

Monsieur Jean-Marc BROTO
Président de l'Université Toulouse III – Paul Sabatier

à

Monsieur Nacer MEDDAH
Président de la 3^{ème} chambre, Cour des comptes

Toulouse, le 17 avril 2023

Objet : Réponse aux Observations définitives du rapport de contrôle des comptes et de la gestion de l'Université Toulouse III-Paul Sabatier

Monsieur le Président,

Dans le cadre de la mission de la Cour des Comptes relative au contrôle des comptes et de la gestion de l'Université Toulouse III – Paul Sabatier (UT3) sur la période des exercices 2016 à 2020, je tiens d'abord à vous remercier pour la phase de consultation réalisée auprès de tous les acteurs concernés de l'établissement en juillet 2021 et les échanges nombreux suite à vos questionnaires. L'analyse portée dans votre rapport de « Relevé d'observations provisoires » et les recommandations associées ont fait l'objet d'un échange contradictoire qui a permis d'intégrer nos remarques. Le rapport « Observations définitives » mentionnant « Exercices 2016 à 2022 (chiffres prévisionnels pour 2022) », et les questions traitées après la période d'audition ayant couru jusqu'en mars 2022, les informations qui suivent ont pour objectif de préciser des éléments relatifs aux actions récentes ou en cours de finalisation.

1. Pilotage et gouvernance / subsidiarité

Dans son rapport d'évaluation de 2020 (période contractuelle 2016-2020), le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur qualifiait l'organisation interne de l'UT3 « d'organisation facultaire qui entrave la définition et la mise en œuvre d'une politique à l'échelle de l'établissement et complexifie les interactions avec les partenaires ». La Cour des comptes, dans son rapport d'évaluation de 2017 (sur les exercices de 2011 à 2015) qualifiait l'UT3 « d'une agrégation de composantes de taille et de statuts divers, qui fonctionnent de manière déconcentrée ».

En termes de structuration, des opérations d'envergure ont vu le jour en 2012 avec la création de la Faculté Sciences et Ingénierie (regroupement de 3 UFR scientifiques), en 2022 avec la création de la Faculté Santé (regroupement de 4 UFR médicales) et à l'horizon 2024 avec la création de l'Université Technologique de Tarbes (dont résultera la dissolution de l'IUT de Tarbes). La réduction du nombre de composantes est de nature à faciliter une organisation plus efficiente à l'échelle de l'établissement.

De plus, depuis 2020 l'UT3 a défini sa stratégie 2020-2030, centrée sur 6 axes stratégiques, et déclinée pour plus de 80 % des actions de cette stratégie dans son contrat pluriannuel 2021-2026 avec l'État. Le pilotage du déploiement de la stratégie au niveau opérationnel s'organise selon une démarche qualité visant une amélioration continue (cartographie des processus, description et animation de chaque processus et procédure, tableaux de bord avec indicateurs, cibles, jalons et bilans). Afin de consolider cette démarche, le choix a été fait d'associer, pour tous les arbitrages, les sphères administratives et politiques par la mise en place de binômes de porteurs pour l'ensemble des projets. Par ailleurs, l'acquisition et le déploiement d'un Système d'Information Décisionnel (SID) permet désormais une analyse partagée sur les domaines Finances et Formation en première intention. Il est en cours de déploiement pour le domaine Ressources Humaines (RH).

Pour ce qui relève de la gouvernance, l'équipe présidentielle s'est structurée depuis 2020 pour pouvoir répondre aux attentes et sollicitations externes à l'établissement et accompagner les acteurs de

l'Université pour faire aboutir leurs projets, dont certains sont de nature transverse aux composantes. Cela concerne les partenariats avec les organismes nationaux de recherche avec lesquels nous partageons la tutelle de nos unités de recherche. Ainsi, les conventions de partenariat ont été signées en novembre 2021 avec le CNRS, en avril 2022 avec l'IRD, sont en attente de signature avec l'Inserm courant 2023, et sont bien engagées dans la négociation avec l'INRAe. Cela concerne aussi les défis-clés avec la Région Occitanie (une dizaine sur la période 2020-2021), l'UT3 figurant aux comités de pilotage de la plupart d'entre eux. Au niveau de nos relations avec le CHU de Toulouse, une ambition commune a permis de proposer des projets scientifiques d'envergure, en attente du résultat final, tels que le projet d'Institut Hospitalo-Universitaire (thème du vieillir en bonne santé) et le Biocluster TB4T (réindustrialisation du territoire en matière de biotechnologies). Au niveau national, l'UT3 s'est positionnée sur des Campus Métiers d'Avenir pour proposer des formations dans des projets comme Bio'Occ (domaine des Biothérapies et Bioproductions), GenHyo (métiers de l'hydrogène), EFELIA-ANITI (Intelligence artificielle) et Digital FCU (alternance et certification professionnelle).

Enfin, dans le cadre des activités partagées au sein de la ComUE expérimentale Université de Toulouse, l'UT3 est impliquée dans le projet PIA4 ExcellencES intitulé TIRIS (financement ANR doublé par la Région Occitanie), l'Université européenne UniversEH (spatial), le projet CoFund (mobilités doctorales). D'autres projets sont en cours de finalisation : ADOO (Science ouverte), STAR (Stratégie d'accélération des ESR, cellule Europe), Pôle Universitaire d'Innovation, etc.

a. Poursuite de la structuration de l'administration centrale

A la demande de l'UT3 auprès du MESR, l'IGESR a missionné une Inspectrice de fin 2021 à début 2023 pour participer aux réflexions d'organisation au-delà des trois domaines existant Finances et Achats (DFA), Ressources Humaines et Développement Social (DRHDS), et Patrimoine, Logistique, Prévention et Sécurité (DPLPS).

Sur le périmètre Finances, et en l'absence de Directeur Général des Services Adjoint (DGSA) du DFA et de direction des Finances, une action importante et innovante au niveau national a consisté à mettre en place une convention Ordonnateur / Comptable. La convention initiale (octobre 2021 à juin 2022) était limitée à l'assistance dans la préparation des actes de gestion. Fort du résultat de cette expérimentation, la convention a été reconduite (juillet 2022 à mars 2023) pour que l'Agent comptable, qui assure en priorité ses missions de comptable public, devienne également directrice des Finances de l'UT3 en prenant l'ensemble des missions dévolues à cette fonction. Il en a résulté en faits marquants la mise en qualité de saisie des opérations pluriannuelles dans le SI Financier et l'animation du processus d'élaboration budgétaire 2023 décliné du Débat d'Orientation Budgétaire et de la lettre de cadrage associée.

Le premier chantier de restructuration administrative a concerné la création d'une direction du Pilotage, direction transverse placée sous l'autorité de la DGS, qui a pour principales missions de venir en appui des évolutions stratégiques et organisationnelles de l'Université par la coordination et l'appui au pilotage des projets stratégiques. Son rôle d'expertise et de conseil l'amène à accompagner l'établissement dans les différentes étapes de la réflexion stratégique, l'élaboration, la réalisation et le suivi des projets. En mobilisant des expertises diverses et complémentaires (amélioration continue, conduite du changement, contrôle de gestion et gestion de projet, etc.), elle promeut une culture de pilotage en prenant appui sur les outils du management de la qualité et du pilotage par les processus.

Le second chantier de restructuration a concerné la création du domaine Formations et Vie Universitaire (DFVU), du fait du constat d'une insuffisance du pilotage global en raison de la diversité des acteurs. Le périmètre du DFVU intègre la direction Formation et Vie Étudiante, la direction Relations Internationales (mobilité et protocoles d'accord), la direction Appui à l'Innovation Pédagogique (description de l'offre de formation par bloc de compétences), le Service Commun Universitaire d'Information, Orientation et Insertion Professionnelle, le Pôle Sport, le Département de Langues et la Mission Formation Continue et Apprentissage. Le DGSA du DFVU coordonne désormais l'activité des

directions métiers et services communs concernés, est garant de la cohérence de l'action administrative de ce champ et recherche les synergies et économies d'échelle dans les processus administratifs.

De plus, lors de la préparation de la campagne d'emplois 2023, opérée au dernier trimestre 2022, il a été décidé, d'une part, de proposer des postes d'adjoints de direction pour sécuriser et solidifier la structuration de trois directions Support (RH, Achats et Patrimoine) qui engagent de nombreux chantiers de modernisation et de simplification et, d'autre part, d'ajouter des postes de contrôleurs de gestion spécialisés sur les périmètres RH, Patrimoine et Finances.

b. Trajectoire de la politique d'emploi

Dans une recherche tant d'anticipation que de maîtrise des impacts de son Glissement Vieillesse-Technicité (GVT), l'UT3 a, depuis 2020, centralisé le pilotage de ses effectifs et des crédits de personnel associés, ce qui a été salué par la tutelle au travers de mesures d'encouragement budgétaire actées notamment à l'occasion des dialogues stratégiques et de gestion (DSG).

Ce pilotage renforcé des moyens, allié à l'accompagnement financier par l'État, a permis de sceller un plan pluriannuel de recrutement des Enseignants et Enseignants-Chercheurs à hauteur d'une enveloppe de 2,4 M€ en régime de croisière.

L'optimisation des différentes ressources à disposition (masse salariale libérée, plan pluriannuel de recrutement, DSG 2022 en soutien à la filière STAPS, etc.) a permis de réaliser une campagne d'emploi 2023 qui, pour la première fois depuis 2017, permet de recréer de l'emploi (50 postes d'Enseignants et Enseignants-chercheurs mis au concours pour 38 départs et 65 postes de personnels BIATSS mis au concours pour 50 départs).

c. Sécurisation du financement du GER - Centralisation du financement des fluides

Afin de maîtriser et piloter le déploiement de son Schéma Pluriannuel de Stratégie Immobilière, l'UT3 a, dès le vote du budget initial 2021, centralisé la gestion des opérations de travaux de Gros Entretien et Rénovation (GER) et centralisé les financements associés. Cette action, couplée à la mise en qualité des opérations pluriannuelles immobilières et éclairée d'une programmation technique suivie à partir d'un SI dédié, est gage de la sécurisation du GER.

Dans la continuité de la centralisation des opérations de GER et dans une temporalité idéale pour affronter et piloter la hausse sans précédent des coûts de l'énergie, l'Université a abouti, sur l'exercice 2022, la centralisation budgétaire des dépenses de fluide. Cette mesure, très efficiente en termes d'actes de gestion et fort levier de sécurisation et d'optimisation des marchés publics, a été garante d'une programmation budgétaire ajustée au nouveau besoin ce qui a permis une exécution sans rupture de crédits malgré l'envolée des prix (8 M€ de dépenses en 2022 vs 5 M€ en 2021). L'Université vise, par ces approches centralisatrices successives qui seront poursuivies chaque fois que possible, par exemple pour les budgets de nettoyage et de gardiennage en 2023, à entrer dans un mode d'allocation des moyens dynamique et comparable envers ses composantes.

2. Sécurisation de la soutenabilité financière - Opérations pluriannuelles

L'UT3 tient à apporter les informations suivantes en regard des recommandations et observations formulées par la Cour de Comptes en termes de sécurisation de ses données budgétaires et patrimoniales. Remédiant à un défaut historique de sécurisation de la programmation budgétaire pluriannuelle des opérations portées par l'Université, ses services ont, sur l'exercice 2022 et selon les engagements pris devant le MESR, opéré leur mise en qualité budgétaire et comptable au sein du SI Financier de l'établissement.

Ces travaux ont été salués en ces termes par le rectorat, tutelle budgétaire de l'Université, lors de la séance du conseil d'administration du 12 décembre 2022 :

« L'Université Toulouse III - Paul Sabatier s'est engagée depuis plusieurs mois dans un travail conséquent visant à résoudre des problèmes structurants et anciens impactant la soutenabilité économique de ses activités et plus particulièrement la gestion de ses « opérations pluriannuelles ».

Un comité de suivi réunissant la présidence de l'Université, sa direction financière et les services de région académique a été installé et a défini un calendrier de travail partagé visant à consolider les données financières des opérations immobilières, des contrats de formation continue, des contrats d'enseignement et des contrats de recherche aboutissant à la mise en qualité :

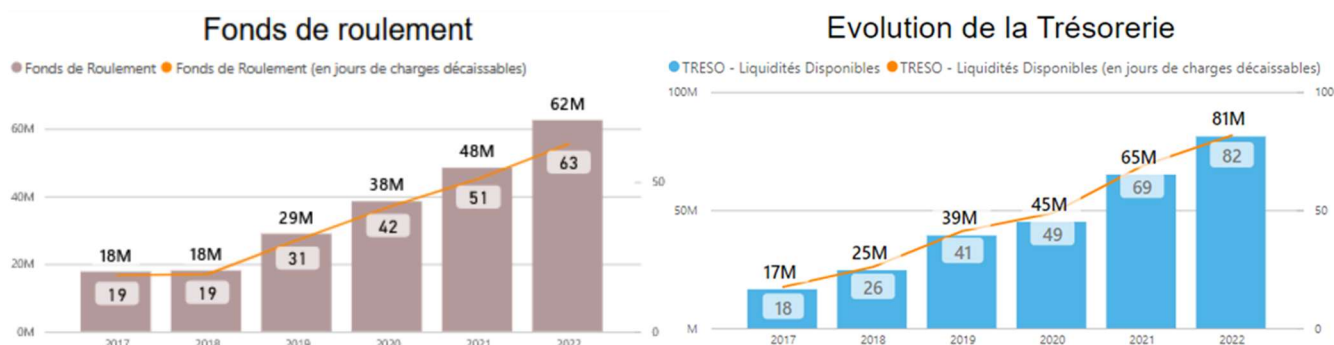
- du suivi de la masse salariale en réintroduisant une projection pluriannuelle,
- de la budgétisation des impacts des différentes opérations pluriannuelles dont les opérations immobilières,
- des indicateurs financiers et des différents documents composant le budget présentés aux administrateurs à l'occasion des votes en conseil d'administration.

Ces travaux permettent notamment de déterminer de manière fiable la part mobilisable du fonds de roulement et de la trésorerie.

Les engagements de l'Université ont été tenus et les résultats des travaux ont pu être intégrés dans le dernier budget rectificatif de l'exercice. Le budget 2023 présenté de façon concomitante permet désormais à l'Université de définir sa stratégie sur une trajectoire financière consolidée et fiabilisée.

Si ces efforts doivent être poursuivis, la rectrice chancelière des universités et le recteur délégué pour l'ESRI souhaitent saluer l'ampleur et la qualité du travail mené par les équipes de l'UT3, conditions d'une pleine réussite des projets de l'Université et de ses étudiants. »

Le compte financier 2022 a été l'occasion, à partir de données comptables ainsi nouvellement sécurisées, de confirmer la trajectoire financière positive de l'Université sur les 4 derniers exercices venant ainsi garantir la soutenabilité de ses projets, notamment immobiliers, dont celui majeur du Centre Universitaire d'Enseignement et de Recherche en Santé (CUERS).



Source Rapport de gestion 2022

Le renforcement appuyé des dispositifs de Contrôle Interne Budgétaire, de Contrôle Interne Comptable et de contrôle de gestion seront les garants de la consolidation dans le temps de ces indicateurs et de l'optimisation du pilotage des ressources de l'établissement. Le SI Décisionnel récemment déployé et maintenant rentré dans les usages est un fort levier d'acculturation à la performance et d'animation des dispositifs de maîtrise des risques financiers.

3. Schéma directeur du Numérique – Protection des données

Comme programmé dans le DSG 2021 avec le rectorat, le schéma directeur du numérique a été conçu sur la période d'avril 2022 à novembre 2022. Dans ce schéma directeur, la mise en œuvre du Plan de Reprise d'Activités Informatiques est prévue pour 2024. Compte tenu du contexte tendu en matière de cyberattaques, ce travail est déjà commencé et mènera d'ici septembre 2023 au recrutement d'un prestataire de réponse aux incidents de sécurité de sorte à réagir au plus vite dans le cas d'un tel incident dont nous avons réussi à nous prémunir jusqu'à présent.

Après une courte vacance du poste, une nouvelle déléguée à la protection des données (DPD) a été désignée en mars 2023. Les nombreuses sollicitations de la part du personnel, des enseignants-chercheurs et des étudiants montrent une bonne identification de la fonction du DPD et de son rôle.

Concernant le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), depuis septembre 2021, la DPD est associée à tous les projets numériques dès le début de ceux-ci, de même que les Responsables de la Sécurité des Systèmes d'Information. La procédure pour effectuer une analyse des risques RGPD et de sécurité des systèmes d'information dans le cadre des projets de la DSI n'est donc plus en phase de test mais est bien intégrée et appliquée par les métiers demandeurs. Le processus d'homologation est en place depuis mars 2023.

4. Réussite des étudiants en Licences générales

Pour le contrat pluriannuel 2021-2026, plusieurs départements d'enseignement de la Faculté Sciences et Ingénierie se sont associés pour construire leur offre de formation en Licence générale selon un modèle de Licence Flexible (L-Flex). Les mentions suivantes : Chimie, Electronique Energie électrique Automatique, Génie civil, Informatique, Mathématiques, Mécanique, Mathématiques et Informatique Appliquées aux Sciences Humaines et Sociales, Physique et Physique-Chimie ont démarré en septembre 2022. Près de la moitié des effectifs étudiants de la Faculté y sont inscrits.

Les UE de chaque diplôme sont organisées selon un graphe des dépendances (UE de remédiation pour permettre le rattrapage des Enseignements de Spécialité qui n'auraient pas été suivis au lycée, certaines UE à effectif important proposées aux deux semestres d'une même année universitaire, etc). Tout étudiant a la possibilité de s'inscrire aux UE pour lesquelles il a validé les prérequis. L'évaluation est réalisée par le Contrôle continu intégral.

Chaque étudiant peut choisir son rythme et valider une Licence en 2, 3 ou 4 ans selon ses possibilités et ses moyens. Il peut personnaliser son parcours d'une ou plusieurs mineures, et même construire un parcours pluridisciplinaire en choisissant des UE d'autres mentions de Licence. L'étudiant peut changer facilement d'orientation ou différer celle-ci. En particulier, l'intégration des flux latéraux (PASS, LAS, BUT, CPGE, etc.) et des réorientations se fait UE par UE en fonction de leurs prérequis et des ECTS validés dans le cursus antérieur.

Le rapport de la Cour des Comptes a souligné à la fois nos atouts et nos difficultés, ce qui constitue indéniablement un document de travail important pour viser un accomplissement collectif optimal de nos missions universitaires. J'ai indiqué par cette réponse des éléments de la trajectoire positive et vertueuse dans laquelle nous nous inscrivons.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes salutations distinguées.

Jean-Marc BROTO

Président de l'Université Toulouse III – Paul Sabatier