

# MANDAT DE L'ÉQUIPE PRESIDENTIELLE

## BILAN A MI-PAROURS



Lyon, le 2 décembre 2009

Madame, Monsieur,

Depuis un peu plus de deux ans, l'équipe présidentielle est au travail. La tâche est immense et le contexte dans lequel nous vivons (autonomie des Universités, réforme du statut des enseignants chercheurs, construction du PRES, contrat quadriennal), la rend particulièrement complexe. A la veille de la prise en charge par notre Université de ses nouvelles compétences en matière de finance et de gestion des ressources humaines, il nous a semblé nécessaire de faire un premier bilan.

Les grands paris ont été tenus :

- ⊙ Les **nouveaux statuts** de l'Université ont été élaborés et votés à la quasi unanimité. L'Université s'est également dotée d'un règlement intérieur.
- ⊙ Après un double audit, audit interne et audit de l'IGAENR, l'Université a reçu le feu vert du Ministère pour **accéder à l'autonomie** au 1<sup>er</sup> janvier 2010. Pour y parvenir un travail considérable a été accompli par les services administratifs : la tâche était d'autant plus difficile que l'Université accusait un retard certain dans ses outils techniques et dans ses procédures. Grâce à l'engagement des équipes, la décision prise par le Conseil d'administration dès le début du mandat va devenir réalité.
- ⊙ **L'image de l'Université Jean Moulin a été restaurée** : elle a retrouvé sa place dans le paysage local, national et international. Une page a été tournée.
- ⊙ La nouvelle équipe avait également promis de **changer les pratiques**. Dans un contexte difficile de bouleversements et d'incertitudes, de réels progrès ont été accomplis pour plus de transparence, de dialogue et de respect des personnes. Différentes commissions travaillent notamment en toute transparence sur les questions de primes et d'avancement.
- ⊙ L'Université bénéficie aujourd'hui d'un **fonctionnement pleinement démocratique** : les Conseils, notamment le Conseil scientifique et le CEVU, assument la plénitude de leurs fonctions. Le Conseil d'administration se réunit à peu près une fois par mois, le CTP a été mis en place et s'est doté d'un règlement intérieur particulièrement ouvert. Des assemblées générales ont marqué les grandes étapes de notre évolution. De nombreuses commissions ont permis d'associer des personnes de sensibilités et de statuts divers pour discuter de questions aussi délicates que les statuts de l'Université, le règlement intérieur, la modulation des charges d'enseignement et de recherche, l'équité des services, la création d'un comité d'éthique etc.

L'action de l'équipe se déploie autour de grands projets mais aussi dans toutes les tâches du quotidien ; elle est souvent perturbée par les urgences et par les exigences imprévues de tel ou tel partenaire ou « tutelle ». L'essentiel est de tenir le cap. Ce bilan permettra à chacun de se faire une idée du travail accompli... et de ce qui reste à faire.

Sont présentés, sous forme de fiches synthétiques, les grands chantiers définis dans le cadre du plan stratégique, adopté en début de mandat par le conseil d'administration : la formation initiale et continue, l'orientation et l'insertion professionnelle, la vie étudiante, la recherche et la diffusion du savoir, l'ouverture sur la société et sur le monde économique, le développement international, la gouvernance.

Rien n'aurait pu être fait sans l'implication de tous, personnels administratifs, enseignants et chercheurs. Je tiens à remercier chacun d'entre vous pour son engagement au service de notre Maison. Grâce à vous, l'Université Jean Moulin pourra écrire dans les meilleures conditions une nouvelle page de son histoire.

En vous souhaitant une bonne fin d'année 2009, je vous prie de bien vouloir agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes plus cordiales salutations.



**Hugues Fulchiron**  
Président

# SOMMAIRE

## **La formation initiale et continue** **6**

---

Rationaliser et simplifier l'architecture de notre offre globale de formation initiale  
Dynamiser la formation continue  
Améliorer le taux de réussite en licence  
Evaluer l'ensemble des conventions à caractère pédagogique  
Développer le e-learning  
Poursuivre la certification C2i

## **L'orientation et l'insertion professionnelle** **10**

---

Mettre en place un Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle  
Améliorer les conditions d'entrée à l'Université  
Favoriser la construction d'un parcours professionnel  
Faciliter les liens entre les étudiants et les entreprises  
Améliorer la connaissance du marché du travail par/pour les étudiants

## **La vie étudiante** **12**

---

Mettre en œuvre le principe d'égalité des chances  
Mieux accueillir les étudiants étrangers  
Développer la vie associative et démocratique

## **La recherche et la diffusion du savoir** **14**

---

Renforcer et renouveler notre potentiel humain de recherche afin de faire face au très grand nombre de départs à la retraite  
Dynamiser, en relation avec le PRES, le fonctionnement des Ecoles doctorales afin de constituer un vivier de jeunes enseignants chercheurs  
Structurer, fédérer, mutualiser la recherche  
Favoriser les montages de projets  
Valoriser et faciliter la diffusion des résultats de la recherche  
Aide technique et linguistique à la présentation des travaux des chercheurs

## **L'ouverture sur la société et sur le monde économique** **16**

---

Renforcement des liens avec nos partenaires institutionnels  
Développement des liens avec le monde économique  
Restructuration et relance de la filiale de valorisation  
Création de fondations partenariales

## **Le développement international** **19**

---

Réorganisation du service des relations internationales  
Définition d'une nouvelle stratégie de développement international

## **La gouvernance de l'Université** **21**

---

Politique de ressources humaines

- ⊙ Construire une politique cohérente des ressources humaines
- ⊙ Mettre en œuvre une nouvelle gestion des ressources humaines
- ⊙ Mettre en place une cellule permanente de pilotage

Finance et budget

- ⊙ Renforcement de l'organisation
- ⊙ Renforcement des compétences
- ⊙ Approfondissement de la démarche budgétaire
- ⊙ Mise en place de méthodes et d'outils d'aide à la gestion comptable et budgétaire

## LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE



Par **Sabine Dana-Demaret** - Vice-présidente chargée de la vie étudiante et de l'égalité des chances - Vice-présidente chargée du CEVU



Par **Laïd Bouzidi** - Vice-président chargé des systèmes d'information et des nouvelles technologies



Par **Marie-France Callu** - Chargée de mission de la coordination et du développement de la formation permanente



Par **Pierre Servet** - Chargé de mission sur l'offre de formation et les personnels enseignants

Depuis près de deux ans, l'équipe présidentielle est engagée dans un effort soutenu de rénovation de la formation initiale et continue. Il s'agit pour l'Université de donner à chaque étudiant les moyens de construire son parcours pédagogique de la manière la plus efficace. Pour cela, l'organisation des études de licence a été réorganisée dans le cadre du Contrat 2011-2014, mais, sans attendre la date encore lointaine de la rentrée 2011, l'accent a été mis sur le développement du e-learning, les certifications du C2i, le développement du plan licence...



### 1. Rationaliser et simplifier l'architecture de notre offre globale de formation initiale.

Dans le cadre de la préparation du contrat quadriennal, un effort a été fait pour réduire l'offre de formation en volume horaire. Grâce à la mutualisation de cours entre les diplômes voisins, la réduction horaire quand elle était possible, et la suppression de diplôme en doublon, l'Université peut espérer dégager les marges de manœuvres qui lui permettront d'avoir une politique de formation innovante. Les bonnes relations qu'elle entretient avec ses partenaires en Sciences Humaines et Sociales au sein du PRES lui ont permis de contribuer à la rationalisation de l'offre globale de formation du site. De nouvelles cohabitations, qui jusque là n'avaient pu être réalisées, sont désormais sur les rails.

Le travail effectué pour ce contrat par toutes les composantes nous a permis également de nous mettre en conformité avec les directives ministérielles et les attentes de l'AERES (réalisation du supplément de diplôme, des fiches RNCP, mise en place de véritables équipes de formation).

L'un des grands objectifs du prochain contrat réside dans la mise en place d'une assurance Qualité pour notre Université. En matière de formation, une première pierre a été posée avec le questionnaire d'auto-évaluation que toutes les équipes de formation ont rempli de manière consciencieuse. La seconde sera l'évaluation de nos formations par les étudiants. Un questionnaire leur permettant de s'exprimer sur les formations, leur déroulement et leur apport en terme de savoirs disciplinaires et valorisation professionnelle, sur les conditions d'accueil et de travail, ainsi que sur la vie étudiante en général, a été conçu et validé par les Conseils. Il sera mis en œuvre lors du prochain semestre.

Cette démarche qualité reposera sur l'élaboration d'un cahier des charges des formations et sur une évaluation, à la fois interne et externe, des formations et des enseignements. Le chantier est immense, mais ce sera réellement un des grands enjeux des années à venir. Les modifications opérées dans les formations pour le prochain contrat sont les prémisses de cette démarche que nous voulons maîtriser plutôt que subir.



## 2. Dynamiser la formation continue.

La formation continue a toujours été un axe fort de notre Université. Au cours des cinq dernières années, il y a eu en moyenne 5 900 inscriptions par an (5865 en 2008). Entre 2004 et 2008, il faut souligner une forte hausse des auditeurs inscrits en formation continue diplômante (+ 23 %), essentiellement dans les filières Droit, Sciences économiques et AES. L'accompagnement personnalisé est une réalité puisque le taux de réussite en licence et master est d'environ 75 %. Les procédures de VAE ont été effectives dans toutes les composantes.

Il s'agit désormais d'agir sur les points suivants :

- ⊙ Accroissement de l'offre de diplômes spécifiques aux publics de formation continue ainsi que l'offre de formations non diplômantes mais adaptées à des besoins ponctuels et / ou spécifiques ;
- ⊙ Renforcement des liens entre les actions de professionnalisation des étudiants et leur poursuite, plus tard, dans des formations continues, en particulier pour les jeunes qui n'auront pas obtenu de diplômes ;
- ⊙ Développement de la recherche auprès des publics de formation continue, en particulier des personnes qui préparent un Master 2. La création de diplômes de formation à la recherche, adaptés à ces publics, ou de parcours personnalisés, permettront de développer les thèses réalisées par des professionnels, véritables recherches croisant les concepts et leur mise en œuvre.

## 3. Améliorer le taux de réussite en licence.

C'est un des grands enjeux de la formation à l'Université et plusieurs réalisations y contribuent :

- ⊙ En amont et au moment de l'entrée à l'Université, la procédure d'accompagnement individuel mise en place dans le cadre de l'orientation active a permis d'aider les lycéens dans leur choix de filière, et de les conseiller au moment de leur inscription : plus de 10 000 avis ont été formulés via cette procédure, dont 75 % d'avis favorables avec ou sans proposition de réorientation, et 25 % d'avis réservés, avec ou sans proposition de réorientation ; il est intéressant de noter que 42 % des étudiants à qui une proposition de réorientation avait été faite en ont tenu compte.
- ⊙ La mise en place d'un tutorat d'accompagnement : 24 tuteurs ont réalisé 808 heures de tutorat en 2008-2009, et 683 étudiants ont bénéficié de ces séances. Néanmoins, on note un fort absentéisme de la part des étudiants, et un effort d'information et de responsabilisation des étudiants sera nécessaire.
- ⊙ La mise en place d'un tutorat conseil à la réinscription : il concerne les étudiants de L1 et L2 n'ayant pas atteint le nombre de crédits nécessaires à la poursuite normale de leur cursus, et permet d'organiser une rencontre avec un enseignant de leur filière pour discuter de la meilleure décision à prendre ; l'avis est simplement facultatif, et l'étudiant reste totalement libre de son choix, qui est simplement mieux éclairé.
- ⊙ L'extension du PUP (Pôle universitaire de proximité à l'ensemble des composantes (plus de 120 modules ont été proposées en 2008-2009 pour un public de 530 jeunes).
- ⊙ L'extension des horaires d'ouverture de la bibliothèque universitaire a été mise en application afin de favoriser et faciliter la fréquentation de la bibliothèque ; l'expérience s'est révélée positive et est reconduite.



#### 4. Évaluer l'ensemble des conventions à caractère pédagogique.



L'année 2008-2009 a vu la mise au point de plusieurs procédures destinés à améliorer le fonctionnement de nos conventions.

Pour tous les porteurs de projet, un guide des conventions a été élaboré et déjà mis en œuvre. Les conventions en renouvellement sont systématiquement revues, en relation avec le service des conventions, la DAF, la cellule juridique et les composantes. Ces conventions ont été résiliées quand leur objet ne paraissait plus s'imposer et modifiées quand un contexte nouveau le réclamait.

Tout projet de nouvelle convention à caractère pédagogique fait désormais l'objet d'un examen particulièrement attentif, avec comme ligne directrice la protection des intérêts et de la notoriété de l'Université Jean Moulin. Pour les échanges internationaux d'étudiants, la réflexion s'est effectuée avec les Relations Internationales et s'est conclue sur la conception d'un modèle-type de convention.

#### 5. Développer le e-learning.

La mise en place du SUEL en 2008-2009 a permis une accélération notable de la mise en ligne d'outil pédagogique. Sa consultation en augmentation croissante témoigne de son succès et de la nécessité qu'il y a à être dynamique en ce domaine. De multiples ateliers de formation à destination des enseignants ont été créés en octobre 2009.

Dans ce domaine des enseignements à distance, l'Université est actuellement en cours de mise en œuvre d'un plan Podcast qui viendra utilement compléter les dispositifs existants.

#### 6. Poursuivre la certification C2i.

Pour les rentrées 2008-2009 et 2009-2010 a été mis en place le stage de pré-rentrée ENT avec module sur le C2i, obligatoire et gratuit pour tout nouveau bachelier. Ce stage concerne plus de 3000 étudiants pour une période commençant fin août et se poursuivant jusqu'à fin septembre. La logistique d'une telle organisation est complexe mais l'excellent retour d'information des étudiants et des services concernés par ce stage nous incite à poursuivre et à amplifier l'effort. La pérennisation du C2i niveau 1 est acquise puisque ces modules ont été intégrés dans les maquettes de licence.

Le deuxième objectif annoncé était la mise en place de la procédure d'examen pour la certification C2i niveau 1 pour les étudiants de L3 : la première session de certification a eu lieu en juin 2009 (gratuite pour les étudiants Lyon 3 et pour la première présentation) ; à titre exceptionnel, cette première certification a été proposée à tous les étudiants, quel que soit leur niveau d'étude. Au total 181 étudiants se sont inscrits, 123 se sont présentés et 29,27 % des présents ont obtenu la certification C2i niveau 1.

Le développement de la certification C2i niveau 2 est en cours, notamment pour les métiers du développement durable, de la gestion, du droit. Le premier examen est envisagé en juin 2010 (C2i niveau 2 métiers du développement durable).

## L'ORIENTATION ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE



Par **Didier Vinot** - Chargé de mission à la professionnalisation des formations et à l'insertion professionnelle

La loi LRU du 10 août 2008 consacre l'insertion professionnelle comme une des trois missions de l'Université. La transformation de la DGES en DGES-IP montre également la préoccupation du Ministère de mettre au cœur de sa politique la thématique de l'insertion professionnelle. Pour ces deux raisons, elle est une priorité nationale. Notre Université n'a cependant pas attendu la loi pour que l'insertion professionnelle et la lutte contre l'échec soient inscrites dans ses priorités. Il s'agit désormais de faire connaître ces actions en les coordonnant et en les amplifiant. A cet effet, ont été nommés un chargé de mission dédié à l'insertion professionnelle, un responsable des relations avec les entreprises et les particuliers, une nouvelle directrice du SCUIO-IP.

Notre ambition est d'insérer l'idée de **compétence durable** au cœur de cette mission. L'objectif est de développer en chaque étudiant le sentiment de ses propres compétences et d'aider toute personne en dynamique de réorientation. Mais aussi d'inciter les étudiants à se projeter dans une démarche progressive d'insertion dans la vie économique et sociale au long de leur cursus, et de les accompagner dans leur parcours d'insertion professionnelle. Cette ambition se décline en 5 objectifs.

### 1. Mettre en place un Bureau d'Aide à l'Insertion Professionnelle.

Après avoir été défini dans un schéma directeur, le BAIP est en cours de structuration dans le cadre d'un SCUIO-IP rénové. 3 axes ont été renforcés : le conseil et l'accueil de l'étudiant sous formes individualisée et collective au sein du bureau emplois stages (plus de 2500 passages en 2008-2009), le conseil pour les conventions de stage, le développement de « Jobs étudiants » proposant une diffusion d'offres d'entreprises partenaires, l'organisation d'actions de recrutement et des recrutements spécifiques.



### 2. Améliorer les conditions d'entrée à l'Université.

Globalement, il s'est agi de rationaliser les relations de notre Université avec les lycées autour des actions du SCUIO-IP et du PUP, et de moderniser le conseil et l'orientation des lycéens. Des participations aux forums des lycées ou des actions spécifiques sont conduites auprès de lycées implantés en zones difficiles.

### 3. Favoriser la construction d'un parcours professionnel.

Des actions de sensibilisation de tous les étudiants à l'importance de l'obtention de certifications professionnelles (C2i, langues...) ont été conduites, ainsi que des modules de sensibilisation à la création ou à la reprise d'entreprises dans le cadre du SCUIO-IP.

Plusieurs actions touchant à des journées des métiers sont d'ores et déjà organisées, qu'il s'agira d'amplifier et de coordonner par la mise en place d'**appuis méthodologiques à la professionnalisation** : développement des formations avec apprentissage ou contrat de professionnalisation ; développement du tutorat académique ; acquisition des méthodes de transfert des savoirs académiques en compétences professionnelles, mais surtout, renforcement de la politique de stage à tous les niveaux du cursus.

Il s'agit de faciliter l'accès de nos étudiants à une expérience préprofessionnelle durant leurs études (stages bien évidemment, mais aussi emplois étudiants et activités culturelles, sportives ou associatives).

Enfin, l'action de notre Université s'orientera aussi en **direction des enseignants-chercheurs**, afin de les impliquer davantage dans cet accompagnement de l'insertion professionnelle, notamment dans les filières généralistes ou dans l'encadrement des doctorants et post-doctorants.

#### 4. Faciliter les liens entre les étudiants et les entreprises.

De nombreuses actions de formation et d'accompagnement à la recherche d'emploi sont réalisées au niveau de l'Université et dans chaque composante. Nous comptons clarifier le positionnement des différentes formations proposées sur ce thème et les généraliser.

Il s'agit aussi de permettre à tous nos étudiants d'acquérir une méthodologie de recherche de stage ou d'emploi, en renforçant les méthodes classiques d'accompagnement offertes à tous les étudiants (modules spécifiques, outils technologiques...) et les mesures d'accompagnement personnalisé (étudiants en situation de handicap). En outre, des solutions concrètes pour les étudiants en situation de décrochage seront renforcées pour les aider à construire un nouveau projet professionnel, soit au sein de notre Université, soit en partenariat avec d'autres institutions.

Il s'agit également de mettre en place des conventions cadre et des chartes partenariales avec les représentants d'entreprises et les branches d'activité, afin de garantir la qualité des stages proposés et de renforcer la présence dans nos murs de représentants de la vie économique.

Par ailleurs, la création d'un portail SCUIO-IP harmonisant l'ensemble des actions et des outils est en cours.



#### 5. Améliorer la connaissance du marché du travail par/pour les étudiants.

Cet objectif a pris forme dans la création de l'Observatoire des Formations et de l'Insertion Professionnelle, qui produit un suivi systématique de l'insertion des étudiants à 18 mois. En 2008-2009, 68 masters professionnels ont été enquêtés (environ 1300 étudiants). L'enquête nationale sur les licences professionnelles est également réalisée et concerne 15 diplômes.

Nous comptons coupler à ce suivi une analyse de nos formations en lien avec le marché du travail permettant de mettre en avant nos atouts et nos spécificités en matière de formation.

En outre, des solutions concrètes pour les étudiants en situation de décrochage seront renforcées pour les aider à construire un nouveau projet professionnel, soit au sein de notre Université, soit en partenariat avec d'autres institutions.

Il s'agit également de mettre en place des conventions cadre et des chartes partenariales avec les représentants d'entreprises et les branches d'activité, afin de garantir la qualité des stages proposés et de renforcer la présence dans nos murs de représentants de la vie économique.

## LA VIE ETUDIANTE



Par **Sabine Dana-Demaret** - Vice-présidente chargée de la vie étudiante et de l'égalité des chances - Vice-présidente chargée du CEVU

L'Université doit être un cadre de vie et de travail dans lequel l'étudiant doit se sentir à l'aise, afin d'avoir les meilleurs atouts pour la réussite de son projet personnel.

Des actions précises ont été menées en ce sens :

### 1. Mettre en œuvre le principe d'égalité des chances.

Une véritable politique d'égalité des chances doit permettre à tous les étudiants, quelle que soit leur origine et quelles que soient leurs difficultés, de trouver leur place à l'Université.

**La mission Handicap**, qui accueille et accompagne plus de cent étudiants en situation de handicap, a développé son action dans plusieurs directions, parmi lesquelles :

- ⊙ l'amélioration de l'accueil grâce à une nouvelle implantation et à l'aménagement du service,
- ⊙ le développement des typologies d'accompagnement et la création d'une cellule transcription Braille, confiée à un membre du personnel administratif non voyant,
- ⊙ la mise en place d'une passerelle de travail entre la mission Handicap et le SCUIO-IP pour l'harmonisation des dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle des étudiants handicapés,
- ⊙ la mise en œuvre de l'accessibilité des locaux (en relation avec la direction du patrimoine, notamment pour la mise aux normes des bâtiments), l'installation de bornes interactives, de pavés tactiles, et la mise en œuvre de l'accessibilité au site web de l'Université,
- ⊙ et enfin, la mise en place de séances de formation à l'approche du handicap.

**Le Pôle universitaire de proximité** a développé des partenariats avec les établissements de l'enseignement secondaire, principalement dans deux secteurs. Un travail auprès des lycéens des classes de Terminale et Première en situation d'échec ou d'auto-censure, a été mené en relation avec les proviseurs et professeurs principaux des lycées demandeurs. L'analyse des indicateurs montre un taux de réussite au baccalauréat en nette amélioration pour les élèves ayant suivi les modules PUP. A noter que ce dispositif a obtenu le label « Cordées de la Réussite » décerné par le Ministère et que le PUP a été classé « Tête de cordée ».

Le PUP a également participé au Contrat Urbain de cohésion sociale (ouverture sociale aux CPGE) concernant les élèves de classes préparatoires aux grandes écoles ; le bilan de ces classes d'été est extrêmement positif : à titre d'exemple sur 96 élèves sollicités en 2008 provenant de 12 lycées différents, 23 (dont 20 boursiers) ont suivi les séminaires de classe d'été du PUP, et sur ces 23 élèves inscrits en classe préparatoire à la rentrée 2008, 20 sont entrés en deuxième année à la rentrée 2009.



## 2. Mieux accueillir les étudiants étrangers.

Plus spécifiquement, l'attention a été portée aux étudiants étrangers qui s'inscrivent à titre individuel, c'est-à-dire hors échange et partenariats entre Universités ; ceci s'est traduit par les mesures suivantes :

- ⊙ Création d'une rubrique spécifique sur le site internet de l'Université, à terme en plusieurs langues étrangères, donnant toutes les informations nécessaires pour la préparation en amont, c'est-à-dire lorsque l'étudiant est encore dans son pays d'origine.
- ⊙ Création d'une cellule d'accueil, destinée à assister l'étudiant à son arrivée en France et plus particulièrement à l'Université.
- ⊙ Développement des enseignements de FLE (Français langue étrangère) à destination des étudiants ne maîtrisant pas suffisamment la langue pour pouvoir suivre leur cursus dans les meilleures conditions.
- ⊙ Initiation de parrainages entre étudiants.

Ces objectifs sont en cours de réalisation, étant entendu qu'il s'agira principalement de réunir et d'harmoniser des informations qui existent déjà, mais parfois de manière disséminée.

## 3. Développer la vie associative et démocratique.



Cet objectif se traduit concrètement par la dynamisation des initiatives étudiantes en matière de projets associatifs : un guide des subventions a été réalisé en 2008 (à disposition des associations sur le site internet), et une procédure de suivi des réalisations est en cours d'élaboration ; elle permettra de faire connaître sur le site de l'Université les projets les plus intéressants.

Une meilleure sensibilisation des étudiants aux enjeux électoraux a permis de constater une augmentation générale du taux de participation aux élections étudiantes des conseils des composantes qui ont eu lieu le 17 novembre.

Un travail sur l'élaboration d'un statut de l' élu étudiant sera entamé de manière active en 2010.

## LA RECHERCHE ET LA DIFFUSION DU SAVOIR



Par **Grégory Lee** - Vice-président chargé de la recherche  
Vice-président chargé du Conseil d'Administration



Par **Christian Nicolas** – Vice-président chargé du PRES, Université de Lyon

L'équipe présidentielle a souhaité favoriser le croisement des savoirs et des compétences au sein de l'Université et susciter la création de réseaux nationaux et internationaux de chercheurs. Sans remettre en cause les recherches propres à chacun, elle a voulu affirmer l'identité de l'Université en affichant cinq axes transversaux de recherche :

- ⊙ Valeurs universelles et approches transculturelles (Europe-Méditerranée, Europe-Asie...)
- ⊙ Ecologie et développement durable
- ⊙ Santé-Vieillesse
- ⊙ Migration et citoyenneté
- ⊙ Gouvernance, régulation et représentation des systèmes complexes

Il s'agit d'associer sur des sujets porteurs, des chercheurs de différentes spécialités, de développer autour de ces axes des réseaux nationaux et internationaux et de favoriser l'émergence de projets collectifs qui permettront ensuite de répondre à des appels d'offre.



Une demande de fédération de recherche autour du thème Migration-citoyenneté a été inscrite dans le prochain contrat quadriennal, impliquant des équipes de langues, de lettres et de droit. Au mois d'avril 2009, le réseau européen Dorich House (Universités de Kingston (Londres), Cadix (Espagne), Oldenbourg (Allemagne), Vilnius (Lituanie) et, pour la France Lyon 3 et Lyon 2), a adopté trois des axes prioritaires de l'Université (Migration, Santé et Ecologie) afin de préparer en amont des réponses à des appels d'offre européens et

internationaux. Trois séries d'ateliers exploratoires sont programmés en 2009-2010 ; des chercheurs en gestion, en géographie, en droit, en langues et en lettres sont investis dans ces projets. Les grands projets imaginés dans le cadre du plan Campus (Maison internationale des langues et des cultures, Institut des sciences des religions et de la laïcité), concourent à cette politique d'ouverture.

Le travail réalisé dans le cadre de la préparation du contrat quadriennal a permis de faire le point sur les forces et les faiblesses de l'Université. Il sera poursuivi dans le cadre des visites de l'AERES.

### 1. Renforcer et renouveler notre potentiel humain de recherche afin de faire face au très grand nombre de départs à la retraite.

Dans le cadre de la préparation du passage à l'autonomie et du contrat quadriennal, un état des lieux a été établi. Les premières rencontres ont été organisées avec les acteurs des différents champs disciplinaires pour réfléchir à l'avenir de l'enseignement et de la recherche et jeter les bases d'une politique à moyen et à long terme, de recrutement des enseignants chercheurs et des personnels administratifs. Une nouvelle politique de recrutement des professeurs invités, tournée vers la recherche, a été définie ; de nouvelles procédures coordonnées au sein des composantes et mutualisées au niveau de l'Université ont été mises en place.

## 2. Dynamiser, en relation avec le PRES, le fonctionnement des Ecoles doctorales afin de constituer un vivier de jeunes enseignants chercheurs.



Globalement, les Ecoles doctorales ont procédé à l'organisation de séminaires réguliers. Parallèlement, l'Université a maintenu son effort financier d'appui aux Ecoles, pour l'organisation des soutenances de thèses, les conférences doctorales, les séminaires et les aides aux doctorants. En 2009 l'Université a reversé 114 376 euros aux Ecoles doctorales à cette fin.

## 3. Structurer, fédérer, mutualiser la recherche.

Pour mener à bien sa politique, l'équipe présidentielle s'appuie sur un Service de la recherche profondément restructuré et étoffé. Le Conseil scientifique est fréquemment réuni. Depuis deux ans il se réunit sept fois par an (trois fois auparavant), afin de jouer pleinement son rôle. Diverses commissions ont été formées en son sein afin de faire des propositions sur des sujets aussi sensibles que les cotutelles de thèses, le prix de thèse de l'Université, la prime d'excellence scientifique ou pour étudier les dossiers d'aides à la recherche. Instance de réflexion scientifique, le Forum de la recherche est aussi un lieu d'expression pour l'ensemble des enseignants chercheurs ; ses suggestions concernant la rationalisation et la répartition plus juste des locaux et des personnels administratifs affectés aux équipes rejoignent le travail réalisé pour les équipes de droit et les réflexions en cours pour les lettres et les langues dans le cadre des projets de rénovation des bâtiments Dugas et Athéna.

## 4. Favoriser les montages de projets.

Des mesures pour inciter et aider les chercheurs à monter des projets institutionnels ont été mises en œuvre : axes prioritaires, création de réseaux de chercheurs, soutien financiers aux projets s'inscrivant dans les axes prioritaires de recherche, recrutement d'un ingénieur de recherche pour renforcer la cellule d'aide aux chercheurs.

## 5. Valoriser et faciliter la diffusion des résultats de la recherche.

La visibilité de notre recherche a été considérablement renforcée par la mise en place d'un portail spécifique HAL UNIV-LYON3 du site HAL-SHS (archives ouvertes). Même si des efforts doivent encore être accomplis pour convaincre certaines équipes de l'utilité de cette démarche, le site comprend déjà quelques 674 références bibliographiques et 476 documents en texte intégral.

Les réflexions sur les publications électroniques (monographies, revues) et leur financement, sont en cours.

## 6. Aide technique et linguistique à la présentation des travaux des chercheurs.

Des formations visant à aider les chercheurs à présenter leurs travaux dans des manifestations scientifiques (apprentissage de l'anglais oral, aide à la présentation en anglais à l'écrit (powerpoint) et « coaching » pour une intervention en anglais) sont à la disposition des collègues.

## L'OUVERTURE SUR LA SOCIÉTÉ ET LE MONDE ÉCONOMIQUE



Par **Cyril Nourissat** - Vice-président chargé des partenariats publics et privés  
Vice-président chargé du Conseil Scientifique



Par **Bernard Bois** – Chargé de mission à la recherche de financements auprès des PME partenaires et particuliers

L'équipe présidentielle a souhaité résolument placer notre Université au cœur de la cité et du monde économique où elle est amenée à jouer un rôle accru. Dans la continuité de ses actions, l'Université a voulu en outre se doter des instruments que lui offre la LRU et se mettre en ordre de marche afin de répondre au défi de l'autonomie et de la compétition internationale. Une telle innovation passe sans doute par une évolution des mentalités et/ou de la culture universitaire : nous devons apprendre à concilier le recours à des outils nouveaux sans renoncer à nos missions de service public. Tous ces outils sont désormais en place ou en passe de l'être et doivent, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, nous aider, au bénéfice de toute la communauté, à répondre aux différentes missions qui nous sont assignées par l'Etat.

### 1. Renforcement des liens avec nos partenaires institutionnels.

**Notre Université doit se situer au sein de la cité si elle veut acquérir sa juste place.** Pour ce faire, il a fallu consolider, restaurer parfois, notre crédibilité vis-à-vis des collectivités locales, de plus en plus impliquées dans l'Université. Nous avons donc, dans un esprit de confiance et de coopération avec nos **partenaires institutionnels**, clairement marqué notre intention de continuer à participer au débat public et à l'animer. Cette entreprise de rapprochement des acteurs publics, travail discret mais de chaque instant, se traduit par des résultats qui se vérifient progressivement. Alliée à une véritable politique de **communication** professionnalisée, cette action est désormais reconnue ainsi que l'on peut le mesurer dans certains dossiers de longs termes auxquels notre Université participe ou qu'elle porte et qui ne peuvent laisser indifférents nos partenaires. On pense, par exemple, au projet d'extension sur le site **Montluc** dans la perspective d'établir un lieu consacré à la formation permanente, continue et en alternance. Ce dossier complexe, mettant en jeu de nombreux services de l'Etat, les collectivités locales et des associations de déportés est l'occasion de vérifier que notre Université est devenue un interlocuteur respecté. De même, l'accroissement des relations avec le Grand Lyon et la Région, notamment sur des dossiers tenant à la valorisation en SHS, attestent de ce que ces collectivités entendent clairement s'appuyer sur les compétences que notre Université abrite.



## 2. Développement des liens avec le monde économique.



L'Université pouvait déjà s'enorgueillir de nombreux **partenariats** avec des entreprises majeures dans des secteurs qui sont des débouchés naturels pour des étudiants diplômés de notre maison. Une politique systématique de mise en valeur (par exemple par la création d'une page dédiée sur le site Internet de l'Université avec un système de liens) mais aussi de rénovation de ces partenariats par la signature de nouvelles conventions plus ambitieuses occupe quotidiennement l'équipe présidentielle. Il s'agit, ici, de confirmer notre place de partenaire universitaire privilégié pour de nombreuses entreprises régionales ou nationales. Et, en plus des aspects traditionnels de ces conventions (points financiers ou insertion professionnelle par exemple), une place croissante est désormais accordée au développement du **mécénat de compétence** qui constitue une piste d'avenir pour les partenariats « université-entreprise ».

Créé en septembre 2009, rattaché à la Présidence, le service des **Relations avec les Entreprises et Particuliers** se veut un interlocuteur pour les partenaires économiques extérieurs mais aussi pour les composantes. Les entreprises et les particuliers sont plus que jamais encouragés à soutenir financièrement l'Université, que ce soit par la taxe d'apprentissage, les dons, les legs... Naturellement, à tous les niveaux de l'Université et des composantes existent déjà des liens forts, souvent personnels, qui assurent cette part croissante du budget. Mais, l'existence de ce **service « ressource »** - dans tous les sens du terme - est essentielle. Des moyens ont été donnés pour assurer une plus grande efficacité de la levée des fonds, par exemple en ayant recours aux services de prestataires spécialisés sélectionnés sur appel d'offre. Une campagne d'information, tant en interne qu'en externe, a été mise au point. Enfin, un appui logistique à l'élaboration de conventions de partenariat économique est assuré.

## 3. Restructuration et relance de la filiale de valorisation.

La filiale est certainement un des dossiers les plus délicats de la période écoulée. Face à une structure dont le modèle économique initial était inadapté et dont l'existence même était fortement contestée en interne, il a été nécessaire, avant toute prise de décision, de se livrer à une analyse approfondie et objective de la situation. Ce travail a permis de conclure à la nécessité de recentrer la filiale sur ce qui constitue sa mission (**valorisation de la recherche**, appui ou portage) ainsi que de redéfinir le cadre de ses relations avec l'Université (convention cadre). Cette démarche volontariste qui s'est accompagnée d'une campagne de sensibilisation des enseignants-chercheurs aux atouts et intérêts de recourir à la filiale dans la gestion des contrats de recherche a été mise en œuvre entre le 2<sup>e</sup> semestre 2008 et le 1<sup>er</sup> semestre 2009. Mais la baisse importante de l'activité de la filiale a conduit à devoir envisager des solutions plus « chirurgicales ». Cette question a été largement et longuement débattue à l'occasion d'un CA de notre Université en octobre 2009, lequel s'est prononcé en faveur d'un plan de sauvegarde, la perspective étant celle d'une transition possible vers la future structure commune de valorisation appelée à être créée par le PRES dans les prochains mois. Le travail actuel conduit à penser que l'on s'acheminera vers une procédure moins lourde (le mandat ad hoc) qui permettra à notre Université, probablement à un niveau plus réaliste en termes de taille critique, d'assurer l'avenir de la valorisation SHS.

#### 4. Création de fondations partenariales.

La création, au soutien des actions de l'Université, d'une **fondation partenariale** constitue une des opportunités offertes par la LRU. Un travail exploratoire avec quelques partenaires a incité notre Université à envisager la création d'une fondation partenariale consacrée à l'**égalité des chances** et à la **promotion de la diversité**. La réflexion préalable, retardée par le départ (à regret mais en raison de sérieuses difficultés économiques) d'un des partenaires initiaux, a vu émerger deux idées forces : faire de la diversité des étudiants une véritable chance et privilégier auprès des étudiants une approche partenariale plutôt que de l'assistantat. Accompagnée par un cabinet spécialisé et bénéficiant d'un véritable mécénat de compétence juridique et financier, notre Université a pu élaborer des statuts et un programme d'action pour cette fondation, pour lesquels un vote de principe du CA est intervenu en octobre 2009. La phase de « bouclage » du capital est en cours et la fondation devrait officiellement exister en janvier 2010, ouvrant ainsi une première campagne de levée de fonds sur l'année civile avec, comme objectif, les premières actions concrètes à destination des populations étudiantes concernées à la rentrée universitaire 2010.



## LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL



Par **Emile-François Callot** - Directeur du service général des Relations Internationales

L'Université Jean Moulin dispose depuis de nombreuses années d'un réseau de relations internationales particulièrement riche et diversifié : 330 accords internationaux avec 65 pays, près de 4000 étudiants étrangers inscrits à l'Université, dont plus de 1 000 étudiants accueillis au titre des échanges et plus de 1 000 étudiants bénéficiant sur place d'enseignements au titre des 27 diplômes délocalisés, près de 1 300 dossiers de candidatures d'étudiants de Lyon 3 désireux d'effectuer une mobilité à l'étranger. Après une phase de développement intensive, il était nécessaire de recentrer nos coopérations autour de quelques axes forts, et, dans le cadre de ces axes, autour de projets et de partenariats d'excellence, afin d'éviter de nous disperser et d'épuiser nos forces dans une multitude de programmes. Il était également important d'innover : innover en développant des relations avec les pays où se construit le monde politique, économique et scientifique de demain ; innover en repensant nos coopérations traditionnelles ; innover en attirant à nous de nouveaux étudiants francophiles, sans être pour autant d'excellents francophones, et, pour cela, développer les diplômes enseignés en langue anglaise. Pour mener à bien ces actions de recentrage et d'innovation, il était indispensable de procéder à une profonde réorganisation du service en charge des relations internationales.



### 1. Réorganisation du service des relations internationales.

**Réorganisation financière.** Un bilan financier a mis en évidence les difficultés de fonctionnement et de financement : après règlement des impayés, l'élaboration d'un budget sincère et le respect strict des règles d'exécution budgétaires ont permis d'assainir la situation et de conduire une véritable politique de relations internationales, dans un cadre financièrement prévisible. Un certain nombre de conventions ont été révisées sur le plan financier. Plusieurs programmes qui ne présentaient pas un intérêt majeur pour l'Université ont été abandonnés. Le travail se poursuivra dans les deux ans à venir.

**Réorganisation juridique.** En interne, la rédaction des statuts du service général des relations internationales et l'élaboration de fiches de postes ont permis d'organiser le fonctionnement du service des relations internationales sur des bases solides. Le travail a également porté sur les conventions passées avec nos partenaires : élaboration de conventions types, mise en place de circuits et de procédures de contrôle afin d'assurer la sécurité juridique et financière de nos accords.

**Réorganisation fonctionnelle.** Les relations entre le service et les composantes de l'Université ont été clarifiées en vue d'une meilleure articulation entre pédagogie et gestion administrative. Afin de rendre plus lisible notre offre de formation auprès de nos partenaires et des étudiants en échange, une offre de cours sur internet a été mise en place. Les procédures, du dépôt du dossier aux relevés de notes et à la délivrance des diplômes, ont été entièrement révisées.

## 2. Définition d'une nouvelle stratégie de développement international.

Cette nouvelle politique, définie à la fois à partir d'un bilan des conventions et d'une analyse prospective, se décline selon cinq axes.

- ⊙ **Définition de pôles majeurs de développement.** Ont été retenues quatre zones de développement économique et scientifique majeures, Amérique latine, Extrême-Orient, Inde, Moyen-Orient : rédaction de nouveaux accords, projets de coopération en matière d'enseignement, politique de co-tutelle de thèse, accueil de professeurs invités, construction de réseaux de chercheurs autour des grands axes de recherche définis par l'Université.
- ⊙ **Développement des actions en direction du monde francophone,** avec la création de diplômes délocalisés en s'appuyant sur l'IFRAMOND et la future équipe Francophonie, relations internationales et mondialisation, ainsi que sur le réseau des Chaires Senghor, en lien avec l'AUF et l'OIF.
- ⊙ **Renforcement de la visibilité des actions de l'Université en matière internationale :** renforcement des liens avec le PRES, le Ministère des affaires étrangères et l'AUF, participation à la commission internationale de la CPU et aux salons internationaux (Campus France, EAIE, NAFSA...).
- ⊙ **Mise en œuvre d'une offre de formation innovante, cohérente et diversifiée.** Pour répondre aux demandes de nouveaux publics et mener son combat pour la diversité culturelle, l'Université a soutenu le développement de deux types de programmes :

  - Deux programmes en langue française sont offerts à la fois aux étudiants débutants (Diplôme d'Intégration des Filières Francophones, DIFF), et à ceux qui possèdent les bases nécessaires pour suivre les cours dispensés à l'Université (Diplôme d'Etudes Universitaires Français, DEUF).
  - Cinq filières en langue anglaise. Au niveau « undergraduate », les étudiants peuvent être accueillis dans le programme Study in English in Lyon in France (SELF) : ce cursus d'un semestre en langue anglaise permet de s'imprégner de la culture européenne, et de disposer d'un bagage minimal en droit et en business. Au niveau « graduate » sont proposés quatre diplômes de niveau Master : deux MBA en Business, un LLM en Droit et un diplôme permettant une approche générale et transdisciplinaire des études culturelles dans un contexte de mondialisation (Global Cultural Studies).
- ⊙ **Participation aux grands programmes européens :** « Erasmus Mundus » (en prévision, un Master d'excellence avec la Belgique et le Maroc), « Programmes intensifs » (formation complémentaire au Master de Sécurité associant l'Ecole de police de Hongrie à Budapest et la Faculté de Bochum en Allemagne) ; « Programme Leonardo » (soumission à un appel d'offre européen permettant à des jeunes diplômés de percevoir une bourse de stage dans une entreprise française ayant une filiale dans un pays européen) ; « Tempus » (un programme Tempus vient de se terminer avec la Serbie et deux sont en projet avec l'Université Française en Arménie et la Tunisie).



Outre la gestion directe des bourses à destination des étudiants désirant effectuer une mobilité à l'étranger (ERASMUS et Explo' RA), l'Université a par ailleurs répondu aux appels d'offre proposés par la Région Rhône-Alpes, lui permettant ainsi de proposer un financement à la mobilité entrante.

## LA GOUVERNANCE DE L'UNIVERSITÉ



Par **Alain Asquin** - Chargé de mission sur le pilotage et la structuration de l'établissement et des personnels BIATOS



Par **Michel Wissler** – Chargé de mission aux finances

Le travail relatif à la gouvernance de l'Université dans la perspective de l'acquisition des compétences élargies en matière de finances et de ressources humaines, a permis de rattraper en deux ans une partie du retard accumulé au fil des ans. Les services ont été restructurés, l'organigramme remodelé en conséquence. L'Université péchait par l'absence de procédures définies et au besoin écrites : les plus importantes d'entre elles ont été précisées ; les nouvelles pratiques ont pu paraître lourdes, mais elles constituent le préalable nécessaire à un fonctionnement rigoureux et efficace des services. Les relations entre services centraux et composantes ont commencé à être redessinées, dans un triple souci d'efficacité dans l'action, de cohérence dans la politique et de respect de l'autonomie de chacun. L'Université s'est également dotée des instruments techniques qui lui permettront notamment d'assurer la gestion de ses ressources humaines, sa gestion financière et la paye de ses personnels : l'effort de formation et l'investissement des personnels administratifs a été à la mesure de ces enjeux.

Pour appuyer sa démarche, l'Université a procédé à un certain nombre de recrutements stratégiques : statistiques, contrôle de gestion, paye, appui à la recherche etc. Afin de faciliter la circulation de l'information en interne et d'assurer, en externe, le rayonnement de l'Université, le service communication a été profondément restructuré.

Dans son action, l'équipe présidentielle a été guidée par un double souci de dialogue et de transparence :

- ⊙ Dialogue, en associant l'ensemble des personnes concernées à travers groupes de travail, commission et assemblées générales.
- ⊙ Transparence, comme l'a montré la gestion de la question des primes et l'information systématique de l'ensemble des acteurs de l'Université à travers, notamment, le site Intranet.

Reprendre l'ensemble des actions qui, en deux ans, ont profondément changé la gouvernance de l'Université, serait fastidieux. Il semble en revanche important de dresser un bilan des actions menées dans deux domaines stratégiques : la politique de ressources humaines et les finances.



## Politique de ressources humaines

L'Université Jean Moulin situe l'engagement, les compétences et le professionnalisme de ses équipes au cœur de sa capacité à rendre un service public toujours plus performant en termes d'enseignement, d'insertion professionnelle et de recherche. La pleine réalisation de ses missions ainsi que l'atteinte des objectifs fixés dans son plan stratégique appellent désormais **une politique volontariste en matière de ressources humaines**. Depuis son arrivée, l'équipe présidentielle est très soucieuse de faire progresser la qualité du dialogue social au sein de l'Université pour relever sereinement ces défis.

Dans ce cadre, **la création d'une direction des ressources humaines** a été un choix décisif afin de dépasser les difficultés de coordination rencontrées jusque-là. Elle permet de garantir une mise en œuvre techniquement maîtrisée et articulée dans le temps de cette politique.

### 1. Construire une politique cohérente des ressources humaines.

La notion de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences était quasiment inexistante dans notre Université. Il en existait seulement des éléments pour les personnels BIATOS (fiches de poste, recensement annuel des besoins, repyramidages, redéploiements, formations, entretiens, mobilité, ...). L'enjeu stratégique est de satisfaire nos besoins en compétences dans le cadre de la modernisation du fonctionnement de l'établissement et en fonction des axes d'excellence académique qu'il souhaite privilégier.

L'Université sait pouvoir compter sur une implication sans faille de ses personnels pour assumer ses missions, mais elle se trouve confrontée dans différents domaines à un manque de personnel et de compétences spécifiques. Nous avons ainsi procédé au **renforcement des services** par des nouveaux recrutements grâce aux créations autorisées par le Ministère et à des redéploiements et repyramidages. Au-delà du renfort apportés par des cadres de catégories A, **un processus plus général de repyramidage est engagé** et doit créer de nouvelles opportunités d'évolution professionnelles pour les personnels de toute catégorie au sein de l'établissement. Nous avons su recourir à une diversité de recrutements (arrivée de personnels riches d'expériences autres que Lyon 3, mutation d'autres universités, concours adaptés, contractuels ...).



La politique prévisionnelle de l'Université en matière d'emplois et de compétences sera mise en cohérence et pilotée au travers d'un **dispositif de GPEEC**, à la fois pour les enseignants-chercheurs et les administratifs. La Direction des Ressources Humaines a créé une cellule en charge de cette mission transversale avec un recrutement adéquat de deux cadres. La cellule sera pleinement opérationnelle à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2009, et pourra compter sur la montée en puissance progressive de l'outil Harpège. Enfin, une personne chargée de la formation est associée à cette cellule afin d'assurer la meilleure coordination possible entre la GPEEC et la formation.

## 2. Mettre en œuvre une nouvelle gestion des ressources humaines.

Notre Université a pu souffrir d'une certaine opacité dans la gestion des ressources humaines et notamment dans l'évaluation et la reconnaissance des efforts réalisés. Nous avons travaillé, de manière participative, à restaurer les conditions de la confiance.

Un groupe de travail (BIATOS) a été constitué pour examiner l'existant afin de retrouver la **transparence** puis devenir force de proposition pour le Président. Nous sommes parvenus à une harmonisation des taux mensuels des primes, et à la définition de critères pour la répartition du reliquat de fin d'année. Après avoir refondé ces « bases », ce travail doit permettre de passer à un nouveau régime de primes « au mérite » en dégageant des marges de manœuvre pour mener une vraie **politique indemnitaire** avec en ligne de mire aussi l'attractivité de notre Université.

La gestion des personnels contractuels a pu être par le passé anarchique avec peu de règles et de procédures que ce soit pour le recrutement, la durée du contrat, l'évolution de carrière... Avant même la mise en place de la commission consultative des personnels contractuels, nous avons organisé **des groupes de travail** pour une remise à plat et une harmonisation progressive des pratiques (conditions de recrutement, changements d'indice, application de la réglementation notamment pour la durée des contrats et l'utilisation des supports vacants...). Un guide de procédures a été élaboré, des imprimés types sont à utiliser pour les demandes de recrutement. Il y a eu enfin la mise en place d'une commission sur les changements d'indice. Cependant, la dynamisation de la politique de ressources humaines est désormais conçue dans le cadre d'une **évolution maîtrisée et prévisionnelle de la masse salariale** de l'établissement.

Par le passé, l'Université avait une connaissance très insuffisante de sa masse salariale notamment celle de l'Etat. Le travail réalisé en collaboration entre les services de la DRH, le contrôle de gestion et le service des statistiques, a permis une forte progression de nos connaissances dans ce domaine. Nous avons actuellement une connaissance et un suivi très fin de notre masse salariale et de nos emplois « Etat ». Les situations sont désormais suivies et appréhendées de manière globale et prévisionnelle grâce aux **nouveaux systèmes d'information qui sont mis en place** (notamment le logiciel Winpaye). La connaissance de la masse salariale sur budget propre reste à améliorer avec pour objectif une réelle gestion prévisionnelle et un pilotage de la masse salariale de l'établissement, afin d'utiliser les éventuelles **marges de manœuvre** au service de nos missions, mais aussi pour prévenir d'éventuelles difficultés.

## 3. Mettre en place une cellule permanente de pilotage.

**La cellule pilotage**, de création récente, aura un rôle décisif dans la maîtrise de notre masse salariale, enjeu majeur du passage aux RCE. Dans la situation antérieure, la paie était de qualité mais l'Université souffrait d'une faiblesse des procédures et des contrôles internes. Nous avons accompagné la mise en place progressive du nouveau logiciel de paie et avons procédé aux recrutements de personnels pour mettre en œuvre un contrôle interne de la paie, en collaboration avec la trésorerie générale, dans la perspective de la paie à façon, aujourd'hui principalement avec l'agence comptable.

## Finance et budget

Si la situation financière de l'Université n'était pas problématique, il apparaissait cependant, si l'on reprend les deux audits effectués, un manque de dispositifs de pilotage et de gestion.

La mise en place de tels outils représente un préalable au passage à l'autonomie et d'une véritable gestion prévisionnelle ; elle s'avère également cruciale dans la perspective des négociations de la dotation globale de l'Université avec le Ministère.

### **1. Renforcement de l'organisation.**

Dans le domaine de l'organisation, une meilleure articulation entre les services centraux et les services financiers des composantes a été instaurée fin 2009 : elle se traduit par des réunions régulières entre la Direction des Affaires Financières et le personnel en charge des aspects budgétaires, financiers et comptables dans les instituts ou facultés ; cette régularité des échanges doit faciliter l'harmonisation des pratiques, l'information sur les grands projets transversaux (ex : implantation de SIFAC au premier janvier 2010), l'élaboration de procédures. Parallèlement une simplification de la structure budgétaire a été poursuivie.

La commission des finances a surtout axé ses travaux sur l'impact des nouvelles règles du jeu budgétaires dans le cadre des EPSCP, notamment sur le choix des critères d'attribution des crédits de fonctionnement par l'Université aux composantes.

### **2. Renforcement des compétences.**

Les modifications importantes induites par le passage aux RCE, l'adoption du système SYMPA etc. renforcent le besoin de formation des personnels de cette fonction. Aussi, a été proposée une formation de niveau bac + 5 (Master 2) en Finance Contrôle qui démarrera en janvier 2010 ; par la suite seront conçues des formations pour les personnels avec des niveaux de diplômes et ou de qualification inférieurs. Dès l'automne 2009, de nombreuses journées de formation ont été animées pour l'appropriation du logiciel SIFAC, qui sera opérationnel au premier janvier 2010.

### **3. Approfondissement de la démarche budgétaire.**

L'affirmation des priorités stratégiques passe aussi par une redéfinition des moyens dans le cadre des missions de l'Université et de ses composantes. Cela s'est traduit, dès le mois de septembre 2009 par l'envoi d'une lettre de cadrage budgétaire concernant tout particulièrement les doyens et directeurs d'instituts. L'exigence d'autofinancement des diplômés d'université et de la formation continue conduit à suivre de façon plus précise les coûts de ces programmes et nécessitera un réel contrôle de leur gestion. Une réflexion sur la mutualisation de certains équipements et ressources pédagogiques a été initiée à l'occasion de la création d'un service central chargé, entre autres, d'augmenter les fonds liés à la taxe d'apprentissage.

### **4. Mise en place de méthodes et d'outils d'aide à la gestion comptable et budgétaire.**

L'implantation de SIFAC au premier janvier 2010 a nécessité, entre autres, la création de nouvelles procédures budgétaires et financières. Par ailleurs, de nombreux dossiers techniques sont en cours d'achèvement notamment la réalisation des inventaires physiques des biens de l'établissement, la valorisation du patrimoine...

Ces efforts d'organisation sont complétés par le travail réalisé autour des fondations, de la taxe d'apprentissage, des fonds de dotation etc. (cf. supra), afin de trouver de nouvelles ressources à mettre au service de l'Université.