

## Mettre en œuvre une restructuration du CUEEP pour permettre le développement de la Formation Continue sur des axes stratégiques

Note pour le CA du 16 novembre 2010

Références :

« Note d'orientation pour le CUEEP » présentée au CA du 13 octobre 2007

Note « Quelle(s) condition(s) pour un retour à l'équilibre en 2012 ? » du 30 octobre 2008 (révisée en juin 2009)

Rapport « La formation continue à l'université de Lille 1 » présenté au CA du 10 avril 2009

Rapport « Orientation stratégique du CUEEP » de Hugues Lenoir - juillet 2010.

Dans le cadre de la présentation par les composantes de leur avant projet de budget, celle du CUEEP formation continue fait apparaître un besoin de financement de l'ordre de 800 K€. Ce montant est nettement supérieur à celui attendu pour 2011 dans le cadre du plan de redressement adopté en 2007. Il impose donc de revoir ce plan de redressement ; c'est l'objectif de cette note préparée par la présidence, en concertation avec la directrice du SUDES.

Elle sera présentée au CA de l'université du 19 novembre 2010, après discussion au sein du CA du CUEEP, le 16 novembre. Les grandes orientations de cette note ont été présentées à l'équipe de direction du CUEEP et au conseil de l'institut.

### 1 Introduction

Dans un paysage de la formation professionnelle continue qui s'est profondément modifié, l'université Lille 1 doit construire de nouvelles modalités de réponse aux attentes des différents publics de la Formation Continue qu'ils soient salariés ou demandeurs d'emploi en insertion délicate ou en reconversion. Elle dispose d'atouts importants pour saisir les opportunités pour continuer à jouer un rôle de premier plan dans ce domaine.

Dans ce contexte, le CUEEP présente une expertise ancienne dans le domaine de l'illettrisme et des bas niveaux de qualification, dans la conception de dispositifs pédagogiques innovants. Malgré les efforts importants réalisés ces dernières années, il présente cependant un déficit récurrent d'un montant qui ne peut plus être supporté par l'université sans mettre en péril de ses autres missions.

Les mesures proposées ci-dessous visent :

- à accélérer un retour à l'équilibre du CUEEP tout en préservant l'emploi sur l'ensemble de l'université en dehors des départs naturels
- à rationaliser la gestion des actions existantes et préparer leurs évolutions pour assurer la pérennité de cet équilibre
- à donner à la formation continue les ressources humaines nécessaires à son développement sur des créneaux porteurs d'avenir.

Leur mise en œuvre demandera la mobilisation tant des personnels du CUEEP qui devront changer, partiellement ou totalement d'activité et maintenir les activités dans des conditions de fonctionnement moins favorables qu'actuellement, que des structures qui porteront les projets de développement.

A travers ce plan, l'université Lille 1 reste dans la continuité des orientations adoptées par le CA en octobre 2007. Elle maintient son appui à la composante CUEEP et affirme sa volonté de développer la formation continue, dans une perspective de formation tout au long de la vie.

## 2 Exposé des motifs

### 2.1 Rappel des orientations du CA du 13 octobre 2007

*L'objectif à terme de quelques années (3 ou 4) est le retour à une situation d'équilibre, et à moyen terme bénéficiaire, du CUEEP. Cela implique l'arrêt d'activités éloignées des missions de l'université et fortement déficitaires, la poursuite par le CUEEP de l'effort de réduction de ses coûts et le développement d'activités sur des secteurs porteurs.*

*Dans la période transitoire, l'université accompagnera le redéploiement de personnels rendu nécessaire par l'évolution des activités du CUEEP. Ce redéploiement des moyens humains, tant en interne au CUEEP qu'entre celui-ci et les autres composantes de l'USTL, doit répondre aux besoins du CUEEP et de l'ensemble de l'université dans l'appui au développement d'axes jugés prioritaires.*

Il s'agit de réorienter une partie de l'effort financier actuellement consacré à la compensation du déficit vers des missions universitaires. Le choix des axes renforcés par ce redéploiement est lié à la possibilité à court ou moyen terme de mobiliser sur ceux-ci des financements externes.

### 2.2 Analyse du budget 2011 du CUEEP, une évolution insuffisante en regard des objectifs du plan de redressement

Le budget présenté par le CUEEP (voir annexe 5.1) présente un déficit de 794 143 € pour des recettes à 5 400 000€.

Le plan de redressement de 2008 envisage un retour à l'équilibre pour 2012 en tablant sur une augmentation des recettes du CUEEP de 240 000 euros entre 2011 et 2012 pour atteindre 5 640 000 euros. Cette hypothèse est peu réaliste au regard des évolutions des recettes constatées ces dernières années, et de l'absence d'axes stratégiques de développement clairement affichés. L'insuffisance des recettes en 2011 nécessite une subvention d'équilibre pour équilibrer le budget du CUEEP d'environ 800 000 €, et ceci de façon récurrente si aucun changement n'est apporté dans les modes de fonctionnement et l'organisation du CUEEP.

L'annexe 5.2 présente l'évolution des résultats du CUEEP depuis 2007. Elle permet de constater l'écart au plan de redressement que vient confirmer le budget prévisionnel 2011.

Le fait que sur les années 2007-2009, 720 000 € de recettes prévues ne soit pas perçues, montre une surévaluation des ressources d'en moyenne 240 000 € par an. Les recettes réelles sur CUEEP doivent donc être estimées à environ 5 160 000 € pour l'année 2011 ce qui conduit compte-tenu de la nécessité apurer les ressources non perçues passées à un déficit de 934 000 €, à 567 000 € du plan de redressement.

Le budget proposé par le CUEEP, malgré les efforts réalisés ces dernières années, ne respecte pas le plan de retour à l'équilibre présenté au CA le 30 octobre 2008. L'université n'a pas les moyens de maintenir un soutien financier d'un tel impact à la composante CUEEP, sans que cela se fasse au détriment d'autres missions stratégiques de l'université.

L'effort doit porter à la fois sur la maîtrise de la masse salariale, le développement de nouvelles activités et une restructuration du CUEEP FC autour de son cœur de métier.

### 2.3 Accompagner le CUEEP en favorisant une réduction de la masse salariale par une mobilité interne

D'un point de vue global, la réduction d'un déficit de l'ordre de 800 000 euros par rapport au budget prévisionnel 2011 impliquerait une diminution des effectifs du CUEEP de l'ordre d'une vingtaine de postes. La prise en compte de l'augmentation de la masse salariale à effectif constant due à l'ancienneté porte ce chiffre à environ 24 emplois.

L'université pourrait choisir se comporter comme un acteur privé et s'engager dans une stratégie d'équilibre financier d'abord, en utilisant la variable ressources humaines comme variable d'ajustement. Cette position ne correspond ni à la culture, ni à la volonté de l'Université Lille1 qui trahirait ainsi son histoire et ses valeurs.

L'université continue d'agir en responsabilité, en solidarité et en équité. Elle appuie la réduction de la masse salariale du CUEEP sur une stratégie de mobilité interne vers d'autres structures. Elle ne propose aucun licenciement, mais n'interdit pas, à tout moment, à un agent de décider de sortir de l'établissement, tout en

l'accompagnant. En contrepartie l'université entend maîtriser complètement la conduite des changements qui s'imposent.

## 2.4 Favoriser l'émergence de nouveaux projets mobilisant des personnels du CUEEP dans le cadre de l'université

Une réflexion sur les orientations stratégiques pour le CUEEP a été menée au deuxième semestre de l'année universitaire 2009-2010. Une mission a été confiée à un intervenant externe et a conduit à un rapport. Des contributions ont également été produites par des collègues et des structures du CUEEP.

Les axes de développement stratégiques qui ressortent du rapport et des contributions ne peuvent être portés par le CUEEP seul et relèvent le plus souvent des missions de formation continue de l'université.

Par ailleurs, les projets de développement existent qui répondent aux nouvelles demandes en formation continue et correspondent à une intervention de niveau enseignement supérieur. Ils ne peuvent actuellement être mis en place par manque de moyens humains.

D'ores et déjà, un certain nombre de projets peuvent être identifiés (voir annexe 5.3) :

- Renforcement de l'équipe en charge du développement des contrats de professionnalisation
- Renforcement de l'équipe chargée de la VAE
- Sécurisation des parcours professionnels
- Accompagnement des pôles de compétitivité avec la mise en place d'une cellule à laquelle les universités de la région pourront faire appel.
- Transformation de la manière dont nous proposons nos masters pour répondre aux demandes actuellement formulées
- Transformation des masters pour une offre en formation à distance.
- Intervention sur l'accompagnement formation des publics fragiles
- Mise en œuvre des blocs de compétences sur des domaines très demandés
- Mise en œuvre de la convention avec pôle-emploi

A plus long terme :

- L'accompagnement des laboratoires et la mise en place des actions qui sont en cours de discussion
- Renforcement de notre capacité en ingénierie dans l'accompagnement des changements d'organisation
- Réponse aux projets européens dans nos champs d'excellence (VAE, FTLV, mutation des OF)
- Préparation d'une offre de formation sur les nouveaux emplois verts
- Faire vivre les outils issus de MINERV avec nos partenaires
- ...

Dans le cadre de la mobilité, des personnels du CUEEP seront donc principalement affectés au développement de ces nouveaux projets dont la mise en œuvre sera pilotée par le SUDES en lien avec les composantes concernées. 635 000 € de masse salariale pourraient être réaffectés au SUDES pour porter ces projets.

La mobilité des personnels du CUEEP vers d'autres structures de l'université était déjà l'un des axes avancés dans la note du CA du 12 octobre 2007. Cette mobilité n'a été réalisée que très marginalement depuis. Cette mobilité vise à permettre aux personnels actuellement affectés au CUEEP de mettre leurs compétences aux services de projets de développement identifiés.

## 2.5 Une restructuration nécessaire du CUEEP

Cependant, la réduction des moyens en personnel du CUEEP ne doit pas induire une réduction de l'activité et des recettes du CUEEP. Le maintien de l'activité sur la base d'une masse salariale réduite demande de revoir l'organisation, le mode de fonctionnement et la répartition des moyens en personnel en interne au CUEEP.

La restructuration portera sur :

- la définition de pôles d'activité clairement identifiés pour lesquels des objectifs seront fixés. Ils seront dotés des moyens en personnels alloués sur la base de critères clairement explicités en rapport avec ces objectifs ;
- la redéfinition de la répartition des moyens en personnel entre structure centrale et pôles d'activité, de la part d'environnement des actions ;
- le suivi régulier, avec la direction du CUEEP et les responsables de pôles d'activité, de l'évolution des recettes et de la consommation des moyens sera réalisé sur la base des outils déjà mis en place.

S'il s'avère que les conditions d'un équilibre budgétaire le nécessitent, cette phase peut amener à revoir les règles qui régissent la définition des charges de travail.

## 2.6 Échéancier

Si des premières mesures de mobilités sont mises en œuvre dès février 2011, l'organisation du second semestre peut être revue pour intégrer leurs conséquences sur les formations portées par le CUEEP.

La mise en œuvre dès le début du février de premières mesures vise à ce qu'elles aient un effet maximal sur le budget 2011 tant pour les projets à développer que pour la restructuration mise en œuvre. Une subvention d'équilibre de 367 K€ permettra le fonctionnement 2011. L'équilibre global reste la cible 20112.

## 3 Proposition d'un nouveau plan d'action

Ce plan d'action accélère le rythme de la mise en œuvre des orientations avancées en 2007.

### 3.1 CUEEP : une organisation avec des moyens resserrés autour du cœur de métier

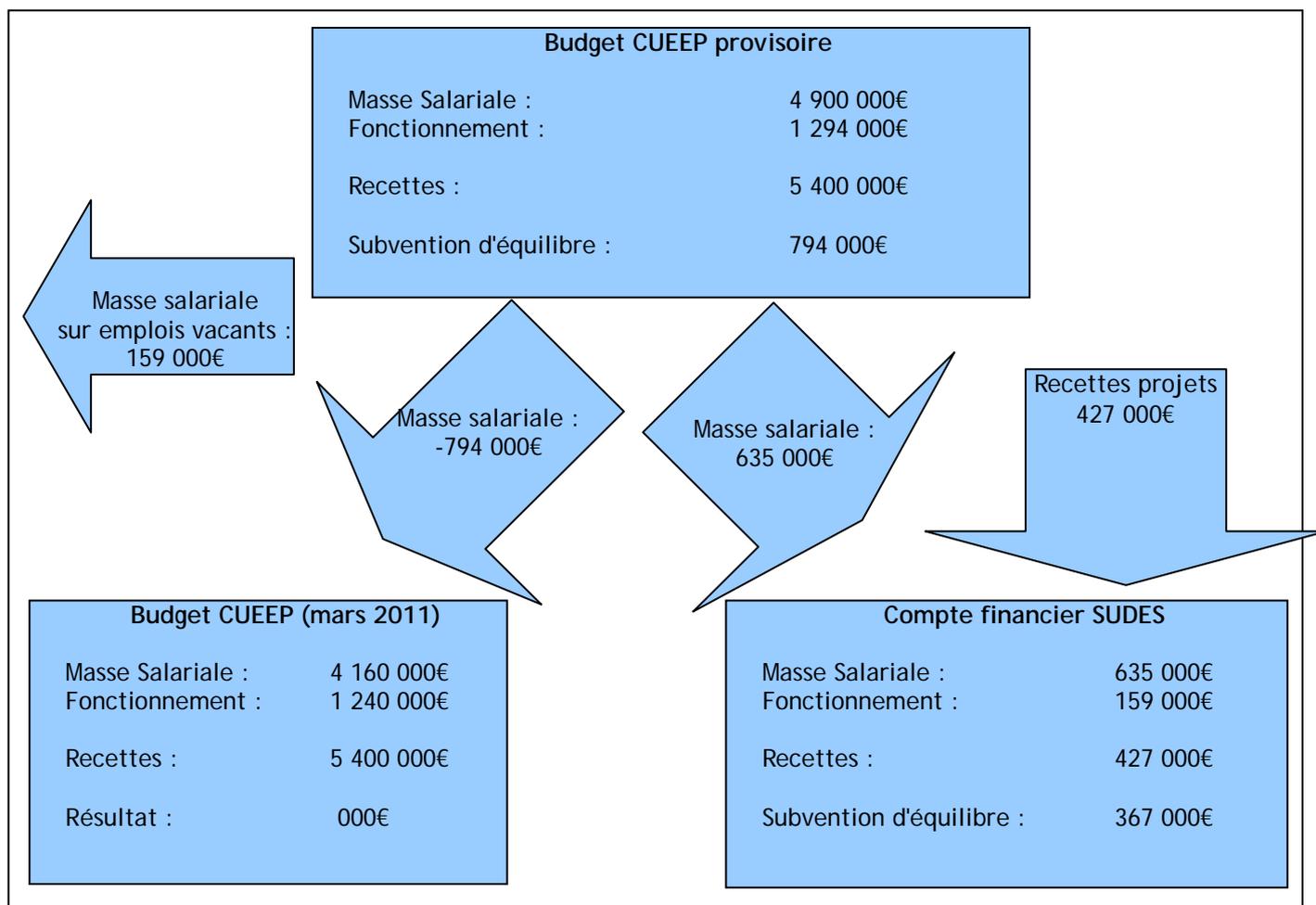
1. Une restructuration du CUEEP est engagée, en concertation avec la direction du CUEEP.
2. Cette restructuration vise l'équilibre budgétaire du CUEEP formation continue par :
  1. le maintien de façon pérenne du niveau actuel de recettes du CUEEP
  2. la réduction de la masse salariale mobilisée pour réaliser ces recettes
3. Une part de la réduction de la masse salariale se fait par la mobilité de personnels actuellement affectés sur les missions actuelles du CUEEP vers d'autres structures de l'université porteuses de projets de développement, principalement dans le domaine de la formation continue.
4. Une autre part de la réduction de la masse salariale résulte de mobilités sur des emplois vacants en dehors du CUEEP.

### 3.2 SUDES : pilotage des nouveaux projets

5. Le SUDES pilote le développement des projets nouveaux
6. Un compte financier est créé au SUDES, auquel sont imputés les nouveaux projets, pour assurer le suivi de l'exécution de leur plan de financement.
7. Pour le budget 2011, le compte financier est doté de la subvention d'équilibre prévue au plan de redressement, soit 367 000€.
8. Pour 2012, ce compte doit être inscrit au budget en équilibre.

### 3.3 Impacts sur le budget 2011

Dans l'attente de la mise en place des mesures de transfert de personnel un budget provisoire du CUEEP est proposé. Le budget défini en équilibre et le budget du compte financier du SUDES seront proposés en mars 2011. Le schéma ci-dessous donne les grandes masses ce que pourrait être ces budgets qui seront affinés en tenant compte des projets et des mobilités effectives.



## 4 Mise en œuvre

### 4.1 Principes de la restructuration du CUEEP

Les activités du CUEEP sont regroupées par pôles d'activité. Ces pôles doivent permettre de mieux comprendre et de rendre plus lisible la situation financière de la structure.

Le cadrage global de répartition des moyens s'appuie sur des critères généraux visant à assurer l'équilibre financier de la structure et à répartir sur des bases communes les moyens.

Les critères principaux mis en avant portent sur la répartition des moyens :

- la part des ressources consacrée à la masse salariale doit permettre de couvrir les frais de fonctionnement du CUEEP
- la part de l'environnement (appui technique, administratif, ingénierie, accueil) fixée dans la masse salariale ainsi définie,
- la part de cet environnement qui est affectée à la structure centrale.

Le premier critère doit assurer l'équilibre des comptes du CUEEP. Les deux suivants doivent permettre aux dispositifs

de réaliser les recettes prévues dans des conditions d'équité entre les pôles d'activité.

L'écart entre les moyens alloués à la structure centrale et aux pôles et les moyens actuellement affectés sert de guide à la réorganisation.

#### 4.2 Réalisation d'un audit financier

Un audit externe sera réalisé avant la fin de l'année 2010. Cet audit vise

- à estimer le socle de ressources du CUEEP indépendamment des fluctuations annuelles
- à évaluer par pôle d'activité l'utilisation qui est faite des moyens notamment en personnels
- à préparer une éventuelle inspection de la cours régionale des comptes comme son rapport de 2010 peut le laisser prévoir.

Ses conclusions permettront de conforter ou de revoir les bases sur lesquels la restructuration sera menée.

#### 4.3 Identification et validation des projets de développement

L'identification de projets à développer se fait sur la base de l'intérêt qu'ils ont pour mener à bien la politique de l'université. Un plan de développement est établi qui montre la viabilité financière du projet et précise l'ordonnement des moyens en personnel nécessaires à leur réalisation et des financements attendus.

Dans ce cadre, le CUEEP, au même titre que les autres composantes et services, peut proposer des projets de développement d'activités nouvelles.

Sur la base de ces éléments, le projet est validé et des fiches de postes sont rédigées.

#### 4.4 Mobilité des personnels

Les mobilités se font sur la base de fiches de postes établies par appel à candidatures.

Le traitement des candidatures associe la direction du CUEEP, la direction de l'université et les responsables des projets.

La mise en œuvre ces mobilités doit préserver les compétences et moyens nécessaires au CUEEP pour assurer son activité dans le cadre de la restructuration et de la redéfinition des moyens.

#### 4.5 Suivi

La directrice du SUDES assure le suivi des projets de développement en lien avec la direction de l'université.

La direction du CUEEP, en lien avec la direction de l'université également, assure le suivi du pôle d'activité.

Pour cela, chaque projet de développement, chaque pôle d'activité a un responsable avec lequel un point périodique est réalisé de l'évolution des recettes et de la consommation du moyen.

#### 4.6 Accompagnement des personnels

La mobilité des personnels sera accompagnée par un plan de formation adapté. Ce plan doit permettre aux personnels d'acquérir les compétences nécessaires à la mise en œuvre des projets retenus.

Cet accompagnement sera individualisé et sera bâti sur le modèle proposé actuellement par le département Sciences de l'Éducation. Une personne ayant en charge un projet est accompagnée par un tuteur enseignant qui apporte au fur et à mesure les apports théoriques et méthodologiques nécessaires au développement du projet.

#### 4.7 Information des instances

Les principes de la restructuration et les conséquences en termes de définition des charges de travail seront présentés en CTP.

La commission des personnels du CUEEP sera informée des conditions de la restructuration et des mobilités mises en œuvre.

## 4.8 Échéancier

### 4.8.1 *Février 2011 :*

- Définition du cadre de la restructuration.
- Définition des pôles d'activité
- Identification de projets
- Première mobilités de personnels et évolution des structures du CUEEP associées et des modes de fonctionnement.
- Mise en place des procédures de suivi

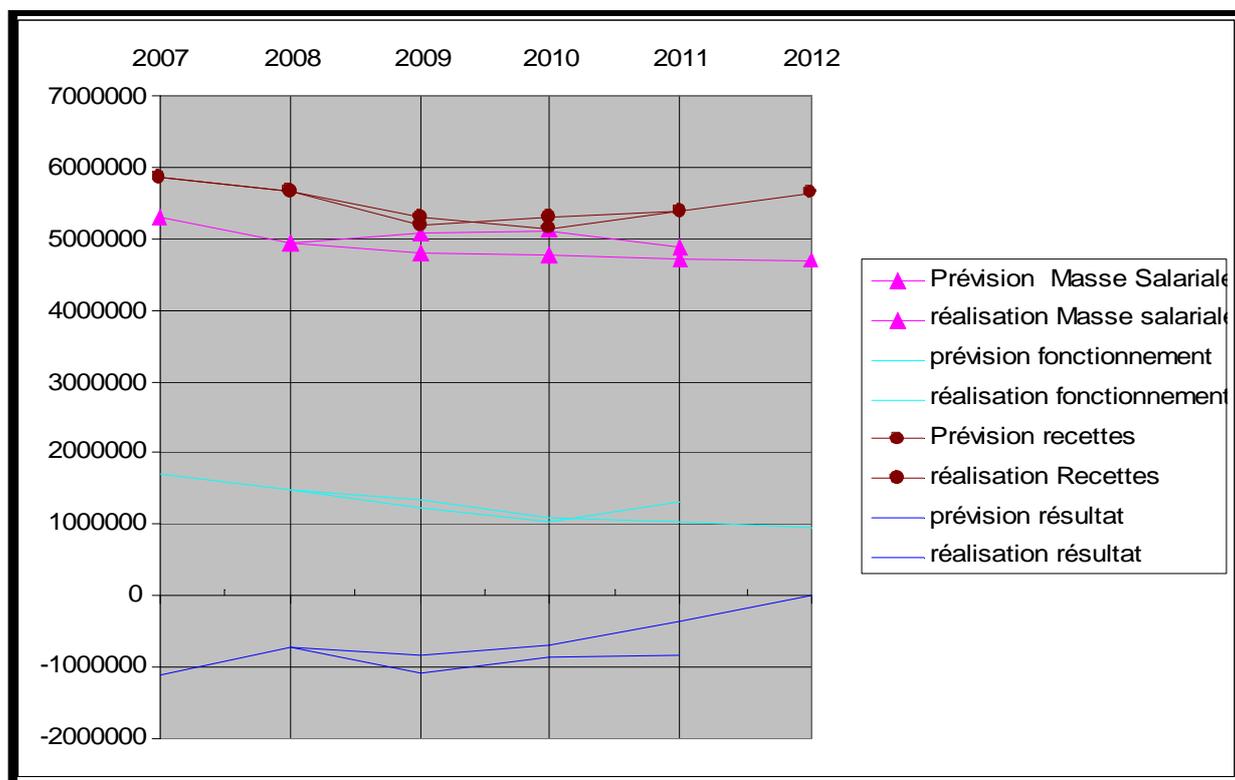
## 5 Annexe

### 5.1 Budget prévisionnel du CUEEP 2011

	<b>bilan 2009</b>	<b>budget 2010</b>	<b>bilan prévisionnel au 4/10/2010</b>	<b>budget 2011</b>
personnel permanent	4 034 757	4 100 000	4 135 000	3 910 000
vacations salariées	468 319	405 000	450 000	400 000
sous total masse salariale directe	4 503 076	4 505 000	4 585 000	4 310 000
vacations sur honoraires	445 762	270 000	450 000	500 000
mises à disposition	114 259	110 000	88 000	90 000
sous total masse salariale indirecte	560 021	380 000	538 000	590 000
<b>total masse salariale</b>	<b>5 063 097</b>	<b>4 885 000</b>	<b>5 123 000</b>	<b>4 900 000</b>
dépenses de fonctionnement courant	592 538	650 000	531 000	500 000
provisions	167 865	100 000	100 000	380 000
équipement	26 653	20 000	5 000	10 000
contribution aux charges communes	388 940	368 585	368 585	366 143
contribution dam	38 000	38 000	38 000	38 000
<b>total des dépenses hors masse salariale</b>	<b>1 209 881</b>	<b>1 176 585</b>	<b>1 042 585</b>	<b>1 294 143</b>
<b>total des dépenses</b>	<b>6 277 093</b>	<b>6 061 585</b>	<b>6 165 585</b>	<b>6 194 143</b>
<b>montant des recettes</b>	<b>3 569 121</b>	<b>5 274 000</b>	<b>5 300 000</b>	<b>5 400 000</b>
<b>résultat</b>	<b>- 2 707 972</b>	<b>- 787 585</b>	<b>- 865 585</b>	<b>- 794 143</b>

## 5.2 Plan de redressement et évolution du budget du CUEEP

### 5.2.1 Sur la base du budget présenté



#### Évolutions 2007 - 2011 et écart au plan de redressement

	2007	2008	2009	2010 *	2011 *
Prévision Masse Salariale			4 800 000	4 770 000	4 740 000
réalisation Masse salariale	5 314 948	4 939 201	5 063 097	5 123 000	4 900 000
prévision fonctionnement			1 347 000	1 087 000	1 027 000
réalisation fonctionnement	1 682 820	1 488 902	1 209 881	1 042 585	1 294 000
Prévision recettes			5 300 000	5 150 000	5 400 000
réalisation Recettes	5 878 158	5 685 849	5 194 162	5 300 000	5 400 000
prévision résultat			-847 000	-707 000	-367 000
réalisation résultat	-1 119 610	-742 254	-1 078 816	-865 585	-794 000

écart au plan de redressement

-231 816      -158 585      -427 000

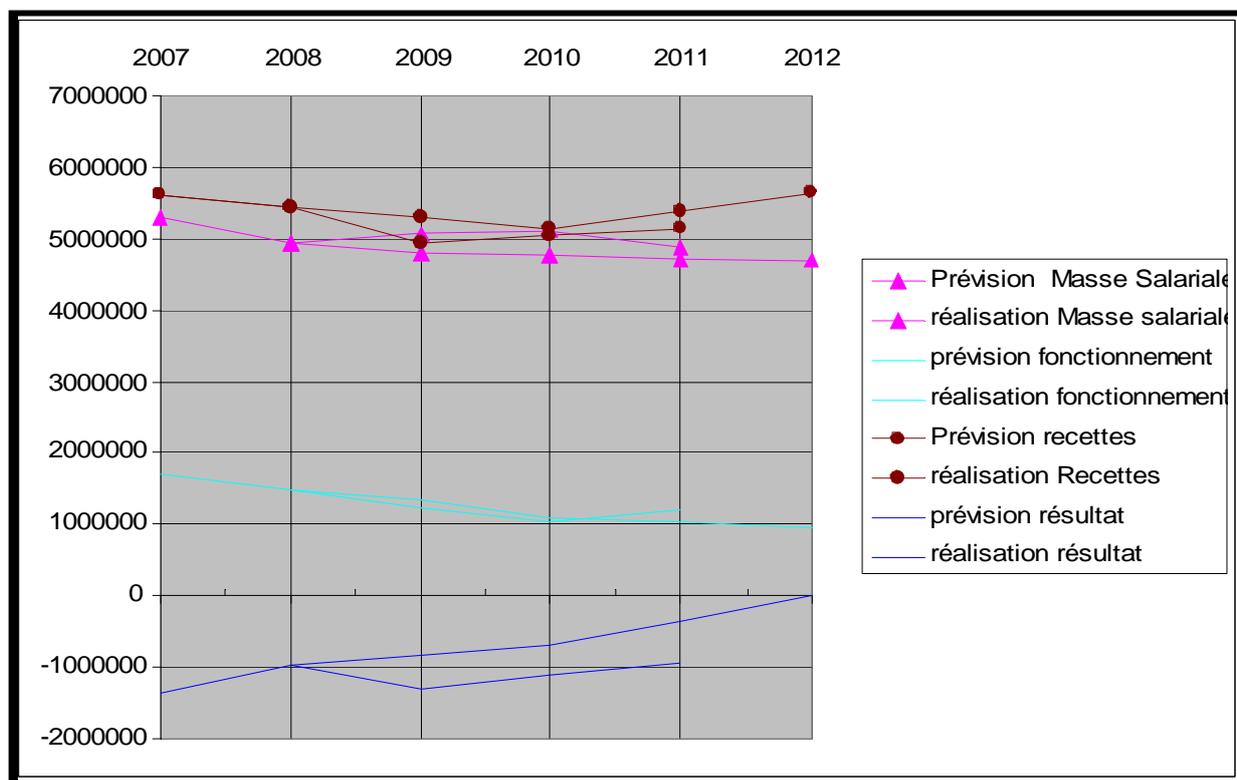
\* estimation

### 5.2.2 Budget avec répartition des 720 000 € de non réalisation sur 3 ans

La note sur le budget annonce 720 000 € de recettes prévues sur les années 2007-2009 qui ne seront pas perçues. Il y a donc eu surévaluation des ressources d'en moyenne 240 000 € par an. En maintenant la provision sur réserves à un niveau de 100 000 € et en estimant les recettes à leur niveau probable (inférieur de 240 000 € aux recettes annoncées) on obtient l'évolution suivante.

	2007	2008	2009	2010*	2011*	
Prévision Masse Salariale		4 939 201	4 800 000	4 770 000	4 740 000	
réalisation Masse salariale	5 314 948	4 939 201	5 063 097	5 123 000	4 900 000	
prévision fonctionnement		1 488 902	1 347 000	1 087 000	1 027 000	
réalisation fonctionnement	1 682 820	1 488 902	1 209 881	1 042 585	1194000	
Prévision recettes	5 638 158	5 445 849	5 300 000	5 150 000	5 400 000	
réalisation Recettes	5 638 158	5 445 849	4 954 162	5 060 000	5 160 000	
prévision résultat		-982 254	-847 000	-707 000	-367 000	
réalisation résultat	-1 359 610	-982 254	-1 318 816	-1 105 585	-934000	
écart au plan de redressement				-471 816	-398 585	-567000

\* estimation



### 5.3 Première évaluation des projets pouvant être portés dans le cadre du SUDES

Cette première liste demande à être complétée par des projets portés par d'autres composantes, l'IAE notamment. Un tableau plus complet sera fourni au CA du 19 novembre 2011.

PROJET	OBJECTIF en 2011	Besoin en personnel	FINANCEMENT 2011*	IMPACT FINANCEMENT 2012*
Renforcement contrat de professionnalisation	60 x 4000€ x 21%=50400 €	1 personne	15 115€	45 346€
Renforcement VAE	60 VAE x 1200€=72 000€	1 personne	64 800€	64 800€
Sécurisation des parcours professionnels		1 personne	30 000€	40 000€
Mise en place et « commercialisation » de blocs de compétences	30 x 5000€ x 21%=31500€	0,5 personne	28 350€	47 250€
Accompagnement des pôles de compétitivité		2 personnes		
Ingénierie « masters »	20 x 5600€ x 21% = 23 520€	1 à 2 personnes	7 100€	28 200€
FNSPP				
Accompagnement excellence		2 personnes	100 000€	
Mise en place de conférences	100 pers x 500€ =50 000€	0,5 personnes	45 000€	
Programme européens			10 000€	
Vente C2I	25 x 270 +100=9 250 €		8 325€	
Rénovation DAEU			Maintien de l'enveloppe région	
Préparation concours scientifique			Maintien enveloppe région	
ANFH		1 personne	50 000€	