

Afigese

Nantes, 25 et 26 septembre 2008

**La mise en oeuvre de la LOLF
et de la LRU dans le contexte
universitaire : quels
apprentissages pour les
démarches locales de
performance ?**



David Carassus – Vice-président Orga/moyens.

Le nouveau contexte universitaire

- Politique : / compétences et responsabilisation (LRU)
- Stratégique : / compétitivité nat. et intern.
- Productive : / recomposition des modes de gestion publics (PPP, PRES)
- Financière : / effet de ciseau; / moyens
- Démocratique : / reddition des comptes
- Culturelle : / logique de résultat
- Institutionnelle : / stabilité des finances de l'Etat; / application de la LOLF

Problématique

- Problématique générale : Quels sont les apprentissages que l'on peut tirer de l'application de la LOLF et de la LRU aux universités concernant l'implémentation des démarches locales de performance ?
- Moyens de recherche : une étude clinique sous forme de recherche-action

SOMMAIRE

- 1) Présentation du cadre d'action universitaire : LOLF et LRU**
- 2) Les enjeux sous-tendus par ces réformes**
- 3) L'analyse des premiers impacts de ces réformes**
- 4) Les apprentissages pour les démarches locales de performance**

1) Présentation du cadre : LOLF et LRU

Les novations de la LOLF / universités :

- Un budget matriciel par nature et programmes
- Une information de qualité (fiabilité, compréhensibilité et pertinence)
- Un chaînage entre CA N-1 et BP N+1
- Une fongibilité budg. par programme
- Une pluriannualité des dépenses et une modification des règles de report
- La consécration de la notion de performance (objectifs, moyens, résultats)
- L'allongement du processus budgétaire

1) Présentation du cadre : LOLF et LRU

Les novations de la LRU / universités :

- L'amélioration des modes de gouvernance (présidence, CA, CS, CEVU, composantes)
- L'élargissement des compétences universitaires (orientation et insertion professionnelle)
- L'avènement des contrats (individus, UFR, Etablissement, PRES, Etat, ...)
- Une autonomisation dans la gestion des ressources universitaires (RH, patrimoine)
- La possibilité de disposer de nouvelles ressources financières (fondations, mécénat)
- L'arrivée du budget global

2) Les enjeux sous-tendus par ces réformes

- ✓ **Un enjeu culturel** : génération d'une culture commune permettant le partage d'un certain nombre de valeurs, règles et comportements (Senge, 1990)
- ✓ **Un enjeu évolutionniste** : adaptation rationnelle de la structure et de l'organisation (Chandler, 1962 ; Ansoff, 1968); Miles et Snow, 1981)
- ✓ **Un enjeu cognitif** : génération d'une connaissance opportune au sein d'un processus décisionnel rationnel (Garvin, 1993) : production, diffusion, mémorisation et utilisation de la connaissance

3) L'analyse des premiers impacts de ces réformes

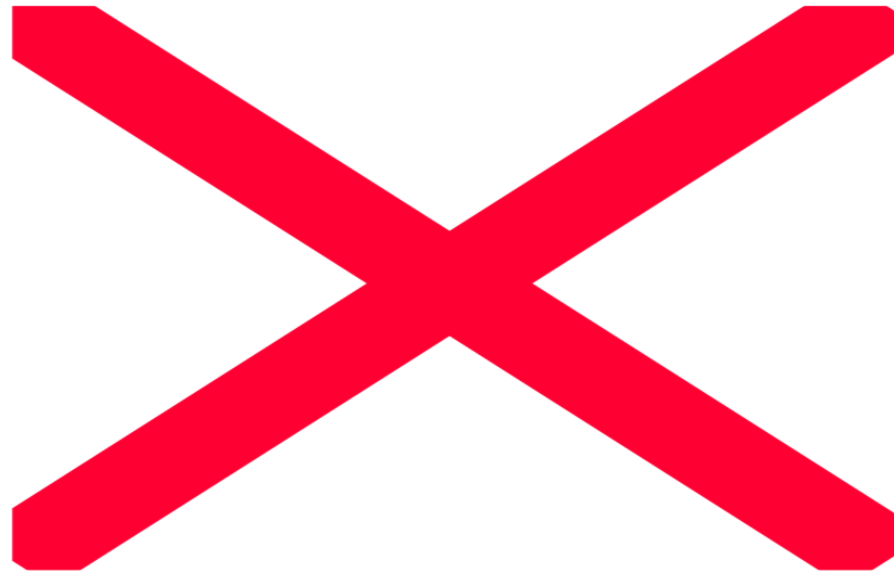
Les pratiques de gestion analysées



- ✓ Celles liées au dialogue interne de gestion :
 - prévision et exécution budgétaire
 - maîtrise des coûts
 - qualité comptable et contrôle interne
 - suivi de la performance
- ✓ Celles liées au dialogue externe de gestion :
 - contrat quadriennal
 - PAP, RAP

3) L'analyse des premiers impacts de ces réformes

Les résultats de cette analyse



3) L'analyse des premiers impacts de ces réformes

Les résultats de cette analyse

- ✓ Des changements plus en terme d'attitude que de comportements
- ✓ Des apprentissages plus à un niveau global (Etat/univ., direction) que local (compos., personnels)
- ✓ Des apprentissages plus adaptatifs que génératifs

→ **Une explication liée au processus de changement et d'implémentation**

4) Les apprentissages pour les démarches locales de perf.

/ modalités de mise en oeuvre

- ✓ Une attention particulière au processus de changement, plus qu'au changement lui-même
- ✓ Une focalisation sur les ressources du changement, en tant qu'acteurs (RH) ou en tant que moyens (le SI par ex.)
- ✓ Une nécessaire appropriation politico/stratégique et technico/opérationnelle du changement



4) Les apprentissages pour les démarches locales de perf.

/ outils

- ✓ Une segmentation stratégique « locale » et contingente
- ✓ Un budget matriciel par nature et programmes locaux (liés ex-post aux fonctions nationales)
- ✓ Une plus grande souplesse budgétaire
- ✓ Des outils de responsabilisation (collectifs et individuels) adaptés



4) Les apprentissages pour les démarches locales de perf.

/ outils

- ✓ Des outils d'évaluation (objectifs et indicateurs) spécifiques
- ✓ Des structures d'action adaptées (administratif et politique)
- ✓ Des informations intégrées au processus de décision et à la communication (int., ext.)



Conclusion

Solutions pour le desserrement de la contrainte financière locale

Dimension organisationnelle :

- Adaptations sur le plan culturel
- Adaptations sur le plan structurel
- Adaptations sur le plan cognitif (production, diffusion, mémorisation d'informations)

Dimension politique :

- Réalisation de choix politiques et stratégiques
- Adaptation des moyens utilisés aux choix réalisés
- Intégration d'une logique managériale dans la prise de décision

Afigese

Nantes, 25 et 26 septembre 2008

**La mise en oeuvre de la LOLF
et de la LRU dans le contexte
universitaire : quels
apprentissages pour les
démarches locales de
performance ?**



David Carassus – Vice-président Orga/moyens.