure le portage juridique et financier de l'opération campus. Organisée sous la forme d'un partenariat public - privé (PPP), le montage retenu assure le transfert juridique de plusieurs parcelles et bâtiments de l'université à la COMUE qui les met ensuite à disposition du titulaire du contrat de partenariat. La COMUE demeure donc l'interlocuteur privilégié du groupement privé dans l'exécution du contrat. Une redevance annuelle de fonctionnement de 687 000 € est par ailleurs versée à la COMUE au titre de la contribution des « occupants » aux charges de fonctionnement durant la période contractuelle (25 ans).

- **l'hébergement de l'ÉSPÉ Lille - Nord-de-France**

Composante à part entière de la COMUE, l'ÉSPÉ agit en interface avec l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur de l'académie, et à titre principal avec l'université de Lille, principal contributeur en étudiants et personnels pédagogiques. Le sujet du repositionnement éventuel de l'ÉSPÉ en dehors de l'actuelle COMUE, suscité par les réflexions autour de la recomposition territoriale des académies de la région Hauts-de-France, mérite d'être appréhendé avec prudence et discernement compte tenu du contexte particulier qui a présidé à son rattachement à la COMUE et des engagements pris vis à vis des personnels concernés.

D'une manière générale, la valeur ajoutée du portage de ces différentes missions stratégiques par la COMUE devra être évaluée, dans un contexte de possible recomposition de son périmètre territorial, en lien avec l'affirmation et le développement des régions académiques et l'ambition affichée par l'université de Lille d'être une université de rang mondial. Cette juxtaposition persistante d'opérateurs d'enseignement supérieur et de recherche pourrait être, à terme, préjudiciable à la visibilité nationale et surtout internationale du nouvel établissement.

À cet égard, la mission observe que la fusion des régions Nord-Pas-de-Calais et Picardie réalisée en 2016 n'a pas eu d'effet, à ce jour, sur le périmètre de la COMUE LNF. Il en est de même quant à sa gouvernance, où aucune place particulière n'est réservée à l'université de Lille, en rapport avec son poids relatif en termes d'étudiants et de personnels.

#### 1.4.2. L'université de Lille et la fondation partenariale « I-SITE ULNE »

Politiquement porté en 2017 par la présidente de l'université Lille 3, le dossier de candidature retenu par le jury international affiche l'objectif ambitieux de création, avant 2027, d'une grande université internationale, classée parmi les 50 premières en Europe : l'université Lille - Nord-Europe (ULNE). Ce projet doit faire converger l'ensemble des fondateurs du consortium I-SITE au sein d'une « université intégrée, l'ULNE, sous la forme d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche d'un nouveau type ».

L'installation de l'université de Lille constitue donc la première étape de ce long processus, aux côtés des grandes écoles (déjà engagées dans une démarche de regroupement), des organismes de recherche (CNRS, ISERM - Institut national de la santé et de la recherche médicale - et INRIA - Institut

national de recherche en informatique et en automatique), du centre hospitalier régional universitaire (CHRU) de Lille et de l'Institut Pasteur de Lille (IPL).

À ce stade de la réflexion, la nouvelle université fusionnée s'avère être, de fait, la première pierre concrète de cet édifice à la cible lointaine et aux contours juridiques et institutionnels non définis. Pour autant, la mission observe, qu'en dépit de l'importance des forces académiques, scientifiques, techniques et administratives présentes au sein du nouvel établissement fusionné, celui-ci ne s'est pas vu confier le portage juridique et financier de l'I-SITE. En effet, l'option privilégiée par les partenaires a conduit à faire assurer la gestion des financements obtenus par l'ANR (Agence nationale de la recherche), par une nouvelle structure juridique indépendante, la fondation de coopération scientifique I-SITE ULNE, personne morale de droit privé à but non lucratif. Cette fondation a finalement évolué, au 1<sup>er</sup> janvier 2018, sous la forme d'une fondation partenariale, au sens de l'article L. 719-13 du code de l'éducation. La représentation de l'université de Lille dans cette fondation, présidée par Gilberte Chambaud et dirigée jusqu'en mars 2018 par Fabienne Blaise puis, très récemment, par Régis Bordet, vice-président de l'université, est minoritaire, avec trois sièges sur douze représentants au sein du collège des membres fondateurs du conseil d'administration.

#### 1.4.3. L'université de Lille et la fondation partenariale « université de Lille »

Créée en décembre 2014, à l'initiative du président de l'université Lille 2, cette fondation, intitulée dès l'origine « fondation partenariale de l'université de Lille », avait vocation à assurer le portage administratif et budgétaire des fonds sollicités au titre de l'IDEX, dans le cadre de la troisième candidature au PIA.

Dotée de 15 M€ financés par la vente de participations au sein d'une *start up* biopharmaceutique dont l'université Lille 2 est actionnaire depuis sa création, cette fondation a pour objectif d'apporter son soutien aux projets de recherche et de formation, principalement dans le domaine de la santé, compte tenu de l'origine de ses financements. L'université de Lille assumant les droits et obligations de ses membres fondateurs conformément au décret constitutif de cet établissement, elle dispose, comme Lille 2, de la majorité des sièges au conseil d'administration (six membres sur neuf). La fondation est actuellement présidée par l'ancien président de l'université Lille 2.

Indépendamment des coûts de structure additionnels que génère la coexistence de deux fondations aux statuts juridiques comparables et de la réalité du poids politique de l'université de Lille dans leur gouvernance, la question de l'articulation de leurs actions se pose de manière cruciale, tant vis à vis de la communauté universitaire que des partenaires privés, dans le cadre d'une éventuelle levée de fonds. Ce point devra être clarifié avant la fin de la période probatoire prévue en 2021 pour la fondation I-SITE ULNE.

Il ressort de ces éléments de contexte, une gestion déportée au sein de plusieurs opérateurs externes (COMUE, Fondation partenariale université de Lille, fondation partenariale I-SITE ULNE notamment), pouvant installer, de fait, un positionnement de l'université de Lille en possible contradiction avec son nouveau statut d'établissement chef de file de la politique d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation (ESRI), à l'échelle territoriale. La mission estime que la place qui est ainsi accordée à l'établissement issu de la fusion dans ces instances est de nature à complexifier la mise en œuvre du projet initial de constituer une université de rang mondial sur le territoire.

## 2. La situation financière de l'université de Lille

Le premier objectif de la mission était d'établir un diagnostic de la situation financière initiale de l'établissement à partir des comptes financiers 2017 des trois universités fusionnées.

### 2.1. Des difficultés comptables héritées de la période antérieure à la fusion

#### 2.1.1. Une qualité comptable critiquable

L'élaboration de ce diagnostic s'est heurtée à des incertitudes sur la fiabilité des comptes des établissements concernés. Ont ainsi été constatées des différences entre les chiffres figurant sur les comptes financiers, les rapports des commissaires aux comptes (CAC) et les divers documents recueillis par la mission auprès de la direction des affaires financières (DAF), de l'agence comptable, du rectorat et du contrôleur budgétaire régional (CBR). Ce dernier remarquait ainsi pour l'université de Lille 1, qu'« à l'instar des exercices précédents [...] elle n'était pas en mesure de fournir sur l'ensemble d'un exercice des tableaux homogénéisés en termes de présentation permettant de procéder à des comparaisons et d'analyser les évolutions efficacement ».

Aux termes de cette même note du 1<sup>er</sup> mars 2017, le CBR indiquait, sur ce même établissement, que « les retraitements comptables successifs intervenant sur les fonds de roulement troublent également l'analyse qui peut être faite de la santé financière de l'université. Ainsi celui-ci est présenté à 12,85 M€ à l'occasion du compte financier 2015 soumis au vote du conseil d'administration et un an plus tard réévalué à 9,8 M€. Une erreur aurait été commise dans sa détermination l'exercice précédent. »

De plus, le périmètre pris en compte par les CAC de l'université de Lille 1 excluait deux services interétablissements<sup>8</sup>, qu'il convient néanmoins d'inclure, la trésorerie étant unique et les fonds de roulement (FdR) et besoin en fonds de roulements (BFR) étant agrégés sur l'ensemble du périmètre. Dans ce contexte, la mission a fait le choix de se baser sur les chiffres retraités par l'agent comptable portant sur le périmètre complet des trois universités fondatrices.

**Du fait de ces incertitudes, l'analyse budgétaire et financière qui suit n'a pas pu être suffisamment développée et méritera un approfondissement ultérieur dans le cadre de la suite de la mission.**

#### 2.1.2. Une agence comptable désorganisée par la reprise d'opérations antérieures à la fusion

Les deux universités de Lille 1 et 2 se caractérisaient par une fiabilité perfectible de leurs comptes. Ces problèmes qui n'ont pas été résolus avant la fusion pèsent sur le nouvel établissement.

Dans ces deux établissements, le rattachement des charges et produits à l'exercice n'a pas toujours été correctement assuré.

Sur l'université de Lille 2, le CAC a constaté des insuffisances portant sur les prestations de formation continue « pour lesquelles une démarche d'amélioration du dispositif de contrôle interne pour rattacher les produits au bon exercice a été initiée en 2016 et mise en œuvre pour trois composantes

---

<sup>8</sup> Sociétés 1050 Unisciel et 1060 Eiffel.

*en 2017. Cette démarche doit être continuée sur 2018. L'impact éventuel sur les comptes 2017 ne peut être estimé à ce stade d'avancement des travaux ».*

Il reste également des montants importants en compte d'attente sur lesquels l'agence comptable devra travailler. Au 31 décembre 2017, les comptes d'attente au passif de Lille 2 présentent un solde total de 1,7 M€<sup>9</sup>. Selon le rapport du CAC du 14 mars 2018 *« une analyse de ces comptes est en cours afin d'apurer ces derniers. L'impact précis dans les comptes ne peut être estimé en l'état actuel des travaux ».*

Sur l'université de Lille 1, 3,2 M€ de recettes à classer restent à traiter. Ce montant comprend de nombreuses sommes très anciennes qu'il faudra apurer. Si l'agence comptable ne parvient pas à les imputer elles seront comptabilisées en recettes exceptionnelles. En parallèle, des créances devront être admises en non valeur.

Depuis la fusion, l'agence comptable n'a pas été en capacité de traiter ces questions. En juillet 2018, la reprise du bilan d'entrée dans SIFAC est en cours mais pas encore achevée. Le principal problème auquel le service doit faire face porte sur le paiement des factures fournisseurs. L'agence comptable est actuellement mobilisée sur des factures impayées et des services faits sur les exercices antérieurs à reprendre concernant Lille 1 pour un total de 6,5 M€<sup>10</sup>. Aux termes du compte rendu du comité de direction financière de l'université de Lille du 16 février 2018, *« Les raisons pour lesquelles une telle situation s'est instaurée ne sont pas claires. »*

Cette difficulté a été évoquée au comité du 6 mars 2018 par le DAF : *« Il reste plus ou moins 1 100 bons de commande à reprendre. Le dossier a donc bien avancé (il y avait 12 000 bons à reprendre) mais le problème est que tout doit être repris avant que les paiements puissent être déclenchés. Il ne reste qu'une personne pour effectuer ces saisies. »* Au comité suivant, le 16 mars il est indiqué que le DAF et l'agent comptable *« organiseront un nettoyage des 17 000 lignes reprises pour la partie dont on a pas de justifications précises ».*

Face à l'ampleur de ces impayés, l'agence comptable tient un tableau récapitulatif des différentes relances et mises en demeure des fournisseurs. La priorité est de payer ceux qui ont relancé l'établissement.

Cette absence de paiement des factures fournisseurs des trois universités fusionnées et du nouvel établissement s'est traduite concrètement par la coupure en mai 2018 de 60 lignes téléphoniques de l'université. En mai 2018, les dettes envers le fournisseur Orange s'élevaient à un total de 168 262 € (dont 14 463 € antérieurs à 2017, 37 168 € sur 2017 et 116 608 € au titre de 2018).

L'agent comptable n'est pas, faute de temps, en mesure de suivre les délais de paiement des fournisseurs. De ce fait, les intérêts moratoires dus au titre des dispositions du décret du 13 mars 2013<sup>11</sup> ne sont pas réglés aux fournisseurs.

Compte tenu des incertitudes portant sur la qualité des comptes et des diligences faites par les agents comptables de Lille 1 et 2, l'agent comptable de l'université de Lille<sup>12</sup> a prévu de formuler des

<sup>9</sup> Compte 47130000 : recettes perçues avant émission d'un titre : 553 K€ ; compte 47180000 : autres recettes à classer : 944 K€ ; compte 47180000 : recettes à transférer : 204 K€.

<sup>10</sup> Compte 408-1 : 5,08 M€, compte fournisseurs d'immobilisations : 1,4 M€.

<sup>11</sup> Décret du 13 mars 2013 relatif à la lutte contre les retards de paiement dans les contrats de la commande publique.

réserves pour dégager sa responsabilité personnelle et pécuniaire. Ce travail de recensement, indispensable, va également fortement la mobiliser sur le second semestre 2018.

## 2.2. L'agrégation des comptes financiers 2017 des trois établissements fusionnés se traduit par un résultat positif de 3,7 M€

La mission regrette qu'aucun des ordonnateurs des trois universités n'ait rédigé de rapport à l'occasion du compte financier 2017. Au moment de la présentation de ces comptes financiers 2017 des trois établissements au nouveau conseil d'administration (CA) du 5 avril 2018, seul un diaporama a été projeté. Ce document présente les grands indicateurs de chaque établissement et les principales explications de leurs évolutions mais il ne permet pas une information complète des membres du conseil d'administration.

Même si l'un des trois établissements fondateurs (Lille 1) est déficitaire à la fin de l'exercice 2017, l'agrégation des résultats des établissements qui constituent depuis 2018 l'université de Lille s'établit à 3,7 M€, en hausse de 1,4 M€ par rapport aux résultats consolidés 2016.

Ces chiffres méritent toutefois d'être précisés.

Le déficit de 3,4 M€ de Lille 1 à la fin de l'exercice 2017 s'explique principalement par une hausse de 2,18 % des charges de fonctionnement passées de 256,4 M€ en 2016 à 262 M€ en 2017. Cette évolution des charges est due à la progression de la masse salariale de 3,83 % (de 198,3 M€ en 2016 à 205,9 M€ en 2017). Dans le même temps les produits de fonctionnement n'augmentaient que de 0,58 %.

S'agissant de Lille 2, l'établissement a enregistré un déficit en 2015 à hauteur de -2,3 M€ qui s'explique en grande partie par la réduction de sa subvention pour charge de service public (SCSP) de 8,7 M€ opérée en 2015 par le ministère au regard du montant du fonds de roulement de cet établissement. Cette baisse de la SCSP a cependant été atténuée par une augmentation de la dotation au titre de la masse salariale de 2,5 M€ et par les produits de la vente d'actions GENFIT pour 4,4 M€. À partir de l'exercice 2016 l'établissement renoue avec des résultats excédentaires. De 2016 à 2017, le résultat est multiplié par six. Cependant, l'excédent de 4,9 M€ obtenu en 2017 comprend la comptabilisation en produits de cession d'éléments d'actif pour un total de 2,3 M€ d'actions GENFIT. Comme sur l'exercice précédent, cette vente a permis d'améliorer le résultat mais, même si l'université est encore propriétaire de 458 750 actions valorisées à environ 24 € au 20 juin 2018, la vente de titres ne peut pas être considérée comme un moyen pérenne d'assurer l'équilibre financier de l'établissement<sup>13</sup>.

Contrairement aux deux autres établissements Lille 3 a enregistré des résultats positifs depuis son passage aux responsabilités et compétences élargies. Entre 2016 et 2017 les produits augmentent de 4,35 % tandis que la masse salariale progresse de 4,27 %.

---

<sup>12</sup> Anciennement agent comptable de l'université de Lille 3.

<sup>13</sup> Les titres GENFIT ont été achetés par l'université de Lille 2 en 1999 pour le prix de 0,47 € par action.

Tableau n° 1 : Résultat net des trois établissements fusionnés de 2015 à 2017

En €	2015	2016	2017
Lille 1	464 924	664 606	- 3 421 296
Lille 2	- 2 334 498	744 726	4 928 382
Lille 3	2 837 313	871 230	2 183 385
Résultat agrégé	967 739	2 280 562	3 690 471

Source : mission à partir des comptes financiers des universités de Lille 1, 2 et 3

Tableau n° 2 : décomposition du résultat de Lille 1, Lille 2 et Lille 3 sur 2016 et 2017

en Euros	2016				2017			
	Lille 1	Lille 2	Lille 3	agégé	Lille 1	Lille 2	Lille 3	agégé
Produits de fonctionnement	257 146 817	172 563 232	113 962 687	543 672 736	258 637 690	181 548 982	118 921 299	559 107 971
dont événements	209 879 931	146 439 256	104 886 457	461 205 644	214 095 035	154 148 881	108 821 404	477 065 370
dont produits exceptionnels	3 635 488			3 635 488				
dont reprises sur encaslements et provisions	14 676 300	9 589 332	3 656 178	27 921 810	13 035 000	8 436 254	4 510 438	25 981 692
Charges de fonctionnement	256 482 592	172 151 365	113 098 961	541 732 918	262 067 072	176 651 130	116 746 469	555 464 671
dont charges de personnel	198 394 726	133 741 422	93 655 388	425 791 536	205 991 596	137 935 837	97 604 280	441 531 713
dont dotations amortissements et provisions	18 190 892	13 646 004	5 276 166	37 113 062	18 441 210	13 253 803	6 167 083	37 862 096
dont charges exceptionnelles	1 123 109			1 123 109				
Résultat financier	381	332 859	7 504	340 744	8 086	30 531	8 555	47 172
Résultat net	664 606	744 726	871 230	2 280 562	- 3 421 296	4 928 383	2 183 385	3 690 472

Source : mission à partir des comptes financiers des universités de Lille 1, 2 et 3

Tableau n° 3 : subventions et masse salariale sur produits encaissables (en €)

en Euros	2016				2017			
	Lille 1	Lille 2	Lille 3	agégé	Lille 1	Lille 2	Lille 3	agégé
SCSP	194 266 943	137 661 606	98 627 576	430 556 125	197 730 815	144 124 330	102 740 808	444 595 953
autres subventions	15 612 983	8 777 650	6 258 881	30 649 519	16 364 220	10 024 551	6 030 596	32 469 367
Total subventions	209 879 931	146 439 256	104 886 457	461 205 644	214 095 035	154 148 881	108 821 404	477 065 320
recettes encaissables	242 470 517	162 973 900	110 303 588	515 748 005	245 587 983	170 773 404	114 410 861	530 772 248
Subventions/rec encaissables	86,56%	90%	95%	89%	87%	90%	95%	90%
Masse salariale	198 394 726	133 741 422	93 655 388	425 791 536	205 991 596	137 935 837	97 604 280	441 531 713
M/S/ recettes encaissables	81,82%	82,06%	84,91%	82,56%	83,88%	80,77%	85,31%	83,19%

Source : mission à partir des comptes financiers des universités de Lille 1, 2 et 3

La subvention pour charges de service public a augmenté de 3,26 % entre 2016 et 2017 sur le périmètre des trois établissements fusionnés. La masse salariale représente, en 2017, 83,19 % des produits encaissables, ce qui correspond au seuil d'alerte défini par la DGESIP.

En 2017, sur l'ensemble constitué des trois universités fusionnées, les subventions représentent 90 % des produits encaissables.

### 2.3. Une situation préoccupante révélée par le bilan de l'université de Lille

#### 2.3.1. La capacité d'autofinancement en baisse

La capacité d'autofinancement (CAF) correspond au montant des ressources que l'établissement parvient à dégager et qui servira au financement des investissements ou à alimenter le fonds de roulement.

La CAF de l'université de Lille s'établit fin 2017 à 13,2 M€, en baisse de 1,8 M€ par rapport à 2016. Ce montant recouvre des situations très contrastées. Lille 2 et Lille 3 terminent l'exercice 2017 avec une CAF en hausse par rapport à 2016 (respectivement 2,6 M€ et 1,4 M€) tandis que Lille 1 voit sa CAF diminuer fortement (-2,2 M€). Cette évolution défavorable de la CAF de Lille 1 est la conséquence directe de la diminution de son résultat 2017. Inversement, les CAF de Lille 2 et 3 progressent du fait de l'augmentation de leur résultat sur le même exercice. Le niveau de la CAF de Lille 2 en 2015 s'explique par réduction de sa subvention pour charge de service public de 8,7 M€. La CAF de cette dernière université se redresse à partir de 2016 et surtout 2017. Quant à Lille 3, sa CAF est relativement stable, même si elle a enregistré une légère baisse en 2016.

Tableau n° 4 : Capacité d'autofinancement de Lille 1, 2 et 3 et agrégée de 2015 à 2017 (en €)

CAF	2015	2016	2017
Lille 1	4 876 614	4 179 199	1 970 207
Lille 2	- 2 859 257	4 801 398	7 406 607
Lille 3	4 129 294	2 488 298	3 840 030
Résultat agrégé	6 146 651	11 468 896	13 216 844

Source : mission à partir des données des universités de Lille 1, 2 et 3

Tableau n° 5 : Financement des investissements 2017 (agrégé de Lille 1, 2 et 3) (en €)

en €			
Insuffisance d'autofinancement	0	Capacité d'autofinancement	13 216 844
Investissements	34 200 537	Financement de l'actif par l'Etat	2 047 183
		Financement de l'actif par des tiers autres que l'Etat	2 053 828
Remboursement des dettes financières	10 664	Autres ressources	2 386 342
		Augmentation des dettes financières	500
TOTAL DES EMPLOIS	34 211 201	TOTAL DES RESSOURCES	19 704 697
APPORT au FONDS DE ROULEMENT	0	PRELEVEMENT sur FONDS DE ROULEMENT	14 506 504

Source : mission à partir des données des universités de Lille 1, 2 et 3

Les dépenses d'investissement (34,2 M€) sont largement supérieures aux recettes (6,4 M€), ce qui nécessite, après prise en compte de la CAF, un prélèvement sur le fonds de roulement d'un montant de plus de 14 M€.

Sur les 34 M€ d'investissements, la part des universités de Lille 2 et Lille 1 représente, respectivement près de 57 % (19 M€) et 30 % (10 M€). Les subventions de l'État et des collectivités territoriales ne financent que 12 % du montant des investissements. La vente des titres GENFIT par Lille 2 (autres ressources : 2,3 M€) n'a contribué au financement de ses propres investissements qu'à hauteur de 12 %.

Cette situation impose d'engager une réflexion sur la soutenabilité financière du PPI de l'université fusionnée (cf. 3.2).

### 2.3.2. Le fonds de roulement net global également en baisse sensible

Le fonds de roulement net global constitue l'épargne nette dégagée au cours des différents exercices. Il est défini comme l'excédent de capitaux stables, par rapport aux emplois durables, utilisé pour financer une partie des actifs circulants. Il représente le solde dégagé entre les

ressources d'investissements – que sont principalement les subventions et la capacité d'autofinancement –, et les investissements. Il constitue une ressource durable qui permet de financer les investissements et les emplois nets du cycle d'exploitation.

Tableau n° 6 : Fonds de roulement de Lille 1, 2 et 3 et agrégé pour les exercices 2015 à 2017 (en €)

Fonds de roulement	2015	2016	2017
Lille 1	12 416 735	9 243 174	2 717 232
Lille 2	36 468 028	25 698 972	17 857 811
Lille 3	19 382 602	18 129 120	17 621 632
Résultat agrégé	68 267 365	53 071 266	38 196 675

Source : mission à partir des données des universités de Lille 1, 2 et 3

Le fonds de roulement net global (FNRG) potentiel de l'université de Lille s'établit fin 2017 à 38,2 M€ en baisse de 14,8 M€ par rapport à 2016. En raison de cette diminution très sensible, le fonds de roulement ne représente plus qu'environ 25 jours de dépenses décaissables.

Le fonds de roulement de Lille 1 s'effondre au cours de la période 2015 à 2017 pour ne s'établir qu'à 2,7 M€ à la fin du dernier exercice (2017), soit quatre jours de fonctionnement. En 2017 cet établissement a réalisé 10 M€ d'investissements dont le financement n'a été assuré par des subventions qu'à hauteur de 2,2 M€. Ces investissements ont conduit à des prélèvements sur fonds de roulement, la CAF étant très faible du fait de la dégradation du résultat.

Les fonds de roulement de Lille 2 et Lille 3 diminuent également entre 2015 et 2017, respectivement de 51 % et 9 %. La baisse enregistrée par Lille 2 s'explique par le PPI élaboré par l'établissement en 2015 et financé en majeure partie sur fonds propres<sup>14</sup>. Le FDR de Lille 3 est, quant à lui, d'une très grande régularité, les investissements patrimoniaux ayant toujours été compensés par un niveau de CAF permettant le maintien de le FDR.

### 2.3.3. Un fonds de roulement mobilisable très faible

La part mobilisable du fonds de roulement a été calculée selon la méthode élaborée par l'IGAENR à partir des éléments agrégés des universités de Lille 1, 2 et 3.

<sup>14</sup> À titre d'exemple, la construction d'un IUT à 22 M€ avec un financement externe de 5 M€ soit 17 M€ prélevés sur la CAF et le FDR.

Tableau n° 7 : fonds de roulement mobilisable

		Données 2017 (en €)
<b>Fonds de roulement net global au 31-12-2017</b>		<b>38 196 675</b>
Fonds de roulement lié à des dépenses futures probables ou certaines		
1	Provisions	5 719 770
2	Emprunts et dettes assimilées	58 636
3	Restes à réaliser sur contrats et conventions de recherche	0
4	opérations pluriannuelles : restes à réaliser sur programmes d'investissement, prélèvements dans le cadre de plan de retour à l'équilibre budgétaire	25 815 022
Fonds de roulement affecté à des activités particulières		
5	Excédents relatifs à la formation continue	0
6	Fonds de roulement appartenant à des structures comptables autonomes, non mobilisables par l'établissement	1 063 355
Éléments de fragilité potentielle du fonds de roulement		
7	Créances supérieures à deux ans non provisionnées	4 573 997
Fonds de roulement non disponible		
<b>TOTAL Fonds de roulement non disponible</b>		<b>37 230 780</b>
Fonds de roulement disponible		
<b>FRNG disponible au 31-12-2017</b>		<b>965 895</b>

Source : université de Lille

La part mobilisable du fonds de roulement s'établit à 0,965 M€ ; un montant très faible qui traduit l'absence totale de marges de manœuvre de l'établissement. Ce niveau est particulièrement inquiétant alors que l'université a prévu au BRI 2018 des investissements à hauteur 35,8 M€ et que la CAF n'est que de 13 M€, donc bien inférieure aux investissements programmés.

Le montant de 25,8 M€<sup>15</sup> d'investissements sur fonds propres en 2018 et 2019 figurant sur le tableau ci-dessus correspond majoritairement à la reprises des PPI de Lille 2 et 3, celui de Lille 2 reposant en grande partie sur un financement provenant de la vente des actions GENFIT. L'université de Lille 1 n'avait, quant à elle, pas de PPI.

Au BI de la nouvelle université, le total des autorisations d'engagement (AE) correspondant au PPI était de 15,7 M€. Le reste à engager au-delà de 2018 de 49,4 M€.

Au BR1 de l'exercice 2018, les AE portant sur des opérations immobilières passent à 18,7 M€ (sur un total en investissement de 35,8 M€). Cette évolution s'explique par l'intégration au PPI des données de Lille 1. Il s'agit principalement de la restructuration du bâtiment de chimie (0,4 M€) et de

<sup>15</sup> Calcul effectué à partir des données au 31 décembre 2017 et des investissements sur 2018 et 2019 (cf. guide méthodologique de l'IGAENR pour le FDR mobilisable, n° 2015-014, mars 2015).

l'éclairage public (1,3 M€) financés au CPER, des opérations d'équipements des bâtiments animalerie et Chevreul (0,4 M€), livrés en 2018 dans le cadre du plan campus et de l'opération rapatriement de l'IUT du Recueil (0,12 M€ prévu en 2018). À l'inverse certaines opérations ont été décalées dans le temps par rapport au BI, la principale étant le regroupement des bibliothèques de langues (ex périmètre Lille 3) pour lequel 0,9 M€ étaient prévus initialement en 2018.

Le reste à engager figurant sur le tableau n° 9 au BR1 est de 70,8 M€ mais certains dossiers bénéficient de financements externes<sup>16</sup>. Au final le financement sur fonds propres pour les années 2018 et suivantes est donc de 24,7 M€.

Cependant de nombreuses incertitudes subsistent :

- le plan de financement du rapatriement de l'IUT du Recueil n'est pas bouclé pour l'instant ; des demandes de financement sont en cours : le projet est estimé entre 12 et 14 M€ ;
- la mise en service des bâtiments livrés au titre du PPP (animalerie, Chevreul et bâtiment D) nécessitera des financements complémentaires estimés à 3 M€ au minimum ;
- le projet IRICL (plan cancer) n'est pas inscrit pour la totalité des montants (42 M€) dans le PPI. En effet si l'apport de l'université de Lille est arrêté à 5 M€ sur fonds propres, une demande de rescrit fiscal portant sur la TVA est en cours. La réponse qu'apportera la DRFiP (Direction régionale des finances publiques) conditionnera la poursuite du projet ;
- le projet de réhabilitation de la BU Pont-de-Bois n'est pas inscrit pour sa valeur totale au PPI ; une actualisation est en cours. Cependant l'apport sur fonds propres de l'université de Lille est estimé à 5 M€.

Les créances supérieures à deux ans non provisionnées font l'objet de développements au 2.3.4.

**En conclusion, malgré les incertitudes évoquées ci-dessus, il est évident que l'équilibre de la section d'investissement et le respect d'engagements pris pour la réalisation de plusieurs opérations devraient être assurés par un prélèvement sur le fonds de roulement. Cette perspective pourrait rapidement conduire le FRNG de l'établissement à un niveau négatif. L'établissement devra nécessairement construire un nouveau PPI en décalant certaines opérations dans le temps.**

#### 2.3.4. Un besoin en fonds de roulement comprenant des créances faisant l'objet de provisions insuffisantes

Le besoin en fonds de roulement résulte des décalages existants entre les décaissements et encaissements liés à l'activité de l'établissement. Positif, il pèse sur le fonds de roulement qui doit être suffisant pour le financer. Il signifie que l'activité génère davantage de créances que de dettes.

Négatif, il assure un complément de trésorerie : le montant des créances est inférieur aux dettes contractées par l'établissement vis-à-vis des tiers.

---

<sup>16</sup> Il s'agit notamment de fonds CPER attribués pour la réhabilitation de la bibliothèque universitaire (BU) Pont de bois (31,5 M€), de la restructuration du bâtiment de chimie (8,5 M€) et de l'IUT du Recueil (3,8 M€). La construction du bâtiment RMN 1200 est également financée pour 2,2 M€ par la métropole de Lille et le conseil départemental.

Tableau n° 8 : besoin en fonds de roulement de Lille 1, 2 et 3 et agrégée de 2015 à 2017 (en €)

BFR	2015	2016	2017
Lille 1	- 2 791 349	- 2 349 030	- 12 809 772
Lille 2	- 10 650 755	- 10 100 835	- 8 886 709
Lille 3	- 5 018 155	- 6 108 939	- 10 522 828
résultat agrégé	- 18 460 259	- 18 558 804	- 32 219 309

Source : mission à partir des données des universités de Lille 1, 2 et 3

Fin 2017, le montant des dettes de l'université de Lille est supérieur à celui de ses créances ; il génère un besoin en fonds de roulement négatif, ce qui signifie que le cycle d'activité permet de financer le décalage entre encaissements et décaissements. Il limite la contribution du fonds de roulement à l'équilibre de la trésorerie. Le besoin en fonds de roulement s'élève à -32 M€ à la fin de l'exercice 2017. Il est négatif dans l'ensemble des établissements fondateurs.

L'évolution du BFR s'explique notamment par les raisons suivantes :

- l'université de Lille 1 a enregistré en 2017 une augmentation des dettes fournisseurs (en fonctionnement et investissement) de 3,3 M€ et des autres dettes de 5,6 M€ (dont 2,7 M€ au titre de financements INTERREG à reverser début 2018 et des comptes d'attente non apurés concernant des encaissements intervenus à la fin 2017) ;
- sur Lille 2, la baisse du BFR est essentiellement due à l'augmentation de 3,3 M€ des créances non recouvrées ;
- sur Lille 3, le BFR comprend une avance de 5 M€ de financements ANR à reverser à la fondation I-SITE. Les autres montants varient peu par rapport aux autres années.

Les provisions constituées sur les créances sont insuffisantes.

Tableau n° 9 : Évolution des comptes « clients et comptes rattachés » et « autres créances » (en €)

en €	2016				2017			
	Lille 1	Lille 2	Lille 3	agrégé	Lille 1	Lille 2	Lille 3	agrégé
Clients et comptes rattachés	12 571 731	5 159 668	925 758	18 657 157	7 313 314	21 667 046	1 074 215	30 055 375
Autres créances	8 409 266	13 636 525	8 940 065	30 985 856	11 947 770	524 595	8 992 139	21 464 504
Total	20 980 997	18 796 193	9 865 823	49 643 013	19 261 084	22 192 442	10 066 354	51 519 880

Source : mission à partir des données des universités de Lille 1, 2 et 3

Tableau n° 10 : Provisions pour créances douteuses

2016			2017		
Lille 1	Lille 2	agrégé	Lille 1	Lille 2	agrégé
1 329 052	148 305	1 477 357	1 240 199	154 682	1 394 881

Source : mission à partir des données des universités de Lille 1, 2 et 3

Au 31 décembre 2017, le montant des comptes créances clients et autres créances agrégé s'établit à 51,5 M€, en hausse de près de 4 % par rapport à l'exercice précédent. À la fin de cet exercice, les

provisions sur ces créances ne s'élèvent qu'à 1,4 M€. Ce montant est manifestement insuffisant et l'établissement en a tenu compte dans le calcul du fonds de roulement mobilisable (cf. tableau n° 7).

Sur Lille 1, un plan d'apurement a été mis en place depuis 2011 avec les CAC. Le taux de provisionnement était fixé en fonction de l'ancienneté de la créance<sup>17</sup>, à l'exception des créances institutionnelles qui n'étaient pas prises en compte. Depuis 2011, 1,7 M€ ont été admis en créances irrécouvrables. Dans son calcul du FDR mobilisable, l'université fusionnée a porté 0,5 M€ de créances supérieures à deux ans et non provisionnées. La plupart concernent des clients institutionnels.

Lille 2 a comptabilisé un faible montant de provisions, essentiellement sur des chèques impayés. Sur le FDR mobilisable, l'université de Lille a porté 3,2 M€ de créances non provisionnées alors qu'elles étaient supérieures à deux ans.

Lille 3 ne constituait pas de provisions pour créances douteuses. Concernant le FDR mobilisable, sont portés 0,8 M€ de créances supérieures à deux ans dont la plupart concernent des clients institutionnels.

Les provisions sur créances sont d'un montant insuffisant : celui-ci devra être réévalué de 0,3 à 0,4 M€, selon l'estimation de l'agent comptable effectuée à la demande de la mission.

#### 2.3.5. La trésorerie en baisse

Tableau n° 11 : Trésorerie de Lille 1, 2 et 3 et agrégée de 2015 à 2017 (en €)

Trésorerie	2015	2016	2017
Lille 1	15 208 084	11 592 204	15 527 004
Lille 2	47 118 784	35 799 807	26 744 520
Lille 3	24 403 757	24 238 056	28 144 460
résultat agrégé	86 730 624	71 630 067	70 415 984

Source : mission à partir des données des universités de Lille 1, 2 et 3

La trésorerie nette potentielle de l'université de Lille s'établit fin 2017 à 70,4 M€ (en baisse 1,69 % par rapport à 2016). Alors que la trésorerie de Lille 1 et 3 a augmenté, la trésorerie de Lille 2 a diminué de 43 % entre 2015 et 2017.

Sur cette somme, il convient cependant de retirer :

- un encaissement de 5 M€ reçu à la fin de l'exercice 2017, au titre de la qualité de chef de file de l'université de Lille 3 sur le projet I-SITE. En effet, les fonds n'ont pu être versés directement à la fondation I-SITE qui ne disposait pas de compte bancaire sur la fin de l'exercice 2017. Le reversement a été réalisé sur le début de l'exercice 2018 ;
- un montant de 5 M€ de factures de Lille 2 de 2017 devant être payées sur 2018 ;
- un encaissement de 2,8 M€ reçu par Lille 1 fin 2017 au titre de chef de file sur des projets de recherche et dont les reversements n'ont pas pu être effectués sur l'exercice 2017.

<sup>17</sup> Créances n-1 : 25 % ; créances n-2 : 50 % ; créances n-3 : 75 % ; créances à partir de n-4 : 100 %.

Compte tenu de ces corrections la trésorerie de l'université fusionnée au début de l'exercice 2018 peut être estimée à 57,6 M€, soit 40 jours de fonctionnement (mesurés en charges décaissables).

## 2.4. Une soutenabilité non assurée des budgets initial et rectificatif 2018

### 2.4.1. Le budget initial

Le budget initial 2018 a été élaboré à partir des projets de budgets des universités de Lille 1, 2 et 3 consolidés. Il a été présenté au conseil d'administration du 8 décembre 2017.

Les prévisions de recettes ont été basées sur l'exécution des exercices 2016 et 2017. La subvention pour charge de service public est estimée à 446,29 M€ (incluant un montant de 1 M€ d'aide à la fusion) contre 444,60 M€ figurant sur les comptes financiers 2017 des trois établissements.

Les dépenses de personnel sont inscrites pour 449,24 M€ pour une exécution 2017 de 441 M€. L'augmentation résulte notamment de l'extension en année pleine de la campagne d'emploi 2017 pour 1,46 M€, de l'impact de la compensation de la CSG estimé à 1,56 M€, du GVT solde pour 4,1 M€, de la revalorisation du régime indemnitaire correspondant à la fin de l'harmonisation pour les personnels de Lille 3 (+ 0,38 M€).

Les chiffres de ce budget 2018 sont préoccupants. Les prévisions aboutissent à un résultat en déficit de 6 M€, une capacité d'autofinancement à 6,24 M€, (soit la moitié de ce qu'elle était fin 2017). Le fonds de roulement prévisionnel s'établit à 22,4 M€, soit 14 jours de dépenses décaissables et la trésorerie à 19,3 M€ soit 12 jours.

Les dépenses d'investissement figurant au programme pluriannuel s'établissent à 31,8 M€ ce qui n'est pas réaliste au regard de la situation de l'université.

### 2.4.2. Le budget rectificatif n° 1

Un budget rectificatif n° 1 (BR1) a été présenté au conseil d'administration du 14 juin 2018, prenant en compte les données des trois comptes financiers 2017 concernant les charges et produits constatés.

Selon ce document, le déficit prévisionnel s'établit à -0,7 M€, (contre -6 M€ au budget initial). La situation est cependant toujours dégradée par rapport au résultat de 3,69 M€ correspondant aux comptes financiers consolidés de l'exercice 2017.

Par rapport à l'exécuté 2017 consolidé, les charges de fonctionnement augmentent de 2 %, plus fortement que les produits qui sont en hausse de 1,3 %. La masse salariale, quant à elle, augmente de 2,52 % entre l'exécuté 2017 et le BR1 (+ 10,5 M€).

En droits constatés, par rapport à l'exécution 2017, les produits augmentent de près de 7 M€. Les subventions sont prévues en hausse (+ 2 M€) pour compenser, notamment, l'augmentation de la masse salariale. Les contrats de recherche sont prévus en augmentation de 2,4 M€. La reprise sur les amortissements est également inscrite pour 2,4 M€.

La capacité d'autofinancement du BR1 s'établit à 9,8 M€, contre 6,2 M€ au budget initial, également en baisse sensible par rapport aux comptes financiers consolidés 2017 (13,2 M€).

Après le prélèvement sur le fonds de roulement de 15,78 M€ nécessaire pour financer les investissements prévus à hauteur de 35,7 M€, le fonds de roulement à l'université représentera 14 jours de dépenses décaissables. La trésorerie fin 2018 est prévue à 35,26 M€, soit 23 jours de fonctionnement.

Les incertitudes liées à ces prévisions et les contraintes de délais n'ont pas permis à la mission de se prononcer sur la sincérité de ce budget. Cependant, il est évident que la soutenabilité de ce budget n'est pas assurée. L'université devra porter une attention soutenue à la masse salariale. Il sera nécessaire de réaliser des économies pour éviter un premier résultat négatif. La programmation des investissements devra être revue à la baisse ce qui améliorera le fonds de roulement et la trésorerie. Le PPI est en effet trop ambitieux au regard de la situation financière de l'établissement (cf. § 3).

**Tableau n° 12 : Produits et charges de fonctionnement (exécuté 2017 et prévisionnel 2018 au BI et BR1)  
(en M€)**

en M€	Exécuté 2017	BI	BR1		Exécuté 2017	BI	BR1
<b>Charges</b>				<b>Produits</b>			
Personnel	441,54	449,24	452,65	Subventions	485,57	480,03	487,59
Autres charges de fonctionnement	114,5	110,86	114,61	Autres produits de fonctionnement	74,16	74,07	78,97
Total des charges	556,04	560,1	567,26	Total des produits	559,73	554,1	566,56

Source : mission à partir des données université de Lille

**Tableau n° 13 : Évolution des principaux indicateurs (exécuté 2017 et prévisionnel 2018 au BI et BR1)  
(en M€)**

en M€	Exécuté 2017	BI	BR1
Résultat ou résultat prévisionnel	3,69	- 6	- 0,7
CAF	13,12	6,24	9,79
Fonds de roulement (FNRG)	38,21	22,44	22,42
FNRG en jours de fonctionnement	25	14	14
Trésorerie	70,41	19,27	35,26
Trésorerie en jours de fonctionnement	46	12	23

Source : mission à partir des données université de Lille

**Tableau n° 14 : Emplois et ressources (BI-BR1) (en M€)**

en M€	BI	BR1		BI	BR1
<b>Emplois</b>			<b>Ressources</b>		
Investissements	31,7	35,79	CAF	6,24	9,79
			Financement par des tiers	7,37	7,86
			Autres ressources	2,25	2,36
Total emplois	31,7	35,79	Total ressources	15,86	20,01
Apport en FdR			Prélèvement sur FdR	15,84	- 15,78

Source : mission à partir des données université de Lille

### 3. Les principaux déterminants des difficultés budgétaires de l'université de Lille et les perspectives de travail identifiées par la mission

Le premier diagnostic financier établi par la mission fait de l'augmentation tendancielle de la masse salariale et de l'inflation des programmes immobiliers inscrits au plan pluriannuel d'investissement, les deux principaux facteurs des difficultés actuelles et prévisionnelles de l'université de Lille. Sur un plan plus transversal et structurel, la mission a d'ores et déjà pu identifier des difficultés dans les principes d'organisation et de fonctionnement de l'administration universitaire du nouvel établissement.

#### 3.1. Une augmentation tendancielle de la masse salariale

Comme le révèle l'audit financier, les dépenses de personnels connaissent une trajectoire d'évolution en forte augmentation.

Ceci est particulièrement notable pour les deux années qui précèdent la fusion, avec une progression de + 15,74 M€ entre 2016 et 2017, soit + 3,56 %. La tendance demeure encore fortement à la hausse pour 2018, avec des projections inscrites au BR1 affichant une croissance de 10,5 M€. Le poids des dépenses de personnels sur les produits encaissables atteint désormais 84,76 % au budget initial 2018 (83,83 % au BR1, en recul de 1,1 %).

Si une part importante de cette augmentation est financée par l'État dans le cadre de la subvention pour charge de service public au titre des mesures ministérielles (PPCR, point d'indice, dispositif Sauvadet, ...), les mesures prises à l'initiative de l'établissement, plus particulièrement celles liées au parachèvement de l'harmonisation des politiques de ressources humaine (indemnitaire BIATSS et enseignants - chercheurs, référentiel des équivalences horaires, action sociale, recrutement et chartes de gestion des agents non titulaires...) doivent faire l'objet d'une soutenabilité budgétaire qui reste encore à démontrer.

À cet égard, la mission observe que les chantiers d'harmonisation et de convergence indemnitaires notamment, restent très largement à mettre en œuvre. Au-delà des tensions qu'une telle situation peut générer, à court terme, sur le climat social de l'établissement en raison de la différence de traitement des personnels occupant des fonctions équivalentes, les montants financiers programmés dans le budget 2018 (de l'ordre de 380 K€), paraissent très largement en deçà des besoins réels à couvrir.

Par ailleurs, la mission a pu prendre connaissance, à la faveur de ses entretiens et de la consultation d'un diaporama présenté au mois de mars 2018 au comité de direction associant l'équipe présidentielle et les principaux directeurs de composantes, de scénarios préfigurant la mise en place d'un plan d'action de retour à l'équilibre budgétaire. Plusieurs mesures structurelles y sont présentées dont l'une notamment prévoyant le non remplacement en 2019 de la plupart des départs à la retraite des personnels BIATSS et enseignants - chercheurs de l'université. Le vice-président en charge du budget, interrogé sur ce point, affiche pour cible, un gel de 150 emplois environ sur un total de 200 supports disponibles. La mission n'ayant pu à ce jour appréhender de manière détaillée le mode opératoire, la nature des emplois considérés, les priorités d'action et l'acceptabilité sociale d'une telle mesure, n'est pas en situation de se prononcer sur son efficacité potentielle. Ces objectifs

de réduction drastique de la masse salariale ont été de nouveau présentés au conseil d'administration du 14 juin 2018, dans le cadre du débat d'orientation budgétaire 2019. L'opérationnalisation de cette mesure a été précisée dans la lettre de cadrage budgétaire soumise au conseil d'administration de l'université du 5 juillet dernier. Eu égard aux impacts significatifs de cette décision sur le potentiel académique et scientifique de l'établissement, comme sur celui d'une administration universitaire dont le niveau de professionnalisation reste à consolider sur nombre de secteurs de gestion, la mission s'interroge sur la réalité de son déploiement *in fine*.

Dans ce contexte, la mission souhaite entreprendre une analyse plus poussée des facteurs d'augmentation de la masse salariale et un audit des enjeux spécifiques RH, auxquels se trouve confronté le nouvel établissement, qui serait de nature à outiller et à approfondir les démarches entreprises par la direction de l'université pour maîtriser et optimiser ce poste de dépense.

### 3.2. Un plan pluriannuel d'investissement ambitieux, indépendant des moyens disponibles et de la réalité des enjeux immobiliers

L'université de Lille est engagée dans un PPI très ambitieux et, pour l'essentiel, non pas fondé sur une analyse *ex ante* de ses besoins mais sur la simple consolidation de décisions politiques non concertées, prises par les trois conseils d'administration des membres fondateurs au cours de l'année précédant la fusion.

Cet état de fait, qui illustre à nouveau les « singularités » du chantier de fusion du site lillois, est assorti d'un engagement politique très ferme de la part de la nouvelle équipe présidentielle, de respecter les décisions prises antérieurement.

Ces engagements se concrétisent dans un PPI comportant un plan de financement global, sur la période 2018-2021, de plus de 115 M€ (montant réévalué au BR1), hors dotation consacrée au gros entretien renouvellement (GER) du patrimoine. La part affichée d'autofinancement de ces opérations avoisine 40 % ce qui, en l'état actuel du fonds de roulement net global, apparaît difficilement réaliste et réalisable. L'essentiel des opérations inscrites à ce PPI concerne les campus de l'ancienne université Lille 2, dans la continuité des investissements importants historiquement engagés par cet établissement. Il est vrai que ce secteur disciplinaire dispose aujourd'hui d'un patrimoine immobilier en bon état général, ayant mobilisé, comme le souligne la Cour des comptes, une dotation annuelle au titre du GER et des crédits de maintenance de l'ordre de 20 €/m<sup>2</sup> quand l'université Lille 1 y consacrait 5 €/m<sup>2</sup>.

Par ailleurs, riche d'un patrimoine bâti de 567 000 m<sup>2</sup>, l'université de Lille s'avère exposée, comme beaucoup d'établissements ayant fusionné, à une dispersion géographique importante de son patrimoine immobilier et à un nombre de bâtiments fortement dégradés, pouvant fragiliser son équilibre budgétaire global et nuire gravement, à court et moyen terme, au bon déroulement de ses activités de recherche et de formation. Cette alerte concerne plus particulièrement le site de la « cité scientifique », anciennement occupé par l'université Lille 1, dont seulement 40 % des 263 000 m<sup>2</sup> sont recensés comme étant dans un état « satisfaisant » ou « très satisfaisant » dans le référentiel technique (RT) ESR 2017. L'ingénieur régional de l'équipement du rectorat a par ailleurs informé la mission que 28 % des bâtiments du secteur scientifique faisaient actuellement l'objet d'un avis défavorable d'exploitation des commissions de sécurité, compte tenu du risque incendie. Pour autant, l'université Lille 1 a été éligible au projet « Campus Grand Lille » signé le 28 octobre 2016 et porté par la COMUE, pour trois opérations devant être réalisées sous la forme d'un partenariat

public - privé. Doté d'une enveloppe budgétaire de 110 M€, le plan campus lillois ne traite *in fine* qu'une part très limitée des surfaces bénéficiant d'une réhabilitation financée dans le cadre de ce plan (de l'ordre de 5 %).

Dans ce contexte, la direction de l'université, sous l'impulsion du vice-président délégué au budget, souhaite s'engager, comme le décrit très sommairement le diaporama présenté au conseil d'administration du 14 juin 2018, dans un processus d'étalement de ses dépenses d'investissement. Cette orientation, raisonnable et pragmatique, nécessite sans délai d'identifier les opérations à reporter et de garantir la stricte soutenabilité budgétaire de celles inscrites aux tranches annuelles du futur PPI révisé. Compte tenu des difficultés à doter en équipements et crédits de maintenance les bâtiments nouvellement livrés, une attention toute particulière doit être accordée à la globalité des coûts induits par les futures opérations (équipements, charges de fonctionnement, déménagement des équipes, entretien des locaux...). Au-delà du strict asservissement des opérations d'investissement aux moyens disponibles, l'université devra être attentive à la capacité des équipes techniques (service de la conduite des opérations notamment) et administratives (service des achats et des marchés) à matériellement mettre en œuvre les opérations d'investissement planifiées.

Aussi, une analyse des coûts directs et indirects des opérations immobilières inscrites au PPI, complétée par une analyse de la stratégie patrimoniale de l'établissement permettrait d'utilité éclairer la présidence de l'université, dans sa volonté de maîtriser au mieux l'évolution de ses dépenses immobilières.

Les objectifs cibles du futur schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) feront l'objet d'un point tout particulier d'attention, notamment en termes de réorganisation de la fonction immobilière, de réduction de surfaces et de valorisation économique du foncier et du bâti.

### 3.3. Une organisation administrative qui peine à se stabiliser et qui pourrait être optimisée dans son fonctionnement

Si le choix de l'internalisation du processus de fusion s'est souvent avéré pertinent et efficace sur nombre de sites universitaires, les aléas politiques du chantier lillois comme les difficultés à nommer des cadres préfigureurs identifiés pour leurs seuls critères de compétence, n'ont pas facilité la bonne préparation de la structuration administrative du futur établissement et la définition anticipée de procédures de gestion communes. En effet, cette préparation essentielle au démarrage de l'activité d'une nouvelle entité, a été en partie retardée par une gouvernance complexe du projet, superposant de manière cloisonnée, sur des thèmes communs, des groupes de travail dits techniques avec ceux composés des seuls « politiques ».

Le constat provisoire à six mois, établi par la mission, est présenté *infra*.

#### 3.3.1. Une administration universitaire en cours de recomposition, fragilisée par la fusion

Si la nomination de cadres préfigureurs a été formellement anticipée, plusieurs mois avant la fusion pour les principales fonctions de support de la nouvelle université (dès octobre 2016), dans les faits, les établissements ont continué à fonctionner de manière très largement différenciée, sans avoir pu finaliser l'harmonisation de leurs politiques et procédures de gestion dans les domaines financiers, RH et immobilier, notamment. À titre d'exemple, la mission a pu constater, s'agissant de la préparation budgétaire 2018, que seul un « chapeau commun » aux trois universités avait pu être

introduit dans la lettre de cadrage à destination des composantes et services, laissant ainsi aux établissements, une marge d'appréciation importante dans la détermination des priorités et les modalités de conduite des dialogues de gestion.

La mission observe que cette absence relative de travail préparatoire commun, comme la dispersion géographique actuelle des services centraux, ne sont pas sans poser de difficultés quant à la cohérence et à la fluidité de fonctionnement de la nouvelle administration unifiée. Le site Paul-Duez, qui accueillait précédemment la présidence de l'université Lille 2, constitue aujourd'hui le siège de la présidence et de la direction générale des services, ainsi que de la direction des affaires juridiques et institutionnelles, de la direction du budget et de la direction de la communication. Le site de Pont-de-Bois, anciennement site de Lille 3, accueille les services dédiés aux ressources (agence comptable, finances hors budget, ressources humaines et patrimoine principalement). Le site « cité scientifique », issu de l'université Lille 1, héberge quant à lui les services dédiés aux missions formation et recherche ainsi que la direction des systèmes d'information. Cette organisation des services en pôles fonctionnels géographiques maintient symboliquement les personnels d'appui et de soutien au plus près des composantes de formation et de recherche, tout en optimisant l'occupation des locaux historiquement dédiés aux services centraux. Dans un contexte où les déménagements engagés en novembre 2017 s'échelonnent *in fine* jusqu'au dernier trimestre de l'année 2018, cette organisation présente l'inconvénient immédiat de ne pas créer la transversalité et la cohérence de fonctionnement d'une administration universitaire déstabilisée dans son encadrement et ses repères.

La mission s'interroge également sur le bienfondé d'une structuration bicéphale de la direction générale des services, répartissant les responsabilités autour d'un DGS et d'une DGS adjointe. Non conforme au référentiel métier du DGS, cette organisation retire de fait, à ce dernier, la maîtrise directe des fonctions de support RH, finances, immobilier et système d'information, confiées à son adjointe, pour se concentrer sur les seules fonctions de soutien (recherche et formation à titre principal). Elle mérite d'être évaluée à l'épreuve des faits et des difficultés de coordination des services qui se font d'ores et déjà jour.

### 3.3.2. Des modes de fonctionnement et de communication entre les acteurs, non encore stabilisés

Assez logiquement, les premiers mois qui suivent le regroupement en une seule entité juridique de plusieurs organisations administratives aux cultures de gestion et modes de fonctionnement différents, se caractérisent par des difficultés de communication entre acteurs, préjudiciables à la qualité du service rendu comme à la qualité de vie des agents au travail.

Dans ce contexte, la mission a été régulièrement interpellée par une partie des cadres auditionnés manifestant, avec mesure et un grand sens des responsabilités, un inconfort de travail plus particulièrement lié à un accès à l'information jugé insuffisant ou trop cloisonné. La mission a eu elle-même quelques difficultés à établir le recensement et le périmètre fonctionnel des réunions et rituels de rencontres, propres à l'administration. L'attention de la mission a également été appelée sur la question de la bonne articulation de fonctionnement entre l'encadrement administratif et l'équipe présidentielle. Cette dernière, riche de vingt-huit vice-présidents, de trois conseillers et de plusieurs chargés de mission se trouve naturellement confrontée à des enjeux de coordination interne mais également à la définition de modes de fonctionnement collaboratifs et partagés avec les

équipes administratives, garantes de la mise en œuvre opérationnelle des axes stratégiques du plan de développement du nouvel établissement.

Le principe d'un fonctionnement privilégiant le travail en équipes, le mode projet et la co-construction des décisions afin d'en assurer l'opérationnalité, est d'autant plus nécessaire qu'il constitue un préalable indispensable aux démarches décentralisatrices souhaitées par le président, au bénéfice des opérateurs internes, en charge de la formation et de la recherche, d'ici la fin de son mandat.

### 3.3.3. Un déficit d'indicateurs et d'instruments de pilotage

Enfin, la mission fait le constat d'une absence quasi totale de tableaux de bord dédiés au fonctionnement et au pilotage des missions stratégiques de l'établissement. À cet égard, et plus particulièrement dans le domaine de la gestion, secteur en tension à l'université de Lille, le président ne dispose toujours pas d'un document consolidé qui lui permette d'apprécier l'activité et les trajectoires d'évolution du nouvel établissement, notamment en termes financier, RH ou immobilier. La mission a cependant pu prendre connaissance d'un fichier Excel élaboré par le vice-président en charge du budget, historisant, très sommairement, quelques indicateurs budgétaires (CAF, fonds de roulement et trésorerie). Par ailleurs, une consultation de l'organigramme administratif permet également d'identifier une structure directement rattachée au directeur général des services, intitulée « direction aide au pilotage - qualité » dont la mission n'a pu encore évaluer les activités ni la réalité et la qualité des services rendus. Comme cela a déjà été souligné, à la décharge des services, ceux-ci connaissent de grandes difficultés internes d'organisation et de fonctionnement (déménagements non finalisés, procédures non stabilisées, système d'information défaillant et peu fiable, ...).

Pour autant, la situation budgétaire dégradée de l'établissement impose la mise en place effective d'une structure de pilotage et de contrôle de gestion qui puisse produire, sans délais, un minimum d'indicateurs sur les axes de gestion clés et les priorités stratégiques d'activité du nouvel établissement. Cette structure sera par ailleurs chargée du suivi du plan de retour à l'équilibre budgétaire promu par l'équipe présidentielle.

Enfin, principale bénéficiaire des financements de l'I-SITE, l'université de Lille, n'aurait que des avantages à déployer, dès que le fonctionnement de ses services de support sera totalement opérationnel, une cartographie des risques de gestion, placée sous la responsabilité du contrôle interne et installer une activité d'audit interne chargée d'évaluer les dispositifs de maîtrise des risques. L'établissement devra concomitamment se doter d'un comité des risques et d'un comité d'audit indépendant.

## Conclusion

Héritière d'une culture politique, administrative et de gestion par nature plurielle, alternant des modes de gouvernance de type « facultaire » (Lille 2 et Lille 1, dans une moindre mesure) ou centralisé (Lille 3), l'université de Lille peine à identifier les procédures et niveaux pertinents de gestion et d'administration que le pilotage complexe d'un établissement de cette dimension requiert.

Confrontée à des difficultés financières, la direction de l'établissement a affiché, à plusieurs reprises et avant-même l'arrivée de la mission, sa volonté de s'appuyer sur un plan de retour à l'équilibre

budgétaire afin que la nouvelle université de Lille puisse sereinement mettre en œuvre son schéma de développement stratégique, en cohérence avec les orientations prioritaires de l'I-SITE.

Ce volontarisme, qui mérite d'être salué, doit désormais trouver une déclinaison opérationnelle rapide et pragmatique, politiquement partagée avec l'ensemble de la communauté universitaire.

À ce jour, la mission fait le constat que cette ambition demeure encore insuffisamment formalisée, en l'absence de document cadre détaillant les objectifs et priorités d'actions sur le moyen, long terme et que le niveau d'implication des instances décisionnelles (conseil d'administration et comité technique notamment) comme celui des acteurs concernés, reste encore à conforter.

Dans ce contexte, et compte tenu des attentes exprimées par la présidence, la mission propose d'approfondir et d'enrichir l'analyse de la situation budgétaire et financière de l'université de Lille, par une analyse complémentaire :

- de la trajectoire d'évolution de la masse salariale de l'établissement ;
- de la politique d'investissement immobilière de l'université, au regard des enjeux budgétaires et patrimoniaux auxquels se trouve confronté l'établissement ;
- de l'organisation, de l'optimisation et de la rationalisation des fonctions de support, en lien avec les composantes de formation et de recherche, préfigurant les contours d'un projet d'administration, en appui au plan stratégique de développement, actuellement en cours de rédaction.



Maryelle GIRARDEY-MAILLARD



Éric DUTIL



## Annexes

Annexe 1 :	Lettres de saisine et de désignation .....	29
Annexe 2 :	Courrier du 10 avril 2018 du président de l'université de Lille .....	34
Annexe 3 :	Liste des personnes rencontrées .....	36



Lettre de saisine et de désignation



académie  
Lille

RÉGION ACADÉMIQUE  
HAUTS-DE-FRANCE

MINISTÈRE  
DE L'ÉDUCATION NATIONALE

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

Service  
Intéacadémique de  
l'Enseignement  
Supérieur

N° 04 20 15 40

Directeur de pôle  
Marius HERNIS

Téléphone  
01 20 15 41 11

Fax  
01 20 15 45 40

Courriel  
m.hernis@academie.lille.fr

20 rue Saint-Jacques  
59 729  
69 033 Lille Cedex

Lille, le 23 janvier 2018

Le Recteur de région académique  
Recteur de l'académie de Lille  
Chancelier des universités

à

Monsieur Jean-Richard CYTERMANN  
Chef du service de l'inspection générale de  
l'administration de l'Éducation nationale et  
de la Recherche

1, rue Descartes  
75231 PARIS cedex 05

**Objet : Demande d'audit de la situation budgétaire de l'université de Lille**

Suite à notre dernière conversation téléphonique, je vous confirme qu'il me semble nécessaire que la situation financière et l'organisation administrative et financière de l'établissement fassent l'objet d'une analyse approfondie.

En effet, la situation budgétaire de l'université de Lille, issue à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 de la fusion des trois universités lilloises, présente des indicateurs inquiétants.

Le budget 2018 a été présenté avec un compte de résultat prévisionnel déficitaire de 6 M€. Le fonds de roulement prévisionnel au 31 décembre 2018 se situe à 15 jours de fonctionnement et la trésorerie à 13 jours.

Vous trouverez ci-joint le courrier que j'ai adressé à Madame MAIRESSE, administratrice provisoire de l'établissement. J'ai demandé la présentation d'un budget rectificatif avant la fin du mois de février 2018 qui intégrera les mesures nécessaires à la réduction du déficit notamment par une révision du plan pluriannuel d'investissement et une maîtrise de la masse salariale.

Par ailleurs, vous trouverez en pièce jointe le courrier du président de l'université de Lille nouvellement élu, Monsieur Jean-Christophe CAMART, précisant qu'il souhaite disposer d'une analyse la plus précise et la plus exhaustive possible de la situation de l'établissement.

C'est donc en accord avec lui, que je vous propose de bien vouloir diligenter un audit flash de l'université de Lille prévu dans le dispositif de suivi, d'aide et d'accompagnement des établissements d'enseignement supérieur.

Mes services se tiennent à votre disposition pour vous communiquer toute précision complémentaire.

Luc JOHANN



académie  
Lille

Lille, le 4 décembre 2017

RÉGION ACADÉMIQUE  
HAUTS-DE-FRANCE  
MINISTÈRE  
DE L'ÉDUCATION NATIONALE  
MINISTÈRE  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,  
DE LA RECHERCHE  
ET DE L'INNOVATION

Madame l'administratrice provisoire,

Service Inter-académique de Co-  
Enseignement Supérieur

N°281 DE 2017/M4

Adressé(e) par  
Monsieur le Recteur  
Oly Deltour

Tel: 03 20 15 51 11

Copie(s)  
à Monsieur le Recteur  
CA Académique  
Oly Deltour

EP 709  
59 033 LILLE Cedex

Vous m'avez transmis le projet de budget de l'exercice 2018 qui sera présenté à l'assemblée constitutive provisoire de l'université de Lille le 8 décembre 2017.

Ce dernier a fait l'objet d'une réunion d'échange avec mes services le 30 novembre 2017.

Le budget 2018 est présenté en déficit de 6 000 000 € et la capacité d'autofinancement s'établit à 0 244 569 €. Cependant, les dépenses d'investissement, que vous avez revues à la baisse dans une seconde proposition, sont supérieures aux recettes et à la CAF. Il en résulte un prélèvement sur le fonds de roulement de 15 840 105 €.

Le fonds de roulement prévisionnel au 31 décembre 2018 s'élève à 22 446 066 €, soit 15 jours de fonctionnement, et la trésorerie à 19 274 895 €, soit 13 jours de fonctionnement. Ces indicateurs caractérisent une situation très inquiétante pour un premier budget, présenté avec un résultat déficitaire.

L'inflation de la masse salariale (près de 85 % des recettes) et les plans d'investissement disproportionnés par rapport aux réserves de l'établissement obèrent ainsi la situation financière de la nouvelle université fusionnée.

Je vous précise que, si conseil d'administration peut autoriser un prélèvement sur le fonds de roulement pour le financement d'opérations d'investissement, un prélèvement visant à équilibrer le budget de fonctionnement doit être autorisé par le recteur d'académie, chancelier des universités.

La création de l'université de Lille est un projet majeur et déterminant pour l'enseignement supérieur dans la région. C'est pourquoi, il ne me semble pas opportun de refuser l'approbation de ce budget.

Toutefois, des mesures s'imposent très rapidement pour redresser la situation et ne pas entraver le développement de l'université à moyen terme.

En conséquence, j'autorise le prélèvement prévu dans le projet de budget 2018. Cependant, je demande la présentation d'un budget rectificatif avant la fin du mois de février 2018 qui intégrera les mesures nécessaires à la réduction du déficit, notamment par une révision du plan pluriannuel d'investissement et une maîtrise de la masse salariale pour revenir en deçà du seuil prudentiel de 83%. Ceci induira des mesures structurelles notamment en terme de recrutement et de gestion des heures complémentaires.

Madame Marie-Pierre MAIRESSÉ  
Administratrice provisoire de l'Université de Lille  
42, rue Pasteur  
59000 LILLE

22

Au vu de ces éléments, il me semble nécessaire que la situation financière de l'établissement et l'organisation administrative et financière fassent l'objet d'une analyse approfondie.

Mes services se tiennent à votre disposition pour vous communiquer toute précision complémentaire.

Je vous prie d'agréer, Madame l'Administratrice provisoire, l'expression de mes salutations distinguées.

Le Recteur de région académique,  
Recteur de l'académie de Lille,  
Chancelier des universités,



LG. JOHANN

Le 19 décembre 2017

Le Président de l'Université de Lille,

A

**Monsieur Luc Johann**  
Recteur, Chancelier des Universités  
Région académique des Hauts-de-France

**Objet : Audit - Université de Lille**

Monsieur le Recteur, Chancelier des Universités,

Par votre courrier en date du 4 décembre 2017, vous avez attiré l'attention de Madame l'Administratrice provisoire de l'Université de Lille sur les points de fragilités du premier budget de l'Université de Lille voté par l'Assemblée Constitutive Provisoire ce 8 décembre 2017.

J'ai été élu, ce vendredi 15 décembre 2017, premier président de l'Université de Lille. Il me revient donc désormais de porter, dans les meilleurs délais, des éléments de solution face aux fragilités pointées.

A ce titre, il me semble nécessaire de disposer d'une analyse la plus précise, la plus objective et la plus exhaustive possible de la situation budgétaire de ce nouvel établissement. C'est pourquoi je vous saurais gré de diligenter, au plus tôt, un audit de la situation budgétaire de l'Université de Lille. Dès sa réception, Ce rapport d'audit servira de fondement à la conception de notre premier budget rectificatif qui sera - dans la mesure du possible - conforme aux normes prudentielles en vigueur.

Par ailleurs, je vous informe que j'ai constitué, dès mon élection, un Comité de direction financier qui réunira hebdomadairement les acteurs financiers et budgétaires de l'université.

Je vous propose d'instituer, en parallèle de ce Comité opérationnel, une cellule de suivi commune à vos services et ceux de l'Université de Lille, que je réunirai autant que de besoin pour que nous puissions bénéficier d'une information parfaitement transparente et partagée sur le suivi de l'exécution budgétaire de l'Université de Lille.

Je vous prie de croire, Monsieur le Recteur, en l'assurance de mes respectueuses salutations.



**Jean-Christophe CAMART**  
Président  
Université de Lille



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

Paris le 13 MARS 2018

Inspection générale  
de l'administration  
de l'éducation  
nationale  
et de la recherche

Le chef du service

Le chef du service de l'inspection générale  
de l'administration de l'éducation  
nationale et de la recherche

à

Madame la rectrice de la région académique  
Hauts de France, rectrice de l'académie  
de Lille

**Objet :** Université de Lille.

**Références :** Votre courrier en date du 23 janvier 2018

Affaires ÉCR  
Marianne Richier  
Téléphone  
01 56 55 12 43  
Fax  
01 56 55 09 55

Mel  
marianne.richier@  
education.gouv.fr

110 rue de Grenelle  
75337 Paris SP 07

Par lettre visée en référence, votre prédécesseur a souhaité que l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche effectue un audit de la situation budgétaire de l'université de Lille.

J'ai l'honneur de vous faire savoir que j'ai désigné Mme Maryelle Girardey-Maillard et M. Éric Dutil, inspecteurs généraux de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, pour effectuer cette mission.

M. Éric Pimmel, inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, en assurera la supervision.

Jean-Richard CYTERMANN

**CFI :** M. le président de l'université de Lille  
M. Colvinier, chef du groupe Île-de-France  
M. Desmet, groupe Île-de-France  
M. Foucault, chef du groupe Ouest  
Mme Girardey-Maillard, groupe Ouest  
M. Térago, chef du groupe Sud-est  
M. Dutil, groupe Sud-est  
Mme la directrice générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle

Courrier du 10 avril 2018 du président de l'université de Lille



Lille, le 10 avril 2018

Monsieur Jean-Christophe Camart  
Président de l'Université de Lille

à

Madame Maryelle Girardey-Mallard et  
Monsieur Eric Dutil  
Inspecteurs généraux de l'administration de  
l'Éducation nationale et de la Recherche

Objet : Éléments de contexte en vue de l'audit mené par l'IGAENR

Madame et Monsieur les Inspecteurs généraux,

Par courrier en date du 4 décembre 2017, le recteur de la Région académique avait attiré l'attention de l'administratrice provisoire de l'Université de Lille fusionnée sur les fragilités du budget initial, adopté par notre assemblée constitutive. Celui-ci présentait en effet un déficit de 6 000 000 € et impliquait un prélevement sur le fonds de roulement de plus de 15 millions pour financer nos investissements.

Dès notre élection, j'avais donné suite à cette alerte en sollicitant un audit financier mené par l'inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche. Je tiens ici à préciser certains éléments de contexte, et à formaliser nos attentes en vue de cette mission qui doit nous aider, par l'apport d'un regard extérieur, à mettre en œuvre un processus transparent et objectif dans la recherche de mesures visant à assurer l'équilibre financier de la nouvelle Université.

Il convient d'abord de rappeler que les comptes agrégés des trois anciennes universités, adoptés lors du Conseil d'administration du 5 avril 2018, dégagent un résultat positif de 3,7 millions d'euros et une capacité d'autofinancement de 13 millions. Sachant que le budget initial avait été construit sur des projections moins favorables, ces informations sont encourageantes mais nous sommes conscients qu'elles ne suffisent pas à garantir une trajectoire financière satisfaisante.

Par ailleurs, après un échange au sein de notre comité de direction financière, nous vous proposons d'investiguer en particulier les pistes suivantes :

- Les mesures structurelles envisagées actuellement pour rééquilibrer la masse salariale ;
- La soutenabilité du Plan Pluriannuel d'Investissements ;
- La rationalisation du patrimoine immobilier (restructuration et optimisation de l'utilisation des surfaces existantes) ;
- Un *benchmarking* de l'Université de Lille avec des établissements comparables par domaine scientifique, mais aussi concernant la contribution de l'Etat à la masse salariale et au fonctionnement, et enfin au regard de l'expérience de fusions universitaires ;
- Au niveau opérationnel, l'adéquation des outils de pilotage interne ou la nécessité de leur mise en place, et les pistes d'amélioration au vu des organigrammes de ressources humaines.

Les recommandations issues de votre mission pourront nous permettre d'éclairer les choix qui seront faits à l'avenir, et ce dès le prochain budget rectificatif. La présidence de l'Université et nos services se tiennent à votre disposition pour apporter tous les éléments nécessaires à cette démarche essentielle pour conforter notre stratégie financière.

Dans l'attente de vous recevoir, je vous prie d'agréer, Madame et Monsieur les Inspecteurs généraux, l'expression de mes sentiments dévoués et cordiaux.

Jean-Christophe CAMART  
Président  
Université de Lille



Liste des personnes rencontrées

**Université de Lille**

- M. Jean-Christophe Camart, président
- M. Damien Cuny, 1<sup>er</sup> vice-président
- M. Éric de Bodt, vice-président en charge du budget
- M. Pierre-Marie Robert, directeur général des services
- Mme Marie-Dominique Savina, adjointe au directeur général des services
- Mme Delphine Liard, agent comptable
- M. Vincent Guidez, directeur des affaires financières (DAF)
- Mme Annie Foudi, adjointe au DAF
- Madame Jannick Sicard, adjointe au DAF
- Mme Céline Hermant, directrice des ressources humaines (DRH)
- M. Olivier Girardin, adjoint à la DRH
- Mme P. Ciesielski, cheffe de service DRH
- M. H. Fauquet, chef de service DRH
- M. Philippe Ravier, directeur stratégie et programmation immobilière
- M. Xavier Loubel, directeur opérations et maintenance

**Rectorat de l'académie de Lille**

- Mme Valérie Cabuil, rectrice
- M. Dominique Martiny, secrétaire général
- Mme Valérie Pinset, secrétaire générale adjointe en charge de la carte des formations et de l'ESRI
- M. Manuel Hernu, responsable du service interacadémique de l'enseignement supérieur;

**Direction régionale des finances publiques**

- M. Pierre-Laurent Simoni, contrôleur budgétaire régional Nord-Pas de Calais-Picardie, accompagné de son adjoint.

**MESRI**

- M. Guy Cathelineau, conseiller de sites et d'établissements de la MEC (DGESIP), en charge du site lillois

**CROUS de Lille**

- M. Emmanuel Parisis, directeur général