

Délibération n°CA-2019-102

Ordre du jour :

1. Informations du président
 2. Approbation du PV de CA du 13 juin 2019
 3. Points à caractères stratégiques :
 - 3.1. **Approbation du Plan de redressement**
 - 3.2. Débat d'orientation budgétaire : approbation de la lettre de cadrage budgétaire
 - 3.3. Approbation de la dissolution de la ComUE (CT du 1^{er} juillet 2019)
 - 3.4. Approbation de l'évolution du périmètre des composantes : cible et jalons
 - 3.5. Approbation de la charte d'égalité Femmes/Hommes
 4. Points issus du Comité Technique du 20 juin et 1^{er} juillet 2019 :
 - 4.1. Approbation des règles de rémunération des enseignants associés à mi-temps
 - 4.2. Approbation des règles d'évaluation et de rémunération des contractuels d'enseignement
 - 4.3. Approbation de la mise en place du régime indemnitaire harmonisé pour les personnels BIATSS titulaires et son articulation avec les processus de gestion des ressources humaines
 - 4.4. Approbation de la mise en place d'un dispositif d'intéressement transitoire à destination des personnels BIATSS titulaires et contractuels permanents
 - 4.5. Approbation de la modification des règles du temps de travail des personnels BIATSS pour la rentrée 2019
 - 4.6. Approbation de la mise en œuvre des contrats de réussite pédagogique
 - 4.7. Approbation de la modification des statuts du SCAS
 - 4.8. Approbation de la modification des statuts du département SEFA
 5. Délibérations relatives au fonctionnement de l'université :
 - 5.1. Autorisation de dépôt d'une plainte devant le conseil départemental de l'ordre des médecins
 - 5.2. Approbation de l'augmentation du stipend versé aux étudiants programme ISEP année 2020/2021
 - 5.3. Approbation des tarifs des locaux du site Moulins
 - 5.4. Approbation du prix de l'engagement étudiant 2020
 - 5.5. Approbation d'autorisation d'achat de cartes cadeaux dans le cadre du concours de « vrai-faux médiatique » du département Gestion des Entreprises et des Administrations (GEA) de l'IUT A
 - 5.6. Approbation des demandes de remises gracieuses (reporté)
 - 5.7. **Approbation des conventions :**
 - 5.7.1. entre l'université de Lille - Maison Européenne des Sciences de l'Homme et de la Société (MESHS) et le CNRS
 - 5.7.2. de mécénat entre l'université de Lille et AXA Assurances IARD Mutuelle (informatique au féminin)
 - 5.8. **Points issus de la commission formation du 4 juillet 2019 :**
 - 5.8.1. Approbation des tarifs de formation initiale – continue et CLIL
 - 5.8.2. Approbation du calendrier du CLES 2019-2020
 - 5.8.3. Approbation des modifications des modalités d'exonération des droits d'inscription
 - 5.9. **Points issus de la commission recherche du 4 juillet 2019 :**
 - 5.9.1. Subventions Région
 6. Questions diverses
Nomination du Directeur du Réseau Franco-néerlandais de l'enseignement supérieur et de la recherche
-

Sous la présidence de Jean-Christophe CAMART, Président de l'Université de Lille

Étaient présents :

Collège A : COPIN Marie-Christine, NIEWIADOMSKI Christophe, TISON Sophie, POTTEAU Aymeric, BENOIT Martine, FARVAQUE Etienne, MELNYK Patricia, FONCEL Jérôme.

Collège B : LANGFORD Chad, FRETEL Anne, TOULEMONDE Gilles, MEISS Marjorie, BENCHIBOUN Moulay-Driss.

Collège BIATSS : LENS Anthony, RUCKEBUSCH Benoit, DEGRENIER Karine, RODRIGUEZ Ludovic.

Collège étudiants : MAUCHAUSSEE Marion, PETIT Léo.

Personnalités extérieures : BOIRON Frédéric, LEBAS Nicolas, SAMYN-PETIT Bénédicte.

Etai^{ent} excusés (et procuration) :

Collège A :
FONCEL Jérôme *procuration à BENCHIBOUN Moulay-Driss (à partir de 18h15)*

Collège B :
VIZIOLI Jacopo *procuration à TOULEMONDE Gilles*
GOUNON Stéphane *procuration à TOULEMONDE Gilles*
EL KHATTABI Jamal *procuration à RUCKEBUSCH Benoit*

Collège BIATSS :
MULLIER Virginie *procuration à LENS Anthony*
SANTRE Fabien *procuration à RUCKEBUSCH Benoit*

Collège étudiants :
MORTYR Marie *procuration à MAUCHAUSSEE Marion*

Personnalités extérieures :
BOIRON Frédéric *procuration à COPIN Marie-Christine (à partir de 17h15)*
DELVALLET Corinne *procuration à FARVAQUE Etienne*
LEBAS Nicolas *procuration à FARVAQUE Etienne (à partir de 16h)*
LEYS Annie *procuration à FRETEL Anne*
PRETE Cosimo *procuration à POTTEAU Aymeric*
SCOL Nathalie *procuration à CAMART Jean-Christophe*
OULD ALI Samir *procuration à CAMART Jean-Christophe*

Etai^{ent} présents (à titre indicatif, invités ou membre de droit) :

Madame le Recteur : CABUIL Valérie
Représentant de la rectrice : BERGEZ Jean-Louis
Agent comptable : LIARD Delphine
Directrice des Affaires Financières : BLANQUART Sophie

Equipe présidentielle - Bureau :
Premier Vice-président : POSTEL Nicolas
Vice-présidente ressources : DAL Georgette
Vice-président relations internationales : SEYS François-Olivier
Vice-présidente formation : FRANJIE Lynne
Vice-président recherche : MONTAGNE Lionel
Vice-président Stratégie et prospective : BORDET Régis

Equipe présidentielle – Comité de direction :
Conseiller : GOSSET Didier
Vice-présidente culture : CHAMBOLLE Delphine
Vice-président partenariats socio-économiques : CORNILLON Ghislain
Vice-président relations territoriales : OUSSOUS Nour-Eddine
Vice-présidente vie de campus et vie étudiante : ROUSSEAU Sandrine

Unité de formation et de recherche (UFR) – Instituts – Ecoles – Départements :

Institut Universitaire de Technologie C : BOUALI Fatma
UFR Mathématiques, Informatique, Management et Economie : CHOJNICKI Xavier
Faculté FFBC/IMMD : DEREPPER Sébastien
UFR de Géographie : LECLERC Eric
Faculté des Sciences et Technologies : VUYLSTEKER Christophe

Directeur général des services : ROBERT Pierre-Marie

Directrice générale des services adjointe : *SAVINA Marie-Dominique*

Directeur des affaires juridiques et institutionnelles : *FURON Xavier*

Chef du Service Affaires Institutionnelles : *ZALIK François*

Chargée des affaires institutionnelles : *D'HU Marie-Sylvia*



Secrétaire de séance : *JAFFEUX Anaïs*

(...)

3. Points à caractères stratégiques

3.1 Approbation du plan de redressement

Le conseil d'administration de l'Université de Lille approuve, lors de sa séance du 11 juillet 2019, les perspectives prévues par le plan de redressement annexées à la présente délibération.

 Le Président de l'Université

Jean-Christophe CAMART

Nombre de votants : **33**

Pour : **24**

Contre : **3**

Abstention : **6**

PROPOSITIONS DE
MESURES POUR LE
PLAN DE RETOUR A
L'EQUILIBRE DE
L'UNIVERSITE DE LILLE

Damien Cuny – Juin 2019

Propositions de mesures pour le plan de retour à l'équilibre de l'Université de Lille

Introduction

Suite aux rapports de la Cour de Comptes, de l'IGAENER et de sa propre démarche de diagnostic, la gouvernance de l'Université de Lille a décidé, fin 2018, de mettre en place un plan de retour à l'équilibre. Une feuille de route a été proposée aux instances et adoptée en novembre 2018. Elle fixait comme objectif principal de formuler des premières propositions à intégrer dans le dialogue de gestion 2019/2020 dans le but de consolider l'équilibre budgétaire de l'Université. Les propositions contenues dans le présent rapport viennent donc clôturer une première session de travaux importants des différents groupes de travail prévus dans la feuille de route. Ces propositions reprendront l'architecture de l'organisation qui a été adoptée et présentée dans la partie méthodologique de ce rapport. Ainsi, trois groupes ont travaillé sur le champ des stratégies de rationalisation à adopter dans les domaines de la masse salariale, de la formation, du fonctionnement et des investissements (tous domaines confondus). Les trois autres groupes ont travaillé sur le champ de l'augmentation des ressources dans les domaines de la recherche, de la formation continue et de nos partenariats socio-économiques.

Les propositions sont formulées à partir d'un travail de diagnostic résumé dans la première partie de ce rapport. Nous avons repris les éléments à la disposition des groupes au moment de leurs travaux, de janvier à mai 2019. Certains indicateurs ont évolué durant ce temps, nous en avons tenu compte dans la mesure du possible.

Tous les groupes de travail n'ont pas terminé leurs réflexions car elles nécessitent de laisser une large part à la négociation. Il s'agit notamment du GT1 sur la masse salariale et du GT3 sur l'offre de formation 2020/2024. Les propositions qui sont faites dans le présent rapport sur ces deux thématiques sont donc provisoires et susceptibles d'évoluer.

L'auteur de ce rapport tient particulièrement à remercier chaleureusement toutes les personnes qui se sont mobilisées pour les groupes de travail et leurs contributions très importantes. La liste de ces groupes et leur composition figurent en annexe de ce rapport.

PARTIE I les éléments de diagnostic

L'objectif de cette première partie n'est pas de reprendre l'intégralité des données qui ont déjà été présentées dans les différents diagnostics et au sein des groupes de travail. Nous exposons ici les principaux indicateurs budgétaires permettant d'étayer les propositions de mesures exposées dans la partie III de ce document.

A) Les indicateurs budgétaires de l'Université.

En plus des éléments budgétaires des ressources et dépenses, Les principaux indicateurs de suivi de l'Université sont le Fond de Roulement (FdR) la capacité d'autofinancement (CAF), la trésorerie et les indicateurs de masse salariale (M.S.). Pour rappel, la CAF représente l'ensemble des ressources financières qui sont générées par les opérations de gestion de l'établissement pour couvrir les besoins d'investissement. Elle permet de mesurer la capacité de l'établissement à financer ses investissements. Le FdR est l'indicateur de l'équilibre financier de l'établissement. Il constitue le surplus des ressources durables qui reste à l'établissement après avoir financé ses actifs immobilisés. Il permet de financer les investissements et les emplois nets du cycle d'exploitation, c'est pour cela qu'il doit être obligatoirement positif.

Ces paramètres montrent donc les possibilités financières de l'Université à mettre en place sa stratégie.

Ainsi, pour 2019, les documents budgétaires et financiers que sont le budget initial (approuvé lors du conseil d'administration du 13/12/18), le Budget rectificatif N°1 2019 et les comptes financiers 2018 (approuvés lors du conseil d'administration du 16/05/2019) montrent que :

Le budget de l'université est de 575 M€. Les recettes sont très majoritairement constituées par la subvention de l'état (458M€) dans laquelle se trouve la Subvention pour Charge de Service Public (SCSP : 451 M€)

Les autres recettes s'élèvent à 116M€.

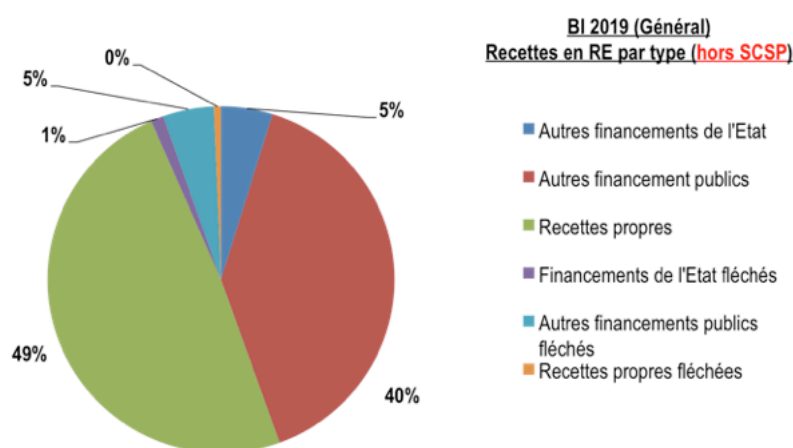


Figure 1 : nature et proportion des différentes ressources de l'Université en dehors de la SCSP.

Comme le présente la figure ci-dessus, les recettes de l'Université sont très dépendantes de financements publics. La SCSP représente à elle seule plus de 80% des recettes. L'origine des recettes « autres » présentée par la figure 1 est variée : droits d'inscription, taxe d'apprentissage, valorisation, subventions ANR, subventions UE, fondations, formation continue, contrats et prestations, subvention région....

Le principal domaine de dépense est la M.S. qui représente à elle seule 457 M€. Les deux autres domaines, le fonctionnement et l'investissement, représentent respectivement 117M€ et 27,8M€.

- Le FdR est de 27 millions d'euros soit 19 jours de fonctionnement de l'Université. Les autorités de tutelle se basant préférentiellement sur un FdR devant représenter 30 jours de fonctionnement (42M€). Ce FdR devrait être proche de 50M€ pour augmenter les capacités de mise en place de la stratégie. Cet indicateur est néanmoins très relatif car plusieurs dépenses grèvent ce FdR. Ainsi, l'indicateur plus réaliste de nos capacités d'investissement est le FdR réellement disponible. Celui-ci est négatif et s'élève à -12M€ alors qu'il devrait être positif de plusieurs millions d'€.
- La trésorerie est de 42 millions d'euros, ce qui représente 29 jours de fonctionnement. Celle-ci est en diminution par rapport aux exercices précédents.
- La CAF du B.I. est de 13,6 M€ alors que pour l'Université elle devrait être de plus de 20M€.

La lecture de ces indicateurs macroscopiques montre que l'Université a un budget très conséquent mais que celui-ci présente de nombreuses fragilités :

- Une très faible diversité de ressources.
- Des dépenses très majoritairement liées à la M.S.
- Une capacité très réduite de pouvoir investir.
- Une trésorerie qui s'érode régulièrement.

Ces éléments peuvent être consolidés par une observation plus précise des domaines de la M.S., le patrimoine et la formation.

B) Les éléments concernant la masse salariale.

L'année 2019 étant encore en cours, nous baserons cette partie également sur les données consolidées, issues de l'analyse des comptes financiers 2018. La M.S. concerne bien entendu principalement les rémunérations (et les charges patronales) mais également différentes charges qu'il est important d'intégrer car leurs fluctuations peuvent peser d'une manière importante sur les marges de manœuvre de l'Université.

Le plafond d'emplois voté par le Conseil d'administration s'est élevé à 6 695 emplois dont 5 857 sous plafond État (plafond 1). Le nombre d'ETP constaté au 31 décembre 2018 (hors vacataires et contrats étudiants) s'élève à 6 490 ETP (un peu plus de 6 700 personnes physiques) dont 3 529 ETP d'enseignants-chercheurs et enseignants et 2 961 ETP de BIATSS. 14 700 agents ont été payés en 2018, dont près de 5 000 vacataires d'enseignement et 2 200 vacataires administratifs et contrats étudiants (Données DRH).

| | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|
| Enseignants titulaires | 234 119 160 € | 237 977 534 € | 241 142 401 € |
| Biats titulaires | 104 983 778 € | 110 329 866 € | 110 574 927 € |
| Enseignants non titulaires | 33 799 354 € | 33 627 882 € | 33 915 200 € |
| Biats non titulaires | 31 397 321 € | 33 634 060 € | 34 295 472 € |
| Cours complémentaires | 17 527 271 € | 18 730 372 € | 19 011 972 € |
| Vacataires administ. et contrats étudiants | 3 354 440 € | 3 563 391 € | 3 327 288 € |
| Prestations sociales (hors CLD) | 2 431 205 € | 1 957 721 € | 1 630 985 € |
| Total | 427 612 529 € | 439 820 826 € | 443 898 245 € |

Tableau 1 : répartition des dépenses de masse salariale par type de population.

Entre 2018 et 2019, la prévision d'augmentation de la M.S représente plus de 12M€ et ce malgré une campagne de postes très limitée (+1,7M€, postes ORE inclus). Les principales raisons de cette augmentation sont les parcours professionnels, carrières et rémunérations (PPCR env. 1,3M€), les indemnités BIATSS (+ 1M€), le GVT (près de 2M€), les différents concours (en extension années pleines, cela représente près de 6M€). Enfin, les heures complémentaires représentent 19M€.

Ces caractéristiques de la M.S. de l'Université poussent à adopter une politique très prudentielle. Ainsi, il convient de raisonner dans le cadre du dialogue de gestion en termes de M.S. disponible plutôt qu'en nombre de postes. En effet, les augmentations mécaniques de la M.S. et du coût de chaque poste érodent les capacités de l'Université. Compte tenu de la tendance actuelle, il n'est donc plus possible d'envisager de remplacer chaque poste même en intégrant le fait qu'une personne partant à la retraite a une M.S. plus importante que la personne remplaçante recrutée. L'importance que représente la M.S. dans le budget total de l'Université et le nombre d'emplois vis-à-vis du plafond la privent de marge de manœuvre.

C) Les éléments concernant le patrimoine

Le patrimoine est un poste très important de dépense pour l'Université actuellement et pour les années à venir.

Actuellement, le patrimoine bâti est réparti sur 6 campus principaux et 9 autres sites. Il représente SHON¹ : 604240 m² (dont SHON Enseignement : 157 664 m²) avec une emprise au sol de 238 043 m². L'Université gère 161 bâtiments (dont 42 tertiaires). 116 bâtiments sont des établissements recevant du public (ERP) qui nécessitent un avis des commissions de sécurité. Ainsi, 85 de ces ERP ont reçu un avis favorable mais 31 ont reçu un avis défavorable, principalement sur le campus cité scientifique. La moyenne pondérée du taux d'occupation 2017 s'établi à 69 %. Il est à noter que l'indicateur pour la mission Recherche et Enseignement supérieur du PLF 2019 fixe à 74 % la cible du taux d'occupation pour 2020 (Données service patrimoine).

Les évaluations et le recensement des besoins réalisés par le service patrimoine montrent que chaque année 8M€ sont nécessaires pour entretenir notre patrimoine et près de 100 M€ sont nécessaires pour remettre en état le parc immobilier de l'établissement à moyen terme. Un point important supplémentaire à intégrer est la dotation aux amortissements obligatoire en

¹ Surface Hors Œuvre Nette

cas d'investissements patrimoniaux sur fonds propres. Actuellement cette dotation représente plus de 10M€.

Pour l'année 2019, le patrimoine représente le budget suivant :

- PPI(*) : 10 772 957 €
- GER(*) : 6 184 255 €
- Fonctionnement : 376 223 €

(*) Remarque 1 : reconstitution du PPI / GER à partir d'opérations différemment référencées selon les établissements d'origine (Exemple : le remplacement des châssis de fenêtres vétustes était inscrit soit au PPI, soit au GER)

(*) Remarque 2 : des opérations de GER planifiées sur plusieurs années parfois inscrites en PPI (à reconsidérer à la faveur de la mise en place d'un PPGE)

Les analyses des besoins montrent que d'importants sont à travaux à prévoir sur :

- Le clos et le couverts (toitures, façades, remplacement de châssis de fenêtre, etc.).
- L'accessibilité : le montant global de la mise en accessibilité est évalué à 12,8 M€ (avec une date de terminaison prévue pour le 31/12/2025).
- La sécurité / sureté.
- La rénovation des locaux existants afin notamment d'intégrer les nouvelles attentes pédagogiques ainsi que diverses opérations de jouvence (sanitaires, amphis et salles de cours, circulations, etc.).

A ces dépenses s'ajoutent les projets de constructions de nouveaux bâtiments :

- Rapatriement IUT Recueil sur cité scientifique : coût pour l'Université 1M€ sur un budget provisoire de 12M€ env. Cette somme représente l'investissement mais pas le fonctionnement (plus précisément, le bilan entre le fonctionnement du nouveau bâtiment et celui de l'ancien qui ne sera plus assumé).
- Restructuration de la bibliothèque universitaire de Pont-de-Bois. Le budget d'investissement est de 40M€ avec des recettes fléchées. Il faut prévoir le budget de fonctionnement de cette nouvelle structure et le différentiel avec celui de la B.U. actuelle.
- Restructuration du secteur chimie sur la cité scientifique : 10M€ sur crédits CPER. Là encore, la fluctuation des coûts de fonctionnement est à évaluer.
- Projet EVE / Amélioration des espaces de vie étudiante sur le pôle Moulins : 600k€ d'investissement pour l'Université et augmentation du fonctionnement (nouvelles surfaces).
- OncoLille (Bâtiment Cancer) : investissement de 25€ dont 5M€ pour l'Université. Les coûts de fonctionnement restent à évaluer.
- Salle des sports de Pont-de-Bois (4,2 M€ financés par l'État). Coûts de fonctionnement à évaluer (nouvelles surfaces).
- Volet immobilier pour l'hébergement d'un RMN 1200 MHz sur cité scientifique. Coût d'investissement pour l'Université 300k€ sur 2,5 M€. Les coûts de fonctionnement sont à évaluer.

Au total, ces futurs chantiers représentent près de 7M€ d'investissement et une augmentation des coûts de fonctionnement qui reste à évaluer mais qui s'élèvera à plusieurs millions d'euros.

L'Université n'a clairement pas les moyens actuellement d'assumer toutes ces dépenses, que ce soit en matière d'entretien (investissement et fonctionnement) de son patrimoine ou de nouvelles constructions.

Ainsi, en complément des éléments mis en évidence par le GT2, la gouvernance et le service patrimoine ont d'ores et déjà dégagé plusieurs priorités :

- **La rationalisation de l'utilisation des surfaces** avec notamment la fin des doubles bureaux pour les EC. Cette action doit se saisir de l'opportunité offerte par la mise en service de nouveaux bâtiments construits / déménagements U Lille. Différentes alternatives peuvent être envisagées telles que des salles des enseignants, des espaces partagés. Il est également nécessaire de mettre en place une refonte générale de l'affectation des salles de cours. La mise en place d'un logiciel unique de gestion à l'échelle de l'établissement répondra à cette priorité avec notamment pour conséquence le basculement de la plupart des salles dans le *pool* commun et donc une gestion plus efficiente des espaces.

- **L'amélioration des performances énergétiques** : cette priorité fait partie des propositions du GT2.

- **La création d'une valeur ajoutée** par la valorisation de plateaux ou de bâtiments sous-utilisés, la cessions d'espaces, etc. Il s'agira, par exemple, d'accueillir de nouvelles activités, des pépinières d'entreprises, des sociétés / des startups. Les ressources dégagées permettront, là aussi, de rénover et entretenir les bâtiments. Pour sa mise en œuvre, cette action nécessite l'identification du périmètre de valorisation / création d'une SUR (?)

- **La fermeture voire la destruction** de certains bâtiments.

Ces éléments seront repris dans le Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière (SPSI) que va élaborer l'Université et dont les objectifs seront :

- Améliorer la performance immobilière (*Améliorer la valeur d'usage, réduire les coûts d'exploitation / d'occupation, etc. : rationaliser, mutualiser, valoriser*).
- Améliorer l'attractivité des sites et des locaux pour nos étudiants, nos personnels et nos partenaires.
- Répondre aux objectifs de la transition énergétique.
- Faire de l'université de Lille un partenaire essentiel des projets de territoire auprès des collectivités territoriales.
- Garantir la soutenabilité budgétaire à court, moyen et long termes, pour que l'université puisse investir, notamment en faisant émerger de nouveaux moyens de financement (valorisation, *intracting*, PIA, mécénat, etc.). (*Objectifs : maintenir et moderniser le patrimoine bâti de l'université, diminuer les dépenses de fonctionnement, etc.*).
- Prévoir l'évolutivité future de nos bâtiments pour s'adapter aux nouveaux besoins.

D) Les éléments concernant les formations

Depuis la fusion, l'Université de Lille fonctionne avec 3 offres de formation qui obéissent aux cadrages des ex-établissements (plan 2015/2019). C'est à partir de la rentrée 2020 que nous allons entrer dans l'Université de Lille en matière de formation avec une offre fusionnée. Cette offre de formation sera :

- Lisible, cohérente au niveau de l'établissement.
- Construite autour de thématiques émergentes et qui différencient le site (dont Hubs I-SITE).
- Démonstratrice de la plus-value de l'université de Lille.
- Adossée à la recherche.
- Ouverte à l'international et aux besoins socioprofessionnels du territoire.
- Modularisée et tenant compte des besoins des différents publics.
- Innovante et pertinente avec des pratiques pédagogiques diversifiées et adaptées aux différents publics.

Actuellement, le volume horaire des formations au sein de l'Université représente environ 650000 heures (hors formations d'ingénieurs, formations technologiques (DUT), bi-appartenants du domaine santé, et heures non saisies) : avec la répartition sectorielle

- ALLSHS : 185000 composantes + 36000 Transversalité
- DEG : 182000
- Santé : 83000
- ST : 161000

Les responsabilités des L, LP, M (2016-2017) représentent 15221 heures.

Un certain nombre de points attirent l'attention :

- L, LP, M : près de 310 années de formation en dessous des seuils des ex-établissements et/ou de l'Université (degrés de mutualisation divers).
- DU (FI et FC) : entre un tiers et la moitié des DU saisis dans Apogée (50- 75/150) enregistrent des effectifs bas à très bas, avec parfois des mutualisations partielles ou totales avec d'autres formations.
- Volumes horaires et HE variables selon les formations LMD : H/E par composante de 5,7 (SHAP) à 40,9 (IUT A LP).

Afin de faire face à ces situations, des décisions ont d'ores et déjà été prises telles que la restructuration de l'offre de formation en master avec une réduction du nombre de parcours (Philosophie, études slaves, géographie, sociologie, génie industriel) ou encore la réduction du nombre de parcours et passage à distance (histoire de l'art). De plus, des dispositifs ont été mis en place dans les ex-établissements afin de réduire le coût de l'offre de formation. Parmi ceux-ci, nous pouvons retenir :

- Formations avec des degrés de mutualisation divers (0-plus de 70%).
- Mutualisations ponctuelles entre années d'un même parcours, entre parcours.
- Dispositif de présentiel allégé pour les formations n'atteignant pas les seuils.
- Mobilisation de ressources propres.
- Suspension une année ou plus.

L'Université a accompli un travail important de définition du cadrage de son offre de formation pour le contrat 2020/2024. Un certain nombre de règles ont encadré cette évolution de l'offre et le périmètre des maquettes.

L'offre de formation devait être resserrée par rapport à l'offre actuelle en nombre de mentions et de parcours pour une meilleure lisibilité et une meilleure maîtrise des coûts. Afin de maîtriser ce coût de l'offre de formation, plusieurs critères devaient être pris en compte lors de l'élaboration de l'offre de formation sur la base des références de 2016-2017 et 2017-2018 :

- Le nombre de mentions et de parcours proposés (en fonction des effectifs de 2016-2017 et 2017-2018)
- Seuils de construction des mentions et des parcours de formation (en fonction des effectifs de 2016-2017 et 2017-2018)
- Volume horaire étudiant des maquettes de formation (référence 2016-2017 et 2017-2018)
- Volume horaire équivalent TD des formations incluant les expériences professionnelles et les mémoires, calculé par champ, par composante, par formation (référence 2016-2017 et 2017-2018)
- Besoins récurrents de fonctionnement des enseignements intégrés dans la maquette (ex. jurys des masters internationaux, déplacements obligatoires liés à des projets intégrés dans la maquette).

Le coût de l'offre de formation doit également tenir compte des seuils d'ouverture minimaux des formations et des moyennes d'étudiants par mention par niveau de formation. Une formation (mention, parcours) doit en effet viser un nombre d'étudiants suffisant pour permettre son pilotage en matière de réussite, de poursuite d'études, de débouchés, etc., son positionnement dans la carte des formations et sa soutenabilité financière.

Il convient enfin de rappeler ici que les heures complémentaires représentent 19M€ et que l'Université manque de marge de manœuvre sur sa masse salariale. De ces faits, il est nécessaire également de maîtriser globalement l'offre de formation afin de ne pas poursuivre l'augmentation de l'enveloppe des heures complémentaires.

L'évolution des maquettes (cf. tableau ci-dessous) réalisée après les premières remontées d'informations depuis les composantes laisse apparaître que cette volonté de maîtrise de l'offre de formation ne s'est pas traduite dans les faits et qu'au mieux, nous avons assisté à une stabilité des propositions mais que pour certains secteurs (ex. sciences et technologies) le nombre de mentions a progressé.

| 2015-2019 | 2020-2024 |
|----------------------------------|----------------------------------|
| 196 mentions | 195 mentions |
| 9 DEUST 40 L 58 LP 89 M | 9 DEUST 38 L 54 LP 94 M |

Tableau 2 : évolution de l'offre de formation.

Le seuil actuel moyen de dédoublement d'un TD au sein de l'Université de Lille est de 35 étudiants. Chaque composante peut choisir, dans le cadre des moyens qui lui sont alloués, de son potentiel humain et de ses capacités matérielles, de tenir compte de ce seuil (35 étudiants/TD, seuil en vigueur à ex-Lille ST), de l'abaisser (30 étudiants/TD, seuil en vigueur à ex-Lille DS) ou de l'augmenter (40 étudiants/TD, seuil en vigueur à ex-Lille SHS).

PARTIE II Méthodologie

Ces éléments de diagnostic ont poussé la gouvernance à mettre en place un plan de retour à l'équilibre. Il a comme objectif principal de proposer les mesures permettant de rétablir les ressources de l'Université dans une trajectoire qui lui permette de gagner des marges de manœuvre afin de mettre en place sa stratégie de recherche, de formation et de qualité de vie au travail pour l'ensemble de la communauté universitaire.

Il se décline en deux grands objectifs généraux, eux-mêmes déclinés par les groupes en objectifs opérationnels. Six groupes de travail ont ainsi été mis en place afin de pouvoir décliner ces objectifs.

Objectif général 1 : redresser les comptes de l'Université afin d'augmenter la capacité d'autofinancement, le fonds de roulement et en maîtrisant la masse salariale.

- Groupe de travail 1 : caractériser au mieux la situation et maîtriser la masse salariale (Coordinatrice : G. Dal).
- Groupe de travail 2 : augmenter nos marges de manœuvre par une politique rigoureuse de maîtrise des dépenses liées aux investissements et au fonctionnement (Coordinateur : D. Cuny).
- Groupe de travail 3 : rationaliser et maîtriser l'offre de formation (Coordinatrice : L. Franjé).

Objectif général 2 : augmenter les ressources propres de l'Université.

- Groupe de travail 4 : augmenter les marges sur les financements recherche (Coordinateur : L. Montagne).
- Groupe de travail 5 : gagner de nouvelles parts de marché en formation continue et apprentissage (Coordinateur : V. Cocquempot).
- Groupe de travail 6 : augmenter les sommes perçues : T.A., dons, legs, mécénats... et grâce aux prestations (Coordinateur : G. Cornillon).

Ce plan a été décliné au niveau de toute l'Université : services centraux, composantes, services communs, unités de recherche.

Les propositions élaborées par les six groupes de travail (cf. composition des groupes en annexes) ont répondu au cahier des charges suivant :

- Un travail en mode projet équipe politique, DGS, DGSA et les services.
- L'association des responsables de laboratoires, de composantes, des représentants des personnels et d'étudiants dans les groupes projets.
- La nécessité de chiffrer précisément toutes les propositions faites et d'évaluer leurs effets potentiels sur les grandes masses budgétaires (cf. partie III).
- La nécessité d'évaluer toutes les actions, ce qui implique d'avoir, dès la conception, des indicateurs de suivi au niveau des composantes, des unités de recherche, des services communs et des services centraux (association de la direction aide au pilotage et de la qualité, de la DSI).

- La nécessité de produire systématiquement les éléments de communication sur toutes les propositions retenues (association du service communication). Ils sont nécessaires à l'information des instances et de la communauté universitaire.

Le lancement des groupes de travail a eu lieu en janvier 2019. Ils se sont régulièrement réunis jusqu'en mai 2019 (date fixée avec les instances), afin de pouvoir intégrer les premiers éléments de réflexion dans le cadre du dialogue de gestion 2019/2020. Les groupes 1 et 2 poursuivront leurs travaux au-delà de mai 2019.

PARTIE III les résultats des groupes de travail

A) les éléments issus du GT1 : caractérisation et maîtrise de la masse salariale.

Le GT1 s'est réuni à cinq reprises selon un plan de travail défini par le groupe :

- 30 janvier 2019 : phase de diagnostic : éléments de masse salariale devant/pouvant être caractérisés ;
- 6 février 2019 : début de caractérisation ;
- 4 mars 2019 : point d'étape ;
- 20 mars 2019 : fin de la caractérisation et début de propositions ;
- 20 mai 2019 : suite des propositions.

Comme nous l'avons brièvement exposé dans la première partie de ce document la M.S. est le poste de dépense le plus important du budget de l'Université, il représente plus de 85% des recettes décaissables et 83% des recettes encaissables. Ces ratios à eux seuls confirment la quasi absence de marge de manœuvre. Ainsi, afin de regagner ces marges de manœuvre, le GT1 a retenu 7 items concernant la M.S. comme pouvant faire potentiellement l'objet d'évolution.

1. Avancement de grade des enseignants-chercheurs, des enseignants du 2nd degré et les avancements de grade et de corps BIATSS.

Pour 2018, les avancements de ces trois catégories de personnels représentaient plus de 1,6 M€ et la projection d'ici 2024 représente plus de 10M€. Le GT1 a proposé de ne pas faire évoluer directement ces trois items. Ceci est considéré comme étant du ressort d'autres instances : niveau académique et national pour les avancements des enseignants du second degré et des collègues BIATSS ; Conseil Académique restreint de l'Université pour les enseignants-chercheurs, qui a toute latitude de ne pas utiliser l'intégralité des possibilités de promotions aux grades où la pression est moindre (MCF classe exceptionnelle et PR EXC2). Les décisions qui seront éventuellement prises en ce sens par le CAC-r devront être évaluées d'un point de vue de leur impact sur l'évolution de la M.S.

2. Avancement des contractuels enseignants et BIATSS.

A partir de la rentrée 2019, possibilité d'évolution de la rémunération tous les 3 ans à l'issue d'entretien professionnel (évolution à l'échelon supérieur de la grille dans laquelle l'enseignant contractuel a été recruté) [CT 25/4/2019]

3. Contingement et coût des Congés pour Recherche ou Conversion Thématique (CRCT).

La procédure locale prévoit, suite au vote du CAC-r, 30 semestres au titre de l'établissement, pour la somme annuelle de 169 056 € (coût chargé si remplacement par un vacataire).

En 2019, le taux de satisfaction des demandes de CRCT (phases nationale et locale cumulées) s'est élevé à 69,8%. Ce taux de satisfaction monte à 86%, une fois retirées les demandes satisfaites au titre des délégations.

Le GT1 propose que, pour la phase nationale, une négociation soit menée afin d'obtenir un dédommagement correspondant à une quotité d'ATER (env. 100 €/h)

Au niveau de la phase locale, il est proposé de revenir aux 25 semestres au titre de l'établissement (nombre correspondant au cumul d'ex-Lille DS, SHS et ST), avec, le cas échéant, 2 semestres en réserve. Cette proposition pourrait être mise en œuvre à partir de la campagne 2020 et représenterait une baisse de MS annuelle de 28 176 €.

4. Contingement des Congés de Formation Professionnelle (CFP).

Au cours de l'année 2018 qui a servi d'année de référence pour les travaux du groupe sur cet item, 10 demandes de CFP ont été faites et 7 acceptées (1 personne a renoncé à sa demande). Au total, 59 mois ont été octroyés, représentant un surcoût de 153 461 € par rapport à la situation dans laquelle ces collègues auraient été en poste. Il n'y a pas eu d'objectif chiffré proposé par le GT sur ce point.

5. Modalités de suppléances BIATSS.

Il est actuellement possible d'avoir une suppléance en cas de congé longue maladie (CLM) et de maternité. Ce dispositif a engendré durant la période de septembre à décembre 2018 un coût de 198 220 €. Pour cet item, le GT1 a proposé pour les congés maternité que, pour toutes les fois que cela sera possible (ie. Équipe BIATSS suffisante), il soit proposé à l'équipe BIATSS en place, avec l'accord exprès des intéressés, de se répartir les tâches de l'agent en congé, contre rémunération. L'avantage de cette méthode est qu'elle garantit la continuité de service, avec des personnes immédiatement opérationnelles. Cependant, l'évaluation financière de cette proposition reste à faire.

6. Primes enseignants et enseignants-chercheurs (PEDR).

En 2018, 138 PEDR ont été accordées (vs 121 en 2017, 90 en 2016, 101 en 2015, 118 en 2014), à hauteur de 4 500 € annuels par bénéficiaire (durée : 4 ans). Cinq primes ont été accordées au titre de l'IUF et 1 PEDR spécifique.

Les bénéficiaires lors de la phase « établissement » étaient l'ensemble des candidats non retenus par le CNU classés par ce dernier dans les catégories 20% et 30%.

Le coût en 2018 et les projections 2022 (si le nombre de bénéficiaires et conditions d'octroi restent identiques) représentent environ 2,5 M€.

Le GT1 propose de réduire le nombre de PEDR octroyées à la phase locale. Différents scénarios sont possibles : (i) ne retenir qu'une partie des 20% des candidats les mieux classés par le CNU (choix de Lyon 2), (ii) ne retenir que les 20% des candidats les mieux classés par le CNU et une partie des B sur critères (choix d'Angers, Orléans, Rennes 1, Paris sud, Paris Descartes, Strasbourg) ou dans la limite d'une enveloppe, financière ou du nombre de PEDR, (iii) baisser le montant de la prime, ou la moduler selon le grade et/ou la catégorie CNU (20% ; 30%). Le scénario (iii) est cumulable avec (i) et (ii)

A titre d'exemple, le différentiel cumulé serait de 1,5M€ en 2022 si seulement 20% des candidats les mieux classés par le CNU étaient retenus en 2018 au titre de la phase locale.

| Contingent | Avis CNU | Nbre agents | Coût 2018 | Coût 2019 (prévisionnel) | Coût 2020 (prévisionnel) | Coût 2021 (prévisionnel) | Coût 2022 (prévisionnel) | Coût 2023 (prévisionnel) | Total |
|------------------------|----------|-------------|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|
| 2018/2022 | 20% | 50 | 56 250 | 222 750 | 225 000 | 225 000 | 168 750 | - | 897 750 |
| | 30% | 88 | 99 000 | 396 000 | 396 000 | 396 000 | 297 000 | - | 1 584 000 |
| Total 2018/2022 | | 138 | 155 250 | 618 750 | 621 000 | 621 000 | 465 750 | - | 2 481 750 |

Tableau 3 : évolution des coûts des PEDR.

Ce domaine peut amener une réduction de la masse salariale sur 5 ans, selon option choisie, entre 352 000€ et 1 373 333€.

7. Volumétrie des vacances administratives et techniques et des contrats étudiants.

En 2018, ces éléments représentaient une M.S. d'environ 3,2 M€. Il faut distinguer les dépenses financées (ex. UNISCIEL, loi ORE...) et les dépenses non financées (la distinction reste à faire).

Les tâches concernées sont à identifier plus finement afin de rationaliser ce qui peut l'être (ex. vacataires pour surveillances examen session 2). Pour cela il est nécessaire d'utiliser la cartographie des composantes pour rééquilibrer les taux d'encadrement BIATSS entre composantes et réduire ainsi le recours à des vacataires dans les lieux de tension.

Le GT1 a par ailleurs exclu de son champ d'investigation les éléments suivants :

- Régime indemnitaire des personnels BIATSS : ce point est en cours d'instruction (CT 20/06/19 ; CA 11/07/19), pour mise en œuvre à la rentrée 2019 avec effet rétroactif au 1er janvier 2018. Cette mesure devrait engendrer une progression de la M.S. annuelle de 1M€.
- Politique relative au Compte Épargne-Temps (CET) et reliquats de congés. Cf. (CT 20/06/19 ; CA 11/07/19)
- Règles relatives au temps de travail des personnels BIATSS.
- Coût de l'offre de formation (et actions sur ce coût : réduction de l'offre ; nombre d'étudiants par groupe de TD hors contraintes spécifiques...). Ce point est du ressort du GT3 du présent plan consacré à l'offre de formation.
- Référentiel des équivalences horaires (pour charges administratives et pour responsabilités pédagogiques). Les travaux sur ce référentiel étant instruits par ailleurs au niveau de la gouvernance de l'Université, le GT1 n'a pas traité ce point.

B) les éléments issus du GT2 : réduction des coûts de fonctionnement et d'investissement.

Ce groupe de travail s'est réuni à 5 reprises les 04/02, 26/02, 11/03, 25/03, 24/04. Ces séances ont permis de co-construire différentes propositions organisées en objectifs généraux et opérationnels permettant de diminuer les coûts de fonctionnement et d'investissement à courts et moyens termes. Compte-tenu de l'importance des enjeux liés au patrimoine, les réflexions concernant ce champ ont été traitées à part.

B.1) La réduction des dépenses de fonctionnement

Le domaine des fluides (eau, gaz, électricité) et des carburants représente 11 M€ dans notre budget (2018). La stratégie de l'Université de Lille à être une université peu consommatrice d'énergie et les fluctuations des coûts incitent très largement à réduire ce poste.

D'une manière générale, il est donc nécessaire d'affiner nos connaissances sur les différentes consommations et de sensibiliser l'ensemble de la communauté sur les économies à réaliser. Un certain nombre d'actions est commun à l'ensemble du domaine des fluides.

Actions :

- Établir une cartographie des consommations grâce notamment à l'installation de compteurs et de sous-compteurs permettant l'obtention de données chiffrées par composante.
- Faire apparaître les entités qui prennent ces coûts en charge, ce qui permettra le calcul des coûts complets.
- Instaurer un baromètre des consommations d'énergie, mettre en place d'un challenge CUBE 2020 pour l'Université.
- Intéresser les composantes aux économies de fluides réalisées.
- Mettre en place une révision des contrats et un suivi des contrats d'énergie.
- Embaucher un économiste de flux (dont le salaire sera pris en charge sur les économies réalisées).

1A) Les dépenses d'électricité :

Objectif opérationnel : diminuer la consommation des bâtiments de 5% d'ici décembre 2020.

Actions :

- Installer des minuteries, détecteurs de présence : planification à faire sur les nouveaux bâtiments, les rénovations....
- Mettre en place une campagne de sensibilisation des personnels et des usagers sur les économies possibles grâce à des gestes simples. Informations des composantes et laboratoires sur les obligations d'éclairage.
- Intégrer les bonnes pratiques des différentes composantes : outil d'informations partagées à mettre en place.
- Achat, puissances souscrites : utiliser ce qui est offert dans les contrats. Cette procédure à mettre en place au niveau des composantes qui gèreraient. Mise en place d'un suivi mensuel des consommations et leur niveau par rapport à la puissance souscrite.
- Finaliser la cartographie les plans de comptage sur l'ensemble des sites.

- Compléter l'instrumentation de certains sites quand cela est nécessaire (Pont-de-Bois : installer des sous-compteurs) en intégrant un système de télé-relève. Intégration des compteurs communicants.
- Gestion : renégocier les contrats et abonnements

Ces actions sont principalement à mettre en place par différents services tels que DSPI, DOME, DDRS, COM. Il sera nécessaire de prendre en compte dès le début les besoins des composantes et des laboratoires.

1B) Le chauffage

Objectif opérationnel : améliorer le confort thermique et l'efficacité du fonctionnement des installations (chauffage) afin de diminuer les dépenses d'énergie de ce domaine pour l'Université de 5% d'ici 2021.

Actions :

- Cartographier les plans de comptage des différents flux sur l'ensemble des sites (en cours) et réaliser un référentiel.
- Établir et partager le retour d'expérience d'utilisation des sondes exploitées dans le cadre du nouveau marché avec les composantes ex-L2.
- Développer les moyens de contrôle des températures (sondes connectées, vérification par agents...) afin notamment de s'assurer que les températures réglementaires sont respectées.
- Compléter l'instrumentation (compteur de calories) des bâtiments non encore équipés
- Identifier les bâtiments les moins performants en fonction de leur typologie (enseignement, recherche, tertiaire, salles de sport, etc.) et en cibler 3-4 pour expérimenter une réduction des dépenses d'énergie : diminuer de 3-5 % (au minimum) les consommations en analysant les consommations talons, les horaires anormaux etc. (consommation en période d'inoccupation, d'inactivité) et identifier les actions correctives à mettre en œuvre (qu'elles soient immédiates ou qu'elles nécessitent des investissements et/ou des optimisations d'usages)
- Investissements : achever le remplacement des châssis de fenêtre simple vitrage sur la cité scientifique (horizon 2021) et doubler les actions sur Pont-de-Bois (horizon 2021) : évaluer les économies réalisées sur des bâtiments cibles et ré-investir en conséquence (logique d'intracting / contrat de performance énergétique ; etc. : à définir.)
- Dans tous les locaux, améliorer la régulation, pour obtenir 19° partout, au lieu de bureaux surchauffés au sud et très froids au nord.
- Sensibiliser les personnels aux bons comportements individuels.
- Réaliser des travaux d'isolation.

1C) L'eau

Objectifs opérationnels : réduire de 5% la consommation d'eau de toute l'Université d'ici 2021.

Actions :

- Réparer les fuites d'eau sur le campus cité scientifique => Investissement : cibler, sur la cité scientifique, les segments du réseau d'adduction d'eau les plus fragiles et programmer un remplacement par phase.
- Mettre en place un système de recyclage de l'eau pour la piscine au SGISU.
- Favoriser l'utilisation des robinets PRESTO ou à cellule : à intégrer dans les nouveaux chantiers, réhabilitation....
- Favoriser l'utilisation de l'eau froide sur les lave-mains (1 seul mitigeur).
- Cartographier les plans de comptage sur l'ensemble des sites (en cours).
- Compléter l'instrumentation des bâtiments non encore équipés.
- Investir sur des switch-flow (= disjoncteurs d'eau) (réalisé sur le site Moulins et les Facultés de Pharmacie et d'Odontologie) : déployer sur les différents sites en fonction des situations -> investissement (retour sur investissement < 1 an). Importante économie réalisée sur le pôle Moulins.
- Identifier les process recherche consommateurs (refroidisseurs, pompe...) et investir sur des systèmes de recirculation. Recensement à faire, notamment à partir des compteurs d'eau des bâtiments. Retour sur investissements à faire.
- Sensibilisation / communication : réaliser un affichage informatif et faire en sorte que les gestionnaires aient accès aux données pour les sensibiliser sur les économies réalisées.

1D) Les véhicules

Objectif : diminuer le nombre de véhicules de 10% d'ici 2020.

Actions :

- Sortir les véhicules les plus anciens et ceux ayant dépassé les 120 000 km (car ils sont coûteux en réparation et leur valeur de revente est amoindrie).
- Renouveler une partie du parc, en particulier avec des véhicules électriques, dédiés à la maintenance et mutualisés entre les agents, pour les besoins du campus.
- Limiter les utilisations de véhicules de service aux trajets professionnels (éviter les trajets travail maison et utilisations personnelles correspondant à une typologie véhicule de fonction), car ceci engendre une dépense de carburant supplémentaire et l'usure accélérée des véhicules.
- Développer le covoiturage avec les véhicules de l'Université (pour tous les agents confondus, ce qui nécessite le développement d'un outil de gestion et une communication).
- Privilégier l'utilisation des transports en commun pour tous.
- Acquérir de nouveaux véhicules seulement si le principe de mutualisation est acté par le demandeur.
- Mettre en place un système de mutualisation des véhicules (ce qui nécessite la mise en place d'un système de gestion et une communication).

1E) Les Frais de bouche (les frais de réceptions, tout confondu, représentent 1,7M€)

Objectifs opérationnels : diminuer de 20% les frais de bouche de chaque structure dans le budget 2020 (-10% sur le budget 2019 et – 20% sur le budget 2020 avec une évaluation fin 2019).

Actions :

- Mettre en place des fontaines à eau.
- Rendre publics les frais de bouche sur l'ensemble de l'Université.
- Mettre un cadre aux dépenses.
- Cadrer les prestations en fonction des événements.
- Établir un indicateur « frais de bouche ».

1F) les déplacements et les frais de mission (ce domaine représente 6,2 M€ dans notre budget)

Objectif opérationnel : diminuer les frais de déplacement de 10% d'ici 2020.

Actions :

- Développer le suivi des frais kilométriques.
- Développer le co-voiturage.
- Mettre à disposition des véhicules de l'Université avec une logique de mutualisation et de co-voiturage.
- Encourager l'utilisation des transports en commun.
- Encourager la visio-conférence : développer la visioconférence de 5% pour diminuer les transports en 2020. Communiquer sur les outils existants à l'Université.

1G) Les prestations de gardiennage (ce domaine représente 3 M€ dans notre budget)

Objectif opérationnel : rationaliser d'ici 2020 les besoins et la répartition du gardiennage.

Actions :

- Revoir des particularismes des différents sites pour redéfinir les besoins et les risques en 2019 (action en cours).
- Chiffrer les nouveaux besoins.
- Améliorer les données pour les futurs marchés.

1H) Les prestations de nettoyage (ce domaine représente 4,7M€ dans notre budget)

Intégrer dans ce chiffre la MS et le coût pour nos agents.

Objectif opérationnel : optimiser les coûts de nettoyage d'ici 2020.

Actions :

- Réflexion sur le niveau qualitatif à définir
- Pour les secteurs identifiés, réaliser un calcul coût/bénéfice de l'externalisation des prestations de nettoyage.

- Cartographie des coûts au m² suivant les sites/composantes.
- Redéploiement des personnels en fonction des besoins.

1) La maintenance du patrimoine :

Pour rappel, dans le budget 2019, ces postes représentaient :

- Grands entretiens et renouvellement : 6 184 255 €
- Fonctionnement : 376 223 €

Objectif opérationnel : diminuer, rationaliser ces dépenses au sein du programme patrimonial de l'Université.

Actions :

- Augmenter les chantiers internalisés par mutualisation des compétences.
- Mettre en place une approche différenciée en fonction de l'importance des chantiers : externalisation des gros / importants chantiers (ex : coupes des arbres, tontes...) et laisser en interne les plus petits chantiers.
- Centraliser les moyens RH dédiés à la maintenance (à faire après stabilisation des équipes en composante).
- Centraliser les gros moyens techniques dédiés à la maintenance.
- Mettre en place la stratégie dédiée à la maintenance et la rénovation et les budgets afférents.
- Mettre en place une cartographie des compétences en matière de maintenance patrimoniale (en cours).
- Consacrer les moyens financiers nécessaires aux réparations et rénovations (à court terme).
- Mettre en place un calcul des temps de retours sur investissement.

C) Maîtriser les dépenses d'investissement

1) Les investissements patrimoniaux

L'objectif général est d'avoir une baisse et une rationalisation des investissements patrimoniaux. Plusieurs projets de nouveaux bâtiments sont actuellement en cours. Ces réflexions concernent à la fois la gestion de notre part et l'évolution à venir.

Actions :

- Mettre en place des indicateurs de pilotage (taux d'occupation des locaux – en différenciant le type de locaux, les usages, les besoins technologiques, les modularités nécessaires...).
- Mettre en place des outils identiques (pour toute l'université) pour la gestion des locaux, afin de rationaliser les utilisations, limiter les investissements, gérer les surréservations.
- Fixer des enveloppes budgétaires dans une logique de coût complet.
- Aller chercher des partenaires publics et privés afin de cofinancer les projets. Attention à la souplesse des procédures et des signatures. Les délais d'instruction sont parfois trop longs.

- Étudier la possibilité de valoriser les locaux (location de locaux de bâtiments...). Faire une grille tarifaire homogène pour toute l'Université. Travailler sur un coût barème ou un prix minimal (logique des coûts complets).
- Assouplir les processus de conventionnement dans le cadre des locations de salles.
- Penser les projets d'investissements dans leur globalité c'est à dire en incluant les frais de fonctionnement qui seront induits (ex. équipements, mobiliers...) et les coûts d'exploitation.
- Mettre en place une politique d'arbitrage des projets éclairée.
- Mettre en place une commission de projets d'investissements comprenant notamment des professionnels du bâtiment, des usagers, des financeurs, des représentants du privé...
- Éviter la dispersion sur plusieurs sites géographiques induisant des coûts supplémentaires tels que des coûts de location (ex. direction de la valorisation sur la Haute Borne).
- Mettre en place un inventaire des surfaces libres.
- Orienter les investissements avec comme objectif la réduction de la consommation en fluides => 10% du PPI à consacrer à ces investissements susceptibles d'engendrer des économies, dès le budget 2020.

2) Réduire les dépenses générales d'investissement

2A) Les investissements de mobiliers (ce domaine représente 1M€ dans notre budget)

Objectif opérationnel : optimiser le parc mobilier et diminuer les achats de mobilier de 10% d'ici 2022

Actions :

- Avoir un système unique d'inventaire physique => remettre en place le système d'inventaire. Attention à ce que nos futurs partenaires de l'Université cible aient les mêmes outils.
- Fixer une durée minimale d'usage.
- Proposer une gamme standard de mobiliers (et motiver besoins sur matériels spécifiques, notamment adaptés pour les personnes en situation de handicap ou matériels pédagogiques).
- Mettre en place un système de bourses de services et de matériels (-> sur l'intranet).
- Prendre un temps de renégociation des marchés lors de chaque reconduction.
- Partir sur des renégociations expresses et non tacites, des marchés.

2B) Les investissements pour les achats de véhicules

Objectif opérationnel - Optimiser le parc de véhicules et basculer progressivement – et partiellement - vers la location de VL « propres » / Réduire de 10% d'ici 2022 le parc automobile.

Actions :

- Faire un inventaire physique du parc de véhicules, et l'usage qui en est fait.
- Avoir une gestion centralisée du parc automobile.

- Ne pas remplacer systématiquement les véhicules obsolètes (étudier l'opportunité de tout nouvel achat).
- Mettre en place un logiciel de réservation unique, avec obligation de renseigner le carnet de bord.
- Prévoir un marché pour de la location de VL dont l'usage est ponctuel, et favoriser la location de manière générale pour les nouveaux VL en location de maintenance.
- Entretien et assurer une maintenance régulière et suivie du parc automobile.
- Favoriser le covoiturage pour les déplacements professionnels.
- Proposer des solutions alternatives à la voiture selon le type d'usages (vélos cargo électriques par exemple pour des usages sur un même campus : courrier, espaces verts, etc.).

2C) Les investissements pour le matériel pédagogique et scientifique

Objectif opérationnel : maîtriser et lisser les dépenses.

Actions :

- Avoir un système unique d'inventaire physique.
- Fixer une durée minimale d'usage.
- Inciter à la mutualisation des usages de matériels entre formation-recherche.
- Favoriser la location de matériels scientifiques.
- Mettre en place un plan pluriannuel d'investissement pour anticiper le renouvellement de matériels.
- Mettre en place un système de bourses de services et de matériels (-> sur l'intranet).
- Chercher des financements, taxe d'apprentissage (=> visibilité, communication).
- Prendre un temps de renégociation des marchés lors de chaque reconduction.
- Partir sur des renégociations expresses, et non tacites des marchés.

2D) Les investissements pour les matériels techniques (engins, machines, outillages, etc.)

Objectif opérationnel : réduire de 10% les dépenses de matériels d'ici 2022.

Actions :

- Faire un inventaire du matériel existant, des besoins et des modalités de fonctionnement.
- Étudier l'opportunité de louer, sous-traiter ou acheter.
- Ne pas remplacer systématiquement les matériels obsolètes.

2E) Les investissements pour l'achat d'ordinateurs, d'imprimantes, de photocopieurs, etc.

Objectif opérationnel : diminuer les matériels informatiques et d'impression de 20% d'ici 2022.

Actions :

- Faire un inventaire physique du matériel de bureautique.

- Fixer une durée minimale d'usage (5 à 7 ans en fixe, 1 portable 3 à 5 ans), répartir les équipements par poste : ordinateur fixe OU ordinateur portable (et non plus ET).
- Rationaliser le parc d'impression. A finaliser, 2 personnes dans le service imprimerie sont en charge de cela.
- Mettre en place une planification des achats pour les services et composantes qui ont de gros besoins de matériels. Permet d'éviter les dépenses de fin d'année.
- Prioriser le renouvellement du parc.
- Rationaliser les consommables.
- Favoriser la location de matériels.
- Mettre en place un système de bourses de services et de matériels (-> sur l'intranet).
- Développer un référentiel de bonnes pratiques d'utilisation du matériel (mise en veille automatique, paramétrage des couleurs, favoriser le recto-verso, etc.).
- Investir dans des stations d'accueil pour éviter les doublons (PC fixe + portable).
- 0 achat d'imprimante 0 cartouche d'encre.
- Généraliser l'usage des photocopieurs.
- Mettre en place une politique des documents immatériels.

2F) Les investissements pour l'achat de logiciels (Ce domaine représente 262 000 € dans notre budget).

Objectif opérationnel : diminuer l'achat de logiciels de 15% (de par la mutualisation) d'ici 2022

Actions :

- Réaliser un inventaire des logiciels et centraliser leur commande.
- Informer de l'existant pour permettre la mutualisation de l'achat (optimisation des licences et contrats, quitte à lancer des marchés si nécessaire).
- Privilégier les licences collectives aux licences individuelles.
- Mettre en place un système de « bourses de logiciels ».
- Développer l'Open Source.

Les objectifs prioritaires du GT2

1. Diminuer la consommation d'électricité des bâtiments de 5% d'ici décembre 2020.
2. Diminuer les dépenses d'énergie pour le chauffage dans l'Université de 5% d'ici 2021.
3. Diminuer de 5% la consommation d'eau de toute l'Université d'ici 2021.
4. Diminuer de 20% les frais de bouche de chaque structure dans le budget 2020, -10% sur le budget 2019 et – 20% sur le budget 2020 avec une évaluation fin 2019
5. Diminuer les frais de déplacement de 10% d'ici 2020.
6. Rationaliser d'ici 2020 les besoins et la répartition du gardiennage.
7. Optimiser les coûts de nettoyage d'ici 2020.
8. Diminuer, rationaliser ces dépenses au sein du programme patrimonial de l'Université.
9. Diminuer et rationaliser les investissements patrimoniaux.
10. Optimiser le parc mobilier et diminuer les achats de mobilier de 10% d'ici 2022.
11. Optimiser le parc de véhicules et basculer progressivement – et partiellement - vers la location de VL « propres » / Réduire de 10% d'ici 2022 le parc automobile.

12. Maîtriser et lisser les dépenses d'achat de matériels scientifiques et pédagogique.
13. Diminuer de 10% les dépenses d'achats de matériels techniques d'ici 2022.
14. Diminuer les matériels informatiques et d'impression de 20% d'ici 2022.
15. Diminuer l'achat de logiciels de 15% (de par la mutualisation) d'ici 2022.

C) les éléments issus du GT3 : rationaliser et maîtriser l'offre de formation.

Le GT3 s'est réuni à 4 reprises : 15/1/2019 - 29/1/2019 - 12/2/2019 et le 5/3/2019. Le groupe a adopté le cadre de travail suivant :

- Analyse de l'état des lieux.
- Élaboration d'un cadre d'analyse : grilles d'analyse et méthodes de travail pour piloter l'offre de formation de l'établissement. Réflexion par type de formation : nationales, d'établissement. Pas de mise en place de préconisation pour des formations spécifiques : cela reste de la compétence des composantes dans le cadre de l'élaboration des formations 2020-2024.
- Application obligatoire du cadre d'analyse aux formations de l'établissement, en particulier les formations à faibles effectifs. Vérification de la prise en compte du cadre d'analyse dans les maquettes et calcul du coût de l'offre de formation 2020-2024 et évaluation de son impact (Ces éléments sont prévus pour l'automne 2019).
- Objectif chiffré de rationalisation de l'offre de formation.

Comme pour le GT1, les travaux du GT3 ne sont pas terminés. Ils se font en parallèle à la construction de la future offre de formation de l'Université dont le processus s'achèvera au printemps 2020.

Les objectifs que s'est fixés le GT3 sont de dégager les marges de manœuvre (1) à court terme pour la maîtrise des évolutions de la masse salariale, (2) à moyen-terme afin de faire évoluer l'offre de formation. Cette évolution doit répondre à un certain nombre d'enjeux validés par le GT3, notamment en ce qui concerne l'établissement tels que la formation à la recherche et les disciplines rares ; l'articulation formation-recherche sur les disciplines fortement adossées à la recherche. Les enjeux des formations graduées avec particulièrement l'articulation master/doctorat, l'information sur le doctorat dès le master voire la licence... Enfin, les besoins socioéconomiques du territoire sont un point particulièrement fondamental avec notamment la nécessité de répondre à des demandes de formation continue spécifiques (DU, stages courts) et d'articuler ce besoin avec une étude de l'opportunité pour l'établissement

Le GT3 a identifié les leviers de rationalisation de l'offre de formation suivants :

Levier 1 : Nombre de formations ouvertes avec une vigilance toute particulière à porter sur :

- Les formations fragiles ayant des effectifs en-dessous des seuils définis pour chaque type de formation.
- Les formations redondantes entre composantes voire avec d'autres établissements (cohérence de l'offre de formation locale, régionale). Une des solutions envisagées est la co-accréditation avec les autres établissements d'ESR.

Levier 2 : Coût des maquettes.

- Mettre en place le calcul et l'outil nécessaire pour le suivi du coût de l'offre de formation au niveau de l'Université.
- Étudier les possibilités de mutualisation.
- Mettre en place les seuils d'ouverture des UE et nombre de choix ouverts dans les UE. Ces éléments ont été définis dans le cadre de la future offre de formation et doivent être présentés aux instances prochainement.

Autres leviers possibles :

- La surveillance des examens (réalisation par les E.C. vs recours à des prestataires extérieurs) : cf. aussi GT1.
- Les cours en salles connectées, le développement de l'enseignement à distance.
- La taille des groupes (TD & TP) (cf. supra sur les seuils de dédoublement des groupes).

Un des points centraux du travail du GT3 concerne les éléments de calcul du coût de l'offre de formation. Ceux-ci intègrent :

- La définition de volumes horaires étudiants des formations maximaux (L, LP, M).
- La définition de seuils de construction et d'ouverture des formations : seuil moyen de mention, seuil des parcours, seuil moyen de dédoublement des groupes.
- Un objectif d'augmentation de nos ressources propres avec l'obligation de proposer toutes les formations de DEUST et LP en alternance.
- La mutualisation : Socles communs des mentions, une UE interdisciplinaire au moins.
- Le calcul des enveloppes actuelles des mentions, champs, etc.

Au moment de la rédaction de ce document, plusieurs points apparaissent nécessaires compte tenu des contraintes financières et de l'importance de la M.S. :

- Avoir une maîtrise du coût de l'offre de formation en dotant l'Université d'outils de suivi de ce coût.
- Définir un seuil d'ouverture des formations par rapport au coût.
- Définir des seuils de dédoublement qui limitent les subdivisions des groupes.
- Favoriser les mutualisations d'enseignements.
- Réduire le nombre de formation en commençant par les formations à faibles effectifs et/ou ne répondant pas aux objectifs de l'Université ni aux besoins du territoire.
- Maîtriser le nombre d'heures complémentaires.

D) les éléments issus du GT4 : augmenter les marges sur les financements recherche

L'objectif de ce groupe de travail était de mener une réflexion afin d'émettre des propositions sur des mesures qui pourront contribuer à augmenter les ressources propres de l'établissement.

Le GT 3 s'est réuni à 4 reprises avec les ordres du jour suivants :

6 février

- Martine Lecoutre : synthèse des plans de redressement des Universités françaises sur les aspects liés au présent GT.
- Christophe Boutillon : synthèse de l'enquête CURIE sur les ressources propres des établissements d'ESR.
- Muriel Vernay : ressources propres de l'ULille gérées dans le cadre du SAIC.

25 février

- Christophe Boutillon : les retours possibles aux UR, l'intéressement des chercheurs. Quelles mesures incitatives ?
- François-Xavier Delporte : améliorer la négociation des contrats de recherche.

4 mars

- Consolidation des données quantitatives (directions VALO, DTIMP, DMEOPS).

13 mars

- Synthèse des réflexions, élaboration des propositions.

Les ressources propres travaillées par le GT4 concernaient les ressources financières générées par les contrats de recherche ou de prestation réalisés par les Unités de Recherche (UR) pour le compte de partenaires institutionnels, collectivités, ou industriels. Elles incluaient également les ressources issues de la propriété intellectuelle. N'étaient donc pas inclus les dons et legs, traités par le GT6.

A) Éléments de contexte

1) Analyse des Plans de redressements d'établissements d'ESR.

Il ressort de la comparaison de la situation de 7 établissements de l'ESR ayant subi des difficultés budgétaires comme les nôtres que les causes et remèdes sont relativement similaires. Les causes sont dues principalement aux baisses de subventions de l'état et des collectivités. Les établissements ne disposaient pas d'évaluation de leurs coûts complets, ne faisaient pas valoir leur droit d'hébergeur auprès des organismes et partenaires, et ne bénéficiaient pas de la compensation des délégations et des CRCT à hauteur du coût réel.

Les mesures prises pour le redressement de ces établissements sont aussi similaires : rationaliser le patrimoine immobilier, limiter les investissements et les reprogrammer sur une base pluriannuelle, responsabiliser les composantes. Le deuxième levier concerne les ressources humaines (RH) : réaliser une cartographie des emplois (fonctions support, recherche, formation), rationaliser les compétences des fonctions support, mutualiser ces fonctions. Ils ont aussi procédé au renforcement des compétences budgétaires et amélioré la mutualisation des fonctions de gestion. De nouveaux contrats d'objectifs et moyens ont été

mis en place sur la base d'un partage d'indicateurs. Quelques établissements ont relevé le niveau des prélèvements à 20% (contre 18% actuellement pour l'Université de Lille).

2) Enquête du réseau CURIE sur les ressources propres des établissements ESR.

42 établissements (dont 34 universités) ont répondu à cette enquête de 2018 sur les données de 2017, ce qui a permis de nous positionner dans le contexte national :

- Nb de contrats : 142 (le nombre maximum déclaré est de 765 - cas particulier car le 2^e maximum est de ...), nous sommes positionnés juste au milieu des universités.
- Volume des contrats : 10 M€ (max 29 M€). Nous sommes positionnés dans le tiers supérieur des universités (9 universités ont fait mieux, sur 34).
- Licences : 12 (max 34). Nous sommes positionnés dans le quart supérieur des universités (5 universités ont fait mieux, sur 27).
- Revenus de licences 250 k€ (max 2.717 k€). Nous sommes positionnés à la limite du quart supérieur des universités (6 universités ont fait mieux, sur 25).
- Nombre d'entreprises créées adossées à la propriété intellectuelle de l'université : 7 (max 11), seules 2 universités ont créé plus d'entreprises, sur 22.
- Fonds privés levés par les spin-off associées à l'université : 4,1 M€ (max 19,7 M€), seules 2 universités ont des spin-off qui ont levé plus de fonds privés, sur 10.

En ce qui concerne la propriété intellectuelle pour l'Université (gestion SATT Nord) hors gestion EPST, CHU, IPL, dont les données ne sont pas encore disponibles :

- Nombre de brevets déposés en 2018 par l'université : 2.
- Nb de logiciels déposés en 2018 : 3.
- Primes « brevets » versées en 2018 : 5.745 €.
- Nombre de licences accordées en 2018 : 3.
- Revenus licences en 2018 (versés à l'étab.) : 170 k€ (75.6k€ reversés aux inventeurs).

En conclusion, il apparaît possible a priori d'augmenter le nombre de contrats et le nombre de brevets, pour lesquels beaucoup d'universités font mieux que Lille. En revanche, le volume des contrats et les nombres de licences et de spin-off seront difficiles à augmenter de manière significative, étant donné la position de notre Université, déjà largement au-dessus de la moyenne. Néanmoins, ceci n'exclut pas des mesures pour augmenter marginalement ces ressources.

3) L'annuaire des compétences en recherche et technologies des unités de recherche (U.R.).

Afin d'améliorer les partenariats industriels ou avec des collectivités, une demande d'annuaire des compétences et des offres de recherche ou de prestations de service des laboratoires et des plateformes de l'Université a été formulée à plusieurs reprises par la Région Hauts-de-France, la MEL et l'I-SITE. Il existe également un fort besoin de cette connaissance en interne pour la Direction de la Valorisation de la Recherche, la DTIMP (Direction transversale Ingénierie et Management de projets, U-Link, les V.P., mais aussi HdFID, les pôles de compétitivité, nos partenaires potentiels...

Un échange avec des chercheurs de l'université (Unité GERiiCO) a été entamé pour explorer la possibilité d'utiliser des outils de fouille de textes de façon à automatiser le processus à partir de différents corpus (pages web, rapport d'auto-évaluation, publications...). Il s'agit d'un processus complexe car très dépendant des champs disciplinaires, qui nécessite un investissement pour les chercheurs. La piste la plus immédiate est l'exploitation manuelle des rapports d'auto-évaluation HCERES des unités de recherche, mais c'est un travail lourd qui doit être effectué par des personnes qualifiées (docteurs ou ingénieurs qui connaissent bien l'université) ; il faut définir ce qu'il faut chercher et retranscrire. La tenue à jour de ce répertoire dans le long terme est à prévoir.

4) Les ressources propres de l'Université gérées dans le cadre du SAIC.

Le SAIC gère les contrats de recherche, les prestations et les subventions de l'Université, y compris les projets H2020 dont les responsables scientifiques ont l'Université pour employeur (sauf en ce qui concerne les U.R. gérées par le CNRS dans le cadre de la convention de site). 249 nouveaux contrats ont été mis en gestion au SAIC en 2018, pour un montant total de 31M€, dont 65 contrats de collaboration et prestations de services avec des partenaires privés pour 4,8 M€, et 177 subventions (H2020, ANR, FEDER, BPI, Région etc.) pour 26,2 M€.

L'Université applique un prélèvement de 18% sur les contrats de collaboration de recherche et les prestations. En 2018, ils sont peu importants en raison de l'application tardive en lien avec le processus de fusion : ils représentent 585k€. Les prélèvements se répartissent en 3 parts : part des 5% gestion : 162k€ ; part des 10% pour frais d'infrastructure de l'établissement : 326k€ ; part des 3% pour les frais de valorisation (brevets) : 97€. En 2018, la majeure partie des prélèvements au titre de la gestion (204k€) ont été utilisés pour rémunérer les juristes et gestionnaires de la DTIMP, et l'intégralité des 92k€ l'a été pour financer les brevets et primes au brevet. Il est estimé que les prélèvements s'élèveront plutôt à 1 M€ à partir de 2019 puisque le retard pris en 2018 sur les prélèvements sera rattrapé

Si le GT est conscient de la très forte contrainte sur les frais d'infrastructure de l'Université, une réflexion a été menée pour évaluer si une partie du prélèvement au titre de l'infrastructure ne pourrait pas être reversée aux UR afin de créer un effet incitatif pour développer le volume des activités contractuelles. Par exemple, 2% de la part infrastructure pourraient être reversés aux laboratoires, mais sous condition d'atteindre un minima de prélèvements, par exemple au-delà de 1 M€ donc environ 200k€ sur les 1M€ prélevés. Mais un reversement sur un nombre relativement élevé d'U.R. ne produira qu'un effet limité, aussi les 2% pourraient plutôt permettre le financement de projets, équipements, thèses supplémentaires, ou encore pour les BQI (Bonus Qualité Innovation, projets de pré-maturation).

Pour information, l'ANR reverse 11% du montant de nos contrats au titre du préciput, qui représente 430k€ en 2018. Il faudrait s'assurer que l'hébergeur est bien déclaré par les déposants, mais l'ANR refuse accès à la base des contrats. Il faudrait demander aux porteurs une copie des dossiers ANR pour les projets acceptés.

A noter que le CNRS reverse la part des 10% d'infrastructure pour les UMR hébergées dans les locaux de l'ULille. Néanmoins nous n'avons pas encore obtenu de données consolidées sur leur montant.

5) La convention de site CNRS-ULille-Centrale Lille-ENSCL.

La convention de site a été signée en janvier 2017. En désignant un mandataire unique par U.R., elle simplifie la négociation et gestion des contrats, surtout pour les U.R. « multi tutelles » et améliore l'efficacité, mais il reste des difficultés avec les dérogations pas toujours suffisamment concertées. Pour renforcer l'efficacité du mandataire unique, le gouvernement prévoit « d'aller vers un délai d'un mois » maximum pour sa désignation, à compter de la déclaration d'invention (annoncé Frédérique Vidal du 14/09/2018), dans le cadre de l'examen au Parlement du projet de loi Pacte. En 2017, les différentes tutelles des UMR du périmètre de la convention de site ont géré 279 contrats pour 36,2 M€. Il serait maintenant intéressant de connaître ces montants au niveau du périmètre de l'ISITE ULNE.

6) La négociation des contrats et la nécessité du calcul du coût complet.

Les contrats de recherche et prestations de service devraient être facturés au coût complet (en prenant en compte notamment le temps chercheur, le nombre d'analyses, ...). Il est néanmoins difficile de déterminer le coût complet d'un contrat sans comptabilité analytique. Le service pilotage sera sollicité ainsi que les plateformes qui l'appliquent déjà, en général sur une estimation forfaitaire (point en cours). Il ne devrait pas être autorisé de descendre en dessous pour des questions de concurrence, mais beaucoup de prestations se font encore à un coût « évalué » par le chercheur, en général largement minoré. En ce qui concerne les contrats de recherche, il est possible de s'associer aux résultats pour la propriété intellectuelle et donc de diminuer le coût facturé au partenaire. Une négociation est cependant nécessaire pour ne pas sous-évaluer le coût pour l'Université et créer un précédent avec le partenaire. Il est donc important d'informer les chercheurs. Il est proposé de réaliser un mémo à leur destination pour expliquer quelques principes de base des relations contractuelles (bases de la négociation, types de contrats, personnes à contacter à l'Université, coût d'un contrat, d'une thèse CIFRE...).

La négociation efficace des contrats passe par l'instauration d'une relation de confiance entre les chercheurs et la DTIMP (le service transversal Expertise et Montage de projets – STEM et le service transversal Ingénierie juridique – STIJ), il faut pour cela de la compétence, de la disponibilité. Il faut donc un support compétitif, mais il faut pouvoir garder les personnels compétents car le turn-over important dans les services induit des pertes de compétences. Une réflexion est donc nécessaire pour estimer quels seraient les moyens pour valoriser le travail des personnels concernés, les garder à l'Université et quel serait le besoin en ressources humaines et compétences nécessaires si on veut augmenter les ressources propres, par exemple de 10%/an.

B) Propositions du GT4

1) Propositions pour augmenter le nombre de contrats.

Un certain nombre de démarches sont en cours ou pourraient être développées, notamment en ce qui concerne les démarches auprès des industriels. Il a déjà été mentionné la nécessité d'avoir un annuaire des compétences technologiques et scientifiques à destination des industriels. Des ateliers thématiques sont organisés à Lilliad.

- Revoir les conventions avec les pôles de compétitivité pour bien inscrire cette mise en contact, en conditionnant notre participation financière à un bilan annuel des contacts établis et des projets montés, comme les FUI.
- Augmenter la visibilité de l'Université pour l'écosystème industriel : financer des encarts publicitaires dans des journaux professionnels de l'industrie, participer à des salons, participer aux rendez-vous Carnot (19/10/2019 à Paris).
- Renforcer la détection des recherches valorisables, notamment grâce aux chargés de mission valorisation (CMI), qui pourraient animer un réseau de correspondants valorisation au sein des UR.
- Pour mieux sensibiliser les chercheurs, éditer une newsletter « valorisation » pour diffuser les bonnes pratiques, les succès stories... mais cela nécessite des moyens importants. A défaut, il serait possible de thématiser la newsletter recherche avec un focus « valorisation » une fois par mois.
- Proposer des formations à la valorisation de la recherche aux personnels. La SATT pourrait y intervenir sur la détection, maturation, transfert. Une formation est proposée aux personnels de l'Université en relation avec la CCI, elle est centrée sur la connaissance de l'écosystème industriel régional, il faudrait voir pour l'orienter aussi sur la « pratique de la valorisation ».

Un aspect important qui a beaucoup suscité d'échanges au sein du GT est la question de l'incitation à développer le nombre de contrats. Elle peut être appliquée à l'échelle des U.R. des chercheurs et des BIATSS. Pour les U.R., il a été proposé de reverser une partie des frais d'infrastructure pour permettre aux U.R. de mener une démarche de ressourcement sur le modèle de celui pratiqué par les instituts Carnot. Concernant l'intéressement individuel, la situation est plus complexe pour des raisons réglementaires, mais aussi de gestion des relations au sein des U.R. entre les personnels.

Un aspect important est de sensibiliser le CAC sur la prise en compte des aspects valorisation dans les critères de promotion. Un volet spécifique a été introduit dans la grille d'évaluation interne, mais il faudrait néanmoins insister sur son importance auprès des experts qui évaluent les dossiers et des conseillers. Cette recommandation s'applique également aux dossiers de promotion des BIATSS.

Les membres du GT ont souligné que le report des crédits d'une année sur l'autre est également un aspect incitatif (il faut pouvoir utiliser l'argent des prestations au-delà de la clôture d'un exercice). C'est une vraie difficulté actuellement pour les plateformes et les laboratoires, qui n'encourage pas à aller chercher des contrats.

Enfin, une recommandation spécifique concerne les plateformes. Leur rôle est important pour les activités partenariales. Il faut donc qu'elles définissent clairement leur tarification, notamment sur une base des coûts complets. Les activités partenariales constituent une source de financement importante pour assurer la maintenance des plateformes sur ressources propres et la jouvence des équipements. Il faut veiller à ce que les activités partenariales soient bien prises en compte au tarif « extérieur » par les UR, certains chercheurs pouvant être tentés de ne pas déclarer une activité partenariale pour obtenir un tarif interne et augmenter leur propre marge. Il faut également sensibiliser les chercheurs pour qu'ils intègrent le coût d'utilisation des plateformes dès le montage des projets, dès la négociation des contrats, ils peuvent pour cela se faire aider des services de la DTIMP.

2) Propositions pour augmenter le volume et la marge des contrats.

La recommandation principale est d'améliorer la négociation des contrats, en impliquant le STIJ. Il faut pour cela mieux identifier les interlocuteurs (adresse mail générique, correspondant par UR) et améliorer la visibilité de la DTIMP sur l'intranet. A nouveau, augmenter le volume et la marge des contrats passe par la définition des coûts complets de la recherche pour pouvoir mieux négocier le montant des contrats. Il est indispensable d'optimiser l'efficacité dans la gestion des contrats : augmenter l'accompagnement interne des services, mieux les faire connaître, les faire apparaître comme une « plus-value » et non un moyen de « contrôle ».

Des documents de synthèse sur les procédures (s'inspirer par exemple des documents de l'ANRT), sur les modes de collaboration avec des entreprises (prestation, contrat de recherche, contrat avec propriété intellectuelle partagée, équipe commune de recherche, ...) sont nécessaires.

Il est à noter que les prélèvements sont inéligibles pour un grand nombre de subventions (notamment celles de la Région), ce qui oblige l'établissement à autofinancer cette part du coût. Par ailleurs, les 4% de frais de gestion de l'ANR ne sont pas suffisants (4% sont reversés aux U.R.), il faudrait atteindre 6% pour couvrir les frais de gestion.

Si la norme HRS4R de qualité de la gestion des RH est souhaitable, elle conduira à une augmentation de la complexité des contrats : il faut par exemple 3 mois pour recruter un jeune chercheur en CDD mais aussi un doctorant sur contrat industriel en raison de la publicité obligatoire.

Passer la part établissement à 20% au lieu des 18% actuels pourrait être envisagé, mais outre la difficulté à le faire accepter des U.R., cela ne rapporterait environ que 100k€/an en plus.

Il a été proposé de se rapprocher de l'esprit d'un modèle « Carnot » pour la gestion de nos activités partenariales : porte d'entrée unique, label de qualité, simplicité des procédures, réactivité... Il faut néanmoins investir des moyens conséquents pour parvenir à un tel résultat. Sans en avoir les moyens, l'université pourrait se rapprocher de la méthodologie développée par les instituts Carnot.

Enfin, le groupe de travail recommande d'évaluer l'intérêt des SUR (Sociétés Universitaires de Recherche, objet du PIA). Il s'agit de filiales de valorisation des universités. Il faudrait en évaluer les avantages et inconvénients (le STIJ réalise une étude pour mai-juin), notamment voir quels seraient les outils disponibles pour nous faire gagner en efficacité sur la réalisation des contrats (recrutements facilités, procédures hors marchés publics...).

Les propositions et recommandations du GT4

1. Améliorer notre image auprès des industriels :

Journaux professionnels, communiquer sur nos succès et sur nos équipements notamment technologiques.

Impliquer les pôles de compétitivité.

Réseau alumni (en cours, géré par Ulink).

2. Améliorer la détection interne :

Impliquer les CMI.

Proposer des formations aux partenariats industriels.

3. Définir les coûts complets de la recherche.

4. Impliquer les plateformes

Définir la tarification (coûts complets).

Mieux les impliquer dans la négociation des contrats.

5. Développer l'intéressement/l'incitation :

Des EC, mais aussi des BIATSS (y compris l'ingénierie de projets).

Ressourcement des U.R. : reversement d'une partie des prélèvements pour frais indirects.

6. Améliorer notre efficacité interne :

Un SAIC avec des moyens adaptés, notamment des compétences RH de haut niveau.

Augmenter efficacité du STEMP, réactivité, souplesse, pour inciter les EC à confier leurs projets.

Simplifier les procédures, réduire les délais de traitement.

7. Adapter la méthodologie « Carnot »

Marque de confiance, garantie d'efficacité, label qualité (ISO).

Dynamique de ressourcement.

E) Les éléments issus du GT5 : gagner de nouvelles parts de marché en formation continue et apprentissage

Le GT5 s'est réuni à deux reprises les 15 janvier et 01 février, avec, pour objectifs :

- Développer les ressources générées par la Formation Continue et l'alternance (FCA ; dénommée aujourd'hui Formation professionnelle : FP) : ne pas rester strictement dans la notion de part de marché.
- Identifier des actions de court terme avec une vision de long terme inscrite dans une stratégie générale de développement avec les acteurs socio-économique de la Région (conforter la place de l'Université sur les territoires) et cohérente avec les objectifs stratégiques de l'établissement.
- Se fixer des objectifs concrets, réalistes, pour conforter la FCA à l'Université et développer une offre qualitative, efficiente et pertinente, adaptée au marché de la FC, au regard de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel et des besoins en compétences de la société de demain.

L'Université propose une gamme complète d'actions de formation : la reprise d'études sur des diplômes nationaux ou d'établissement en lien avec la recherche.

- La VAE, la VAP.
- L'alternance.
- La formation continue des enseignants du secondaire.
- Le développement des stages de formation qualifiants dédiés à la FC.
- Les formations en lien avec la recherche.
- L'accompagnement des mutations dans les entreprises.

C'est ce qui différencie l'Université des concurrents mais qui rend aussi complexe la mise en place de formations, la gestion, l'organisation et le développement. Ainsi, Il est nécessaire de penser à la FC dès la construction des maquettes de formation : modularisation pour accueillir de la FC (regrouper des enseignements de manière cohérente à la FC), réponse aux besoins des publics (et de leurs contraintes, durée...), formations adaptées aux besoins des partenaires. Le critère de « rentabilité » ne peut être le seul pris en compte. En effet, il doit coexister à l'Université une offre concurrentielle inscrite dans un marché et une offre de service public, de promotion sociale qui contribue aussi (indirectement) aux ressources propres. Ainsi, la formation continue repose sur des attendus différents de la formation initiale : des attentes spécifiques des publics et des entreprises.

Le chiffre d'affaires de la FC est de 15,8M€. L'Université a été un élément moteur dans le développement de la FC, mais certains établissements développent cette activité très rapidement. La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel va (tous les OF) impacter très fortement.

Le GT5 a mis en évidence 8 axes de travail prioritaires :

1. Caractériser la FC à l'Université

L'objectif de cet axe est de pouvoir mieux communiquer (en interne et en externe) et développer une offre adaptée. Afin de l'atteindre, il est proposé de réaliser une enquête interne (ce qui est développé dans les composantes, ce qui ne l'est pas, pourquoi ?) ainsi

qu'une enquête externe (quels sont les besoins des partenaires ? Quels sont les métiers d'avenir ?...).

2. Renforcer la qualité de la FC à l'Université

Les objectifs sont d'améliorer l'accueil et l'accompagnement des stagiaires ainsi que la qualité des actions de formation et des services.

Cela nécessite d'adopter une charte de qualité de l'accueil en FC contenant différents attendus tels que :

- Mobiliser des salles de formations qualitatives adaptées à la FC (avec Accès internet).
- Remettre des supports écrits, diaporama, ressources, ... qualitatifs.
- Créer un livret du stagiaire.
- Prévoir la convivialité : accueil, pause-café.
- Remettre des goodies, sac ULille, stylo, pochettes cartonnées, ...
- Permettre l'accès aux parkings.
- Fournir une adresse Email à tous les publics FC, dès le 1^{er} jour.
- Remettre rapidement les codes ou cartes d'accès (dès l'inscription)

Il est également nécessaire de développer un écosystème adapté à la FC :

- En créant des salles qualitatives pour réaliser des actions de formation pour public de FC.
- En pouvant faire des formations dans des lieux différents des salles de cours « classiques » : bibliothèques, learning center, salles des conseils.
- En adoptant le système de gestion/réservation des salles à la FC. Permettre la réservation des « salles qualitatives ».
- En développant une carte multi-service (IZLY) pour les stagiaires de la FC.

3. Valoriser/promouvoir la FC à l'Université à plusieurs niveaux.

Il s'agit de mettre en place une démarche de communication et marketing posant une image de marque de l'Université et de développer une communication globale sur le positionnement de l'Université et des composantes en matière de FC. Pour atteindre cet objectif, l'Université doit se doter d'outils de communication tels qu'un logo, un slogan, mettant en valeur l'image de marque. Un travail sur des plaquettes de présentation moins institutionnelles, plus marketing, adaptées au public de FC (différent des étudiants) et aux partenaires socio-professionnels doit être entrepris via différents médias de communication afin d'améliorer l'efficacité de la communication. Ces outils doivent être accompagnés d'événementiels FC Université (tels que Forum FCA 2/04/19, Réunions d'Informations Collectives).

4. Développer une F.C. différente, plus adaptée aux marchés.

Cet axe vise à être en phase avec le marché de la FC, les contraintes des partenaires et apprenants en développant les formes pédagogiques innovantes et adaptées telles que des formations courtes (1-3 jours, 1 semaine), le E-Learning, les FEST, l'alternance, les formations en lien avec la recherche, les CU (blocs de compétences).

5. Identifier les atouts, les secteurs de développement.

Une étude Marketing et prospective métiers sur le développement de la FC permettra **l'analyse des besoins** (des usagers, des entreprises...) **et de la concurrence**. C'est un préalable nécessaire (au niveau de l'Université, des domaines de formation et des composantes). Cette

analyse doit reposer sur le développement d'un CRM (customer relationship management) développé sur l'ensemble de l'Université.

6. Développer l'alternance.

Cet axe fait partie des priorités de l'Université en matière de formation. Pour rappel, les formations de DEUST et de LP doivent développer l'alternance dans la future offre de formation. Plusieurs leviers de développement peuvent être identifiés tels que les leviers financiers (augmenter les ressources propres), pédagogiques, ou encore le développement des relations socio-professionnelles. Cependant, il faudra tenir compte de l'évolution réglementaire, qui rend le contexte incertain (loi pour la liberté de choisir son avenir prof.) de même que les incertitudes actuelles sur les financements.

Le développement de l'alternance va nécessiter un travail, en cours à l'heure actuelle, sur l'accréditation, la mise en place d'une coordination de l'alternance au niveau de l'établissement : développer en cohérence et de manière qualitative. De même, il serait important de mettre en place des conseils stratégiques sectoriels impliquant les partenaires, les OPCO, les branches

7. Faciliter le choix des publics et des partenaires.

Cet axe comporte différents niveaux tels que le développement d'une stratégie afin de pouvoir « toucher » les publics, les accompagner dans leur choix de formation, les inciter à se former à l'Université.

Pour ce faire, des outils peuvent être développés pour faciliter le choix des diplômés ou offres courtes proposées par l'Université (Application smartphone, site web), de même que des événementiels, des rencontres, des forums. Il est également nécessaire pour atteindre les objectifs de développer les liens avec les organismes du CEP (APEC, Pôle emploi, ...).

8. Positionner l'Université en matière de FC sur certains secteurs.

Ce point repose sur le développement d'une stratégie de gamme articulée avec l'I-Site, dans le cadre des 3 graduate schools au sein des 3 hubs thématiques : « Santé de précision », « Science pour une planète en mutation » et « Monde numérique au service de l'humain ». Sur ces domaines, il est nécessaire d'identifier les besoins en compétences, les métiers, les entreprises à contacter et monter des formations de haut niveau.

Les 6 actions prioritaires du GT 5 :

- Caractériser la FC à l'Université : enquête auprès des composantes, des stagiaires et des partenaires.
- Adapter les formations aux publics et aux besoins : imposer une part d'EAD dans toutes les FC et avoir au moins un partenaire identifié.
- Développer l'alternance : objectif 15% d'alternants en plus sur 3 ans (soit 450 alternants : **+ de 2.5M€**).
- Renforcer la qualité : certification FCU en 2020, créer un éco-système favorable. Gain : gains financiers substantiels en améliorant les process et l'accompagnement des publics.
- Communiquer différemment vers les entreprises, les branches, les publics visés.

-Développer des formations de haut niveau dans les hubs de l'I-Site : objectif pour 2020 : 5 formations ouvertes par Hub. (**+ de 1M€**).

F) éléments issus du GT 6 : Augmenter les ressources perçues : taxe d'apprentissage, dons, legs, mécénats ... et prestations (autres que Recherche)

Le GT6 s'est réuni à 4 reprises, 1 réunion de lancement (15 janvier), 2 réunions de production (04 et 07 février), 1 réunion de synthèse (27 février). 25 contributions ont permis de dégager 10 actions prioritaires afin d'augmenter les ressources propres de l'Université et la diversité l'origine des ressources.

Les réflexions du GT6 sont très proches de celles d'U-link dont les missions sont de :

1. Soutenir la stratégie et la politique de l'Université de Lille.
2. Guider les acteurs du monde économique pour appréhender l'Université de Lille.
3. Promouvoir et aider au développement de projets avec les partenaires du monde socio-économique.
4. Développer, impulser, co-construire avec les partenaires de nouvelles initiatives pour rapprocher l'université du monde socio-économique.
5. Améliorer l'image et la notoriété de notre université auprès du monde socio-économique.
6. Développer les ressources financières de l'université en contribuant au développement de la taxe d'apprentissage, de la formation continue, du mécénat ou encore du sponsoring avec les services pilotes.
7. Développer le réseau des diplômés.
8. Organiser des événements fédérateurs.
9. Animer des réseaux internes et externes.
10. Venir en soutien des autres services, des unités de recherche et des composantes.

En décembre 2017, l'Université a organisé une « Vision U Link 2022 » afin de formuler une stratégie long terme et d'identifier les objectifs qualitatifs et quantitatifs à atteindre. Objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Ambitieux, Réalistes et Timés) sont les engagements U Link (présentés dans le tableau 4 ci-dessous).

| | Dead line ou fréquence |
|--|------------------------------|
| Piloter la mise en place d'un Système d'Informations pour les relations avec le monde socio-économique de l'Université de Lille permettant d'avoir une vision intégrée multi-secteurs (CRM couplé et aux autres outils tels que P Stage, FC Manager, SIFAC, ...) | 31/12/2019 |
| Développer Lilagora - Plateforme Réseau Professionnelle dédiée notamment aux Diplômés (Alumni), Etudiants, Lycéens, Personnels, Partenaires | 50 000 membres 31/12/2020 |
| Signer 5 chaires industrielles à fin 2020 | 31/12/2020 |
| Développer une stratégie et des actions de mécénats, dons, legs ... permettant de lever 1 M € par an en rythme de croisière | 31/12/2021 |

| | Dead line ou fréquence |
|---|------------------------|
| Contribuer au Think Tank COS et piloter le Groupe Avenir en organisant 8 réunions / an (Réunions thématiques (Ex Action SHS), petits déjeuners, rencontres improbables, Club Pionnier – Présentations Recherche devant les Entrepreneurs une fois par mois, Action « Déverrouillage TECH - Recherche appliquée », Club Entreprises Amies / Sponsors, ...) | Chaque année |
| Organiser 3 évènements majeurs par an (Soirée des Partenaires, Rencontres Improbables Recherche, Séminaires ...) et contribuer à la communication pour développer la notoriété et améliorer l'image U Lille | Chaque année |
| Signer 10 accords-cadres avec des Entreprises ou des Organismes Professionnels (CCI, MEDEF, CPME, CMA, CJD ...) Upgrader nos 90 conventions actuelles signées par les Universités historiques | 31/12/2019 |
| Participer à 5 clubs pour « réseauter » (Club Gagnants, Comité Grand Lille, CESER, Club APM ...) | Chaque année |

Quelques éléments de contexte :

La collecte de la taxe d'apprentissage hors quota est passée de 2,2 millions fin 2017 à 2,5 millions d'euros fin 2018 à la progression est significative. Les contributions des partenaires de l'éco système de l'Université sont déjà présentes (financement Lilagora, maillots de sport, etc.) mais nécessitent d'être développées. Ces ressources (TA, dons, legs, etc.) sont des recettes importantes car ce sont des « marges » à 100% (si ce n'est l'investissement nécessaire en termes de communication pour promouvoir cette recherche de fonds).

Lors du dialogue de gestion (2018/2019), des composantes ont émis des idées intéressantes d'idées pour lever des fonds : il convient de capitaliser sur les éléments déjà transmis et de croiser ces idées avec les initiatives des partenaires de notre écosystème.

Idées directrices :

Afin de proposer des actions prioritaires pour accroître cette partie de nos ressources propres, le GT6 s'est appuyé sur un certain nombre d'idées directrices :

- Communiquer sur l'existant pour valoriser les actions et les pépites
 - Lieux
 - Démarches pédagogiques, insertion, image (ex : gala)
 - Formation
 - Recherche
- Win / Win : la stratégie du gagnant/gagnant repose sur le fait qu'actuellement, pour nos financeurs, le versement de fonds à l'Université doit se faire dans une stratégie à double sens, dans laquelle chacun des partenaires doit y retrouver un avantage. C'est donc une réflexion sur ce que nous pouvons proposer à nos potentiels financeurs que nous devons mener.
- Quick Win pour avoir des preuves de réussite : mettre en avant les actions positives qui ont rapidement porté leurs fruits afin de communiquer sur les partenariats possibles avec l'Université.

- Ces réflexions sont complémentaires avec la stratégie de développement des partenariats avec le monde socio-économique et avec les actions réalisées par les composantes (FC, TA, Alternance, location de salles, quelques prestations ad hoc ...). Il ne doit pas y avoir concurrence mais convergence avec les actions développées vers nos partenaires extérieurs.

Quelques idées pour augmenter les sommes perçues :

- Développer le mécénat de compétences.
- Faire appel aux fondations (Isite, Ulille, fonds de dotation entreprise et cités, etc.) pour financer des projets.
- Développer les réseaux, partenariats au long cours (un appel au versement de la TA a du sens par exemple quand préalablement des logiques gagnant-gagnant sont mises en place par le développement de diplômés répondant aux besoins des entreprises, quand les actions mises en place répondent à des enjeux de société, etc.).
- Pour l'appel à versement de la TA/dons/etc., cibler les familles des étudiants par du mailing direct, les alumni...
- Recenser les offres de services proposées pour éviter aux partenaires d'en avoir une présentation morcelée et des interlocuteurs différents.
- Dresser une cartographie des partenaires de l'Université.
- Mettre en place une commission du mécénat qui distinguerait chaque année les projets structurants que l'Université souhaite présenter à ses partenaires dans ses appels de fonds.
- Avoir une tarification harmonisée des prestations.
- Cartographier et promouvoir les tiers lieux (Fab lab, espace de co working, etc.) de l'Université.
- Louer des espaces des bâtiments en considérant que ces locations peuvent être des ressources pour financer des travaux et construction.
- Valoriser le patrimoine financier.
- Réfléchir à la valorisation des données (learning analytics)
- Promouvoir les legs et communiquer davantage sur l'avoir fiscal retiré de cette opération pour augmenter les fonds levés.
- Créer des événements pour réunir les alumni et faciliter leur usage des locaux pour favoriser le sentiment d'appartenance à nos locaux doivent être des « maisons communes ».

Les 10 Actions prioritaires du GT6 :

1. Créer un **séminaire d'acculturation** et de formation, des collègues au lobbying, au fundraising, à la négociation et au développement commercial avec pour base le nouveau CRM dans une culture du gagnant/gagnant.
2. Développer une grande **Fondation** pour une grande Université (récolte des fonds, financement des projets, plurisectorielle, capable de gérer les fonds fléchés et les fonds non fléchés...).
3. Développer des **chaires** ayant du contenu sociétal (Égalité des chances, Big Data ...)
4. Faire **découvrir les pépites** de l'Université (visites du patrimoine pour louer les espaces et engendrer du mécénat – Tour operator U Lille ...).
5. Marketer et développer les **3 hubs** de la Nouvelle Université de Lille (ce sont nos produits à vendre !! nos têtes de gondole !).
6. Créer un pool d'**ambassadeurs**, de soutiens, de contributeurs, d'influenceurs, de followers ...
7. Développer le partenariat et le **mécénat sur le Patrimoine** (Epi de Soil : 9 hectares, œuvres d'art à Lille SHS...).
8. Développer la **FC haut de gamme à forte marge** (Type DBA) avec les entreprises.
9. **Gommer les irritants**, les freins et les contraintes - U Lille doit être un facilitateur des projets des composantes.
10. Faire une **plaquette « champ des possibles »**

Propositions pour la consolidation d'un équilibre budgétaire – note de synthèse

Les principaux éléments de diagnostic, connus et partagés les acteurs de la gouvernance, mettent en évidence :

- Une trop faible diversité des financements : la SCSP représente, de loin, la part majoritaire des ressources de l'Université.
- Une M.S. qui représente la part majoritaire des dépenses et qui limite les possibilités d'embauches.
- Un patrimoine qui engendre des dépenses de fonctionnement et d'investissement que le budget ne peut pas supporter à court terme.
- Des postes de dépenses qui privent l'Université de toute marge de manœuvre pour mettre en place sa politique ambitieuse.

Ces éléments amènent à une série de propositions, dont le caractère opérationnel est à affiner, et qui pourraient permettre à moyen terme de regagner ces marges de manœuvre :

- Rationaliser l'utilisation du patrimoine.
- Renoncer à de nouveaux investissements patrimoniaux (à minima ce qui n'est pas 100% financé par des fonds fléchés), excepté le rapatriement du Recueil pour lequel les enjeux de sécurité sont majeurs (gain potentiel de **6M€** en investissement, les gains en fonctionnement restant à évaluer).
- Rationaliser les coûts de fonctionnement de l'Université (gain potentiel **2M€**).
Mettre en place le calcul et le suivi du coût de l'offre de formation, maîtriser cette offre en évitant toute hausse qui excéderait nos capacités financières et humaines, mieux maîtriser le volume d'heures complémentaires, notamment FI.
- Viser à l'augmentation le nombre de contrat de recherche.
- Augmenter le volume et les marges sur les contrats de recherche et les prestations.
(Un objectif d'augmentation de 5% représenterait **1,5M€**)
- Avoir une démarche généralisée du calcul des coûts complets.
- Développer l'offre de FC, FA (objectif : + **3,5 M€**).
- Développer les partenariats gagnant/gagnant avec les partenaires socio-économiques.
(Un objectif d'augmentation de **0,5 M€** pourrait être fixé à court terme.)

Le rapport propose, pour mettre en place ces leviers, de très nombreuses actions concrètes pouvant être mises en place dès le dialogue de gestion en cours. Plusieurs propositions nécessitent encore d'avoir un chiffrage précis, que ce soit en termes de maîtrise des dépenses que d'investissements nécessaires pour atteindre les objectifs. Néanmoins, quelques indications montrent qu'à court terme, d'ici 2022, nous pouvons atteindre près de **15,5M€**. Les négociations sur les points importants concernant la M.S. sont susceptibles d'augmenter ces premières données.

Annexe 1
Composition des groupes de travail
Plan de retour à l'équilibre – Université de Lille

Groupe de travail 1 : caractériser au mieux la situation et maîtriser la masse salariale

G. Dal (Coordinatrice), N.E. Oussous, M.D. Savina, E. Farvaque, J. Foncel, S. Lavigne, L. Petit, F. Wauquier ; A. Zaoui ; J.G. Contamin, P. Woisel, B. Semail, I. Sharour, D. Collard, F. Djellal, B. Fresse, C. D'Hulst, S. Ould-Ali. O. Girardin, P. Ciesielski, C. Hermant, H. Mebarkia, L. Genetelli, M.L. Vanden Torren, V. Guidez, A. Clergier, P. Vervaecke, C. Broux, N. Flouquet, B. Fertin, A.M. Blanchenet

Groupe de travail 2 : augmenter nos marges de manœuvre par une politique rigoureuse de maîtrise des dépenses liées aux investissements et au fonctionnement

D. Cuny (Coordinateur), C. Tastet, S. Gounon, M.D. Benchiboun, L. Petit, S. Ould-Ali, G. Penel, F. Wauquier, P. Woisel, F. Daussin, B. Bastide, M. Garcin, C. D'Hulst, E. Deveaux, G. Remond, L. Rodriguez, J.L. Potdevin, L. Bernard, C.A. Maurage, C. Beaucourt, L. Marsalle, A. Zaoui ; D. Collard, F. Djellal, D. Launay, E. Claron, I. Dacquet, V. Souilleux, E. Lecat, V. Bertin, G. Gaumy, A. Foudi, J. Sicard, F. Van Heems, P. Farges, E. Huart, C. Foll, S. Rousseau, J.Y. Jeannas, T. Danquigny, P. Vanacker, L. Spitaels, L. Michel, K. Degrenier, A. Doremus, N. Danten, N. Flouquet, B. Vanyper, B. Deswasiere, N. Druelle, X. Loubel, P. Ravier,

Groupe de travail 3 : rationaliser et maîtriser l'offre de formation.

L. Franjié (Coordinatrice), E. Farvaque, L. Broze, L. Petit, C. Meriaux, G. Remond, C. Braquenier, F.O. Denayer, J. Boissière, C. Beaucourt, O. Cristini-Robbe, A. Zaoui, J. G. Contamin, J. Alix, T. Delettrez, I. Sharour, C. Hauer, B. Bastide, C. le Clainche, M. Garcin, C. Maignant, H. Zgaya-Biau, F. Dumont. C.A. Maurage, C. Mondou. L. Deniau, M. Martiny, L. Genetelli, H. Mebarkia, V. Guidez, S. Le Villain, C. Lesaffre, W. Eliard, A. Dupré, J.Y. Jeannas, B. Fertin, B. Wallaert Taquet, F. Zalik, B. Gautier, J.M. Carlier, M. Dumont, L. Lejeune.

Groupe de travail 4 : augmenter les marges sur les financements recherche.

L. Montagne (Coordinateur), L. Petit, G. Remond, S. Ould-Ali, L. Brunori, Betty Semail, B. Fresse, C. D'Hulst, I. van Seuningem ; R. Deprez, J. Sicard, P.M. Robert, H. Vezin, F. Dumeignil, M. Taki, D. Richer, L. Wilart-Delbarre, V. Touche, F.X. Delporte, G. Bonord, M. Gompel, M. Vernay, L. Delbarre.

Groupe de travail 5 : gagner de nouvelles parts de marché en formation continue et apprentissage.

V. Cocquempot (Coordinateur), S. Lavigne, B. Décaudin, M.D. Benchiboun, L. Petit, G. Remond, F.O. Denayer, O. Nicolas, O. Las Vergnas, B. Dubois, M. Le Bescond de Coatpont, T. Petit, L.

Genetelli, H. Mebarkia, F.X. Lammens, V. Bertin, F. Dumeignil, P. Ledoux, B. Wallaert Taquet, D. Richer, N. Azouar, T. Dine, E. Poulain Gautret.

Groupe de travail 6 : augmenter les sommes perçues : T.A., dons, legs, mécénats...) et grâce aux prestations (autres que recherche)

G. Cornillon (Coordinateur), L. Roux, L. Cordonnier, L. Petit, F. Daussin, C. Beaucourt, B. Bastide, C. le Clainche, V. Olivo, B. Décaudin, F. Daussin, PM Robert, L. Montagne, C. Prete, A. Semaesse, H. Mebarkia, V. Souilleux, V. Guidez, F. Van Heems, P. Farges, E. Huart, S. Rousseau, H. Vézin, F. Dumeignil, P. Vanacker, L. Spitaels, L. Michel, D. Richer, N. Flouquet, A.M. Blanchenet, S. Sekka, F.X. Delporte, G. Bonord, M. Gompel, M. Vernay, E. Galland, P. Ravier.

Groupe transversal

Groupe de travail 7 : développer la subsidiarité.

G. Dal (Coordinatrice), D. Cuny, J. Foncel, B. Décaudin, L. Cordonnier, L. Petit, C. Braquenier, F.O. Denayer, E. Leclerc, L. Rodriguez., G. Penel, C. Beaucourt, O. Las Vergnas, F. Wauquier, C. Vuylsteker, J.G. Contamin, N. Delargillière, M.D. Savina, N. Postel, H. Zgaya-Biau, M. Benoît, C. D'Hulst, N. Danten, C. Hermant, M. Martiny, T. Petit, A. Foudi, D. Lamballais, T. Danquigny, N. Flouquet, B. Vanyper, S. Sekka, L. Willart-Delbarre, F.X. Delporte, G. Bonord, M. Gompel, M. Vernay, L. Delbarre. F. Zalik, B. Gautier, V. Mulliez, M.D. Benchiboun, C. Mériaux.