

Etats des lieux, marges et défis

Les éléments disponibles émanent du budget initial 2009 approuvé par le Conseil d'administration et examiné au Conseil académique du 05.01.09. Il est assorti des comptes 2007, du budget revu 2008 et, à titre informatif, d'une prospective provisoire 2010-2014 qui fait actuellement l'objet d'une analyse complémentaire au niveau du Conseil d'administration.

Il convient d'abord de souligner la haute qualité du travail réalisé par l'Administration de l'UCL en matière de rigueur et de maîtrise budgétaire dans un contexte de financement particulièrement étriqué.

ETAT DES LIEUX (BUDGET 2009)

L'analyse du budget ordinaire (BO) met en lumière notre dépendance majeure vis-à-vis de la Communauté française de Belgique (CfB) via l'allocation de fonctionnement (173M€) attribuée au prorata de nos parts de marché évaluées en termes de nombres pondérés d'étudiants subsidiés.

Le patrimoine non affecté (PNA) subit une réduction significative. L'évolution des produits financiers est liée au contexte de la crise financière. Les revenus ont été partiellement affectés à l'*endowment*.

L'accroissement du déficit du budget social (BS) est préoccupant, d'autant plus que le déficit du PNA ne permet plus de l'apurer.

Au niveau des budgets non récurrents, les ressources proviennent de la ristourne du précompte PS (personnel scientifique), qui retourne au BO, et des quotes-parts d'infrastructures (rémunération en contrepartie de la mise à disposition de terrains), versées au PNA. Ces dernières dépendent du dynamisme d'implantation sur site des acteurs entrepreneuriaux et immobiliers, particuliers et publics.

Le budget extraordinaire académique (BEA) couvre les grands entretiens (GE) et les grands aménagements (GA). Notre patrimoine est évalué globalement à 800 M€. Une gestion « en bon père de famille » nécessite un investissement GE à hauteur de 1,2% de la valeur patrimoniale (~10M€).

MARGES

Sous réserve de l'analyse prospective menée sous la houlette du Conseil d'administration, nos marges sont plus qu'étroites, voire inexistantes si l'objectif est d'atteindre un résultat récurrent positif, outre les inquiétudes sur les produits non récurrents.

Des marges, certes ténues, ont pu être dégagées grâce au revenu sur capital investi (endowment). A ce sujet, deux remarques sont toutefois à énoncer : (1) les conséquences de la crise financière en termes de moins-values génèrent des inquiétudes, mais elles restent à préciser ; (2) l'utilisation des revenus du capital grève le PNA.

DEFIS

Nos défis sont clairement identifiés. Vu l'étroitesse des marges, il est nécessaire de travailler sur deux lignes :

- l'augmentation de nos produits et la maîtrise de nos dépenses,
- l'examen attentif de notre portefeuille d'activités.

A. Augmentation de nos produits et maîtrise de nos dépenses

1. Augmentation de nos parts de marché

Ce défi n'est pas neuf. Notre dépendance vis-à-vis de l'allocation de fonctionnement requiert une stratégie forte en termes d'attractivité vis-à-vis du public étudiant, stratégie destinée à faire mieux que les institutions concurrentes : place de l'étudiant à l'UCL, qualité de la formation, engagement étudiant et animation, attractivité du site « une université dans la ville », interaction avec la société (parc scientifique) et avec la population néo-louvaniste, développement urbain et culturel, positionnement d'une université européenne du 21ème siècle dans son environnement régional et national, image de l'UCL dans les médias constituent des thèmes à développer pour améliorer notre attractivité vis-à-vis du public étudiant et parent. Le soin à apporter à toutes nos manifestations vis-à-vis de ce public et du public externe soutient un « bouche à oreille » positif pour notre image.

2. Effets de la crise financière

La crise financière nous place face à un véritable défi en matière de maîtrise budgétaire. En effet, même en l'absence de décaissement, les éventuelles moins-values devront être intégrées dans les comptes.

Cela doit inciter à la plus grande prudence en matière de maîtrise des budgets et des comptes.

3. Attractivité vis-à-vis de la société

La dépendance de notre budget non récurrent par rapport aux quotes-parts d'infrastructure dépend de la volonté d'implantation et de développement sur site. Celle-ci est éminemment exogène. La soutenir requiert une politique forte en termes d'attractivité vis-à-vis de la société (secteurs privé, public ; particuliers). Cela passe notamment par notre capacité de valorisation de nos activités de recherche, en particulier par la création de spin-off mais également par la mise en œuvre de partenariats stables avec l'entreprise. Cela passe également par le maintien d'une politique de développement urbain durable et compatible avec les attentes de nos différents partenaires.

4. *Garantir nos moyens pour soutenir le grand entretien de notre patrimoine (GE)*

D'ici 2012, il conviendra de réaliser le maximum d'efforts pour maintenir la dotation complémentaire du GE (1M€), en intégrant le risque de plongée du résultat du BEA à partir de 2014, à défaut de pouvoir bénéficier d'un soutien accru de la Communauté française de Belgique en cette matière et en termes d'investissements nouveaux.

Au-delà de la gestion en bon père de famille de notre patrimoine, une optimisation de l'utilisation de celui-ci doit requérir toute notre attention.

5. *Maîtrise du budget social (BS)*

Le contexte économique et social qui prévaut aujourd'hui est préoccupant tant pour les étudiants que pour les membres du personnel.

L'université se doit d'être attentive à cette situation et d'examiner la manière dont elle peut contribuer à en alléger l'impact.

Le budget social constitue un levier en ce domaine mais il n'en reste pas moins partie intégrante de l'ensemble du budget de l'université. Une réflexion doit être menée au sein des instances appropriées afin d'évaluer un effort contributif de l'université compatible avec l'équilibre général de ses moyens.

B. Examen attentif de notre portefeuille d'activités

Les perspectives de collaboration entre les universités de la communauté française, que ce soit dans le cadre du processus de regroupement de certaines d'entre elles au travers des académies ou entre ces dernières méritent une analyse des synergies potentielles entre ces institutions dans leurs domaines d'activités de base que sont l'enseignement et la recherche.

Au-delà de ces activités de base, l'université développe nombre d'activités qui se sont multipliées au fil du temps. Une analyse critique de celles-ci s'impose en vue de concentrer au mieux nos moyens sur nos priorités.