

Les COMP, un outil de pilotage de la politique des établissements

La première vague des contrats d'objectifs, de moyens et de performance a été signée en fin d'année 2023. Nous faisons le point sur certains aspects génériques de ces contrats et portons une attention plus particulière à la façon dont certains établissements ont investi le premier objectif du ministère relatif à la transition écologique et au développement soutenable.

Par le secteur **SERVICE PUBLIC**

Devant remplacer le dialogue stratégique de gestion, les contrats d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) doivent être mis en place pour trois ans en trois vagues d'établissements et être ensuite transformés en contrats quinquennaux. Le ministère a défini six grands objectifs, qui seront conservés pour la deuxième vague : 1. Transition écologique et développement soutenable ; 2. Recherche et innovation ; 3. Métier d'avenir, en tension ou en évolution ; 4. Bien-être et réussite des étudiants ; 5. Gestion et pilotage ; 6. Signature de l'établissement (ses priorités, sa « stratégie particulière »). Ces objectifs se déclinent en actions définies par chaque établissement, que le ministère souhaite peu nombreuses, « deux ou trois » lit-on dans le « guide méthodologique » destiné à la vague 2. Pour chacune de ces actions, il est attendu une « description très opérationnelle de l'action » et « un indicateur de résultat de déploiement de l'action ».

DES BUDGETS CONTRASTÉS NE COMPENSANT PAS LES INÉGALITÉS

La première vague a vu la signature au dernier trimestre de l'année 2023 de 17 contrats concernant 36 établissements. Le montant total

accordé aux universités dans ce cadre est de 112,418 millions d'euros (M€)¹.

Nous avons examiné sept de ces contrats (cf. tableau ci-dessous). Les montants reportés pour les COMP sont sur trois ans, 50 % de la somme étant versés la première année, 30 % la deuxième et les 20 % restants la troisième année si les objectifs ont été atteints. Dans l'ensemble, hors Gustave-Eiffel qui a une situation particulière², une année de COMP représente entre 0,5 % et 0,6 % du budget global annuel, mais entre 5,4 % et 9 % du budget annuel de fonctionnement hors ressources propres³. On peut noter que, contrairement à ce qui avait été affirmé par la ministre dans une réponse à la Cour des comptes, les COMP ne viennent pas contribuer à la réduction des inégalités. Ainsi, quand on compare Lille et Aix-Marseille qui sont des universités de même type et de taille comparable, Lille obtient 1 M€ de moins qu'Aix-Marseille alors que la subvention pour charge de service public (SCSP) par étudiant diffère d'environ 2 500 euros au bénéfice d'Aix-Marseille.

Les objectifs imposés par le ministère sont déclinés différemment selon les universités mais on y retrouve des préoccupations communes comme le soutien aux, ou le développement des European Research Contracts (ERC)

DONNÉES BUDGÉTAIRES RELATIVES AUX SEPT COMP EXAMINÉS

	Budget annuel ⁴ (budget annuel de fonctionnement)	SCSP par étudiant	Budget COMP sur trois ans	Part du budget annuel (de fonctionnement)
Aix-Marseille	840 M€ (45,7 M€)	8 705 €	13 100 k€	0,5 % (8,7 %)
Clermont-Auvergne (EPE)	370 M€ (26,4 M€)	7 860 €	6 400 k€	0,6 % (7,5 %)
Gustave-Eiffel (EPE)	250 M€ (3,0 M€)	13 195 € ²	2 050 k€	0,3 % (18,6 %)
Lille (EPE)	850 M€ (40,6 M€)	6 185 €	12 100 k€	0,5 % (9 %)
Montpellier (EPE)	510 M€ (28,8 M€)	7 175 €	7 900 k€	0,5 % (8,4 %)
Nantes (EPE)	420 M€ (23,3 M€)	6 586 €	6 700 k€	0,5 % (8,7 %)
Poitiers	280 M€ (29,4 M€)	7 041 €	5 000 k€	0,6 % (5,4 %)

1. On trouvera les montants des 17 COMP signés dans une note du rapporteur spécial du Sénat sur le projet de loi de finances 2024 : <https://www.senat.fr/rap/123-128-324/123-128-3246.html>.
2. L'UGE comprend l'Ifstar et la SCSP intègre donc un montant qui correspond à des activités de recherche sans étudiant, ce qui surestime la SCSP par rapport à d'autres établissements.
3. Nous avons divisé le montant global du COMP, qui est donné pour trois ans, par trois fois le budget de l'université en supposant que la totalité du montant serait obtenu. Même calcul pour la part du budget de fonctionnement hors ressources propres qui figure entre parenthèses.
4. Il s'agit d'un ordre de grandeur du budget 2023. Le budget annuel de fonctionnement est hors ressources propres : il est obtenu en enlevant le budget consacré à la masse salariale de la dotation de l'État.

PONDÉRATION DES DIFFÉRENTS OBJECTIFS DU COMP

	Transition écologique et développement soutenable	Recherche et innovation	Métiers d'avenir, en tension ou en évolution	Bien-être et réussite des étudiants	Gestion et pilotage	Signature de l'établissement
Aix-Marseille	13,8 %	24,1 %	13,1 %	16 %	3,6 %	29,4 %
Clermont-Auvergne (EPE)	19,1 %	22,9 %	15,3 %	16 %	20,6 %	6,1 %
Gustave-Eiffel (EPE)	21,7 %	23,9%	21,7 %	8,7 %	6,5 %	17,4 %
Lille (EPE)	18,3 %	20,8 %	11,6 %	19,1 %	10,6 %	19,5 %
Montpellier (EPE)	25,6 %	11,5 %	10,3 %	17,9%	19,1 %	15,6 %
Nantes (EPE)	17,9 %	20,7 %	8,7 %	17,9 %	27,6 %	7,2 %
Poitiers	2,5 %	16,9 %	7,5 %	0 %	49,2 %	24 %

ou les problématiques immobilières. Dans tous les dossiers, une partie des subsides demandés servira à créer des emplois contractuels. On se demande comment certaines universités financeront ensuite ceux qui ne sont pas liés à une mission ponctuelle, par exemple l'université de Lille qui demande des fonds au titre de sa signature pour financer huit postes d'enseignants-chercheurs en SHS.

Il est intéressant de noter que les pondérations relatives des six objectifs diffèrent selon les établissements (cf. tableau ci-dessus), traduisant ainsi leur vision des besoins ressentis. La position de Poitiers apparaît singulière parmi les sept universités considérées : le choix de donner une large priorité à la gestion et au pilotage de l'université en y consacrant la moitié du COMP se traduit par exemple par une absence de demande relative au bien-être et à la réussite des étudiants, les actions prévues pour cet objectif étant financées sur les fonds propres de l'université.

TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET DÉVELOPPEMENT SOUTENABLE

Nous avons choisi ici de ne considérer que ce que les établissements ont intégré au premier objectif (TEDS) en ne prétendant pas à l'exhaustivité. Là encore, la position de Poitiers est singulière mais s'explique par le fait que cette université était l'une des trois premières à accepter la dévolution du patrimoine immobilier, et qu'elle a bénéficié à ce titre d'une dotation récurrente sur vingt-cinq ans lui permettant de financer ses projets dans le domaine de la rénovation énergétique des bâtiments et de l'indépendance énergétique qu'elle indique comme actions. Les deux autres actions, réalisation du schéma directeur pour le développement durable et la responsabilité sociétale (SDDDRS) d'une part, formation et sensibilisation aux enjeux d'autre part, sont associées au besoin du recrutement d'un ingénieur pédagogique pour deux ans. On retrouve

la question de la mise en place d'un SDDDRS ou de l'obtention du label DDDRS dans la grande majorité des COMP étudiés, même si les universités n'en sont pas au même point et que toutes ne demandent pas un personnel d'appui dédié. Lille se centre sur l'immobilier et la mise en place d'un « bureau vert [...] concentrant des compétences complémentaires à celle de la fonction patrimoniale classique et offrant à la communauté une gamme de services » et prévoit le recrutement de cinq personnes, tandis que Nantes allie la formation des étudiant·es et des personnels à la réduction de l'impact environnemental sans demander de recrutement. Aix-Marseille prévoit entre autres la désimperméabilisation et la végétalisation d'un site du centre-ville de Marseille ainsi que la prise en charge de 50 % du temps de formation des enseignant·es par une décharge de service et la rémunération des formateur·rices, alors que Montpellier choisit pour l'une de ses trois actions d'installer 17 abris pour vélos sécurisés de vingt-cinq attaches chacun. Gustave-Eiffel inclut dans ses actions une campagne de sensibilisation spécifique pour infléchir les comportements individuels quand Clermont-Auvergne planifie un bilan de gaz à effet de serre, un plan de mobilité et le renforcement du pôle immobilier par un ingénieur énergétique, entre autres.

INDICATEURS ET JALONS

Comme dit en introduction, les actions sont accompagnées d'indicateurs ou de jalons choisis par l'université. À cet égard, l'anomie règne. À tel point que la note méthodologique destinée à la vague 2 précise qu'un « indicateur de résultat n'est pas un indicateur de déploiement de l'action » en l'assortissant d'un exemple sur le déploiement de compteurs électriques : « l'indicateur ne doit pas être "installation de X compteurs" mais pourrait être "réduction de X % de la consommation électrique" ». Autant dire que les établissements ne sont pas certains d'obtenir les 20 % soumis à la réalisation des objectifs ! ■

Contrairement à ce qui avait été affirmé par la ministre, les COMP ne viennent pas contribuer à la réduction des inégalités.