

Lettre de mission à Monsieur Sébastien Soulez  
Vice-président en charge de la stratégie budgétaire

Monsieur le Vice-président, cher collègue,

En tant que Vice-président en charge de la stratégie budgétaire, vos missions consisteront à mettre en œuvre la politique budgétaire générale de l'établissement, en étroite collaboration avec la Direction générale des services et l'équipe présidentielle.

Dans cette perspective, vos missions sont les suivantes :

1. En ce qui concerne les ressources budgétaires de l'établissement, en lien notamment avec la Direction des affaires financières (DAF), l'Agence comptable (AC) et la Direction des ressources humaines et de l'action sociale (DRHAS, Service pilotage des outils et de la masse salariale), vous travaillerez à la mise en place d'une stratégie budgétaire pluriannuelle en vue de soutenir les projets portés par l'établissement.

Pour ce faire :

- Vous travaillerez à l'établissement d'une stratégie budgétaire soutenable dans le contexte de la crise du financement public des universités, en veillant particulièrement à protéger la qualité de vie et de travail des personnels, la qualité des formations et les conditions d'étude des étudiantes et étudiants.
- Vous animerez un groupe de travail périodique autour de la trajectoire financière de l'établissement, associant, selon les sujets, la DAF, l'AC, la DRHAS, le Service commun de formation continue (SCFC), la Direction de la recherche et des écoles doctorales (DRED) et le Service commande publique de la Direction des affaires juridiques, institutionnelles et des marchés (DAJIM).
- Vous assurerez la préparation du budget annuel de l'établissement via la tenue en Conseil d'administration d'un débat d'orientation budgétaire préparatoire à la lettre de cadrage, et par l'organisation de dialogues budgétaires avec les composantes et les services centraux. Dans ce cadre, vous veillerez à optimiser l'allocation des ressources et à clarifier les modalités de calculs de certaines dotations. Vous veillerez au suivi des implications budgétaires et financières du Contrat d'objectifs et de moyens (COMP) et à la mobilisation des équipes autour de ses objectifs. Vous travaillerez à anticiper les prochaines négociations avec le ministère et à adapter la stratégie de l'université pour les prochains contrats.
- Vous poursuivrez le développement d'une analyse budgétaire fiable au sein de l'établissement, à l'aide de nouveaux indicateurs et de ratios partagés avec les différentes composantes et services de l'établissement.
- Vous veillerez à approfondir la comptabilité analytique et l'analyse de la structure des dépenses (fonctionnement, masse salariale, investissement) et des recettes, en vue de disposer d'indicateurs de pilotage annuels fiables et transparents, de nature

à sécuriser les process, à aider à la prise de décision et à renforcer un contrôle de gestion interne à la fois efficace et partagé.

- En lien avec les obligations réglementaires dans ce domaine, vous finaliserez le déploiement du contrôle interne budgétaire, incluant l'identification et la cartographie des risques ainsi que la sécurisation et la systématisation des process relatifs aux recettes : amélioration du suivi des engagements financiers et des recouvrements, optimisation des circuits via une coordination efficace entre les porteurs de projets, les composantes et les unités de recherche, les directions centrales concernées, la DAF et l'agence comptable.
  - En lien avec le Vice-président en charge de la Formation tout au long de la vie, vous finaliserez la méthode d'analyse financière de la formation continue et poursuivrez la réflexion sur des dispositifs incitatifs équilibrés en vue de développer la formation continue tout en préservant les moyens publics alloués en vue de financer la formation initiale.
  - Vous collaborerez avec les Vice-présidents sur les volets budgétaires et financiers de leurs actions, sur l'analyse et les (re)négociations éventuelles des conventions conclues avec d'autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche, avec les partenaires socio-économiques et les collectivités territoriales.
  - Vous lancerez une démarche de sécurisation de la gestion de la TVA par le biais d'une mission d'expertise et la réalisation d'un audit évaluant l'opportunité de procéder à une demande de remboursements de crédits auprès de l'État. Il s'agira à la fois d'optimiser la récupération de la TVA et d'identifier d'éventuels leviers budgétaires tout en évitant un risque fiscal.
  - Vous veillerez à la mise en place des formations nécessaires aux membres du Conseil d'administration pour comprendre et maîtriser les documents budgétaires et comptables.
2. En ce qui concerne les orientations politiques de l'établissement en matière de ressources propres, vous contribuez à leur définition, leur développement et leur pilotage. En vous appuyant notamment sur la DAF, la DRED, la DF, le SCFC et le Centre de formation des apprentis (CFA), les composantes d'enseignement et de recherche, vous soutiendrez et suivrez l'instruction, la maturation et le développement de projets permettant de générer de nouvelles recettes.

Pour ce faire :

- Vous proposerez à la Présidence et aux instances de l'établissement une stratégie de développement des ressources propres pluriannuelle coconstruite avec les membres de la communauté universitaire et formulerez des préconisations.
- Vous proposerez un processus permettant de sécuriser et d'optimiser les flux de recettes perçues par l'université, notamment dans le cadre de conventions ou contrats (alternance, FC, etc.).
- Vous organiserez, en lien avec les services et les composantes concernés, des réunions thématiques en vue de préciser la stratégie, les projets, les attentes

en matière de ressources propres, aussi bien en interne qu'en externe (partenariats).

- Dans une optique de transversalité, vous irez à la rencontre des porteurs de projets et contribuerez à promouvoir leur action.
- Vous identifierez les possibilités de développement et de diversification des ressources propres et concurrez à leur appropriation par les membres de la communauté universitaire. Pour ce faire :
  - Vous proposerez un modèle économique fondé sur la sobriété et permettant de valoriser l'offre de l'université ;
  - Vous lancerez une réflexion sur le niveau et le périmètre des frais de gestion permettant de contribuer aux charges communes ;
  - Vous soutiendrez activement le développement de la taxe d'apprentissage ;
  - Vous évalueriez la valeur des services rendus par l'université à ses usagers et à ses partenaires (formations en alternance ou en FC, VAE/VES, location de salles, etc.) et étudieriez l'opportunité de fixer un prix reflétant cette valeur.

Pour effectuer l'ensemble de ces missions, vous bénéficierez d'une décharge d'enseignement de 128h par an.

Je vous remercie, Monsieur le Vice-président, cher collègue, de votre implication dans la réalisation de nos objectifs en faveur d'une université ambitieuse, ouverte et solidaire.

Lyon, le 3 juillet 2025

Isabelle von Bueltzingsloewen

Présidente de l'Université Lumière Lyon 2

