

Gérer les responsabilités  
et  
les compétences élargies

mercredi 25 et jeudi 26 novembre 2009

- compte rendu -



# Sommaire

<b>Journée du mercredi 25 novembre.....</b>	<b>4</b>
<b>Ouverture .....</b>	<b>4</b>
<i>Serge BOURGINE</i> <i>Chargé de domaine finances, département services, Amue</i>	
<i>Philippe AUGÉ</i> <i>Président de l'université Montpellier I</i>	
<b>Organisation des fonctions centrales pour s'approprier les RCE .....</b>	<b>8</b>
<b>Missions et structuration de la fonction de pilotage et de l'audit interne.....</b>	<b>8</b>
<i>Jacques LALLEMENT</i> <i>Directeur du service d'aide au pilotage par intérim, université de Strasbourg</i>	
<i>Jean-Emmanuel RUDIO</i> <i>Responsable de l'audit interne, université de Strasbourg</i>	
<b>Organisation des fonctions de gestion.....</b>	<b>10</b>
<i>Bernard PASCAL</i> <i>Secrétaire général, université de Cergy-Pontoise</i>	
<b>Dialogue interne de gestion .....</b>	<b>12</b>
<b>Articulation d'une politique d'établissement avec ses composantes .....</b>	<b>12</b>
<i>Françoise DUPONT-MARILLIA</i> <i>Vice-présidente déléguée aux finances et à l'immobilier, université d'Auvergne Clermont-Ferrand I</i>	
<i>François PAQUIS</i> <i>Secrétaire général, université Paris-Descartes</i>	
<b>Pilotage des emplois et masse salariale.....</b>	<b>15</b>
<i>Stéphane VILLAIN</i> <i>Directeur des ressources humaines, université Paris-Diderot</i>	
<i>Valérie BENEZIT</i> <i>Secrétaire générale adjointe, directrice des ressources humaines, université de Limoges</i>	
<b>Restitution des ateliers .....</b>	<b>18</b>
<b>Mission, structuration et pilotage.....</b>	<b>18</b>
<i>Irène LAUTIER</i> <i>Vice-présidente démarche qualité, université Lille II</i>	
<b>Organisation des fonctions de gestion.....</b>	<b>18</b>
<i>Martine GARBANI</i> <i>Agent comptable, INHA</i>	
<b>Dialogue interne de gestion .....</b>	<b>19</b>
<i>Catherine DUBERNET</i> <i>Vice-présidente chargée de l'évaluation, du pilotage et de la performance, université Paris-Sud</i>	
<b>Pilotage des emplois et de la masse salariale .....</b>	<b>20</b>
<i>Valérie GIBERT</i> <i>Directrice des ressources humaines, université du Havre</i>	
<b>Dévolution du patrimoine immobilier : une évolution indispensable à l'autonomie .....</b>	<b>22</b>
<i>Claude RONCERAY</i> <i>Secrétaire général, université Pierre et Marie Curie</i>	



<b>Journée du jeudi 26 novembre .....</b>	<b>25</b>
<b>Ouverture .....</b>	<b>25</b>
<i>Sibylle ROCHAS</i>	
<i>Chargée de mission aide au pilotage et formation des équipes dirigeantes, département services, Amue</i>	
<b>Contrôle interne de la paie et fiabilisation des données RH .....</b>	<b>25</b>
<i>Mireille MOUELLE</i>	
<i>Directrice des ressources humaines, université Pierre et Marie Curie</i>	
<i>Sophie MARGNAT</i>	
<i>Responsable du contrôle interne financier et comptable, université de la Méditerranée-Aix-Marseille II</i>	
<b>Politique de GRH .....</b>	<b>29</b>
<b>Stratégies de recrutement .....</b>	<b>29</b>
<i>Patrice RUBINI</i>	
<i>Vice-président ressources humaines, université Henri Poincaré-Nancy I</i>	
<b>Politique indemnitaire, intéressement et dialogue social .....</b>	<b>30</b>
<i>Dominique ESCALIER</i>	
<i>Secrétaire générale adjointe et directrice des ressources humaines, université de la Méditerranée-Aix-Marseille II</i>	
<b>Vers une gestion pluriannuelle des universités : stratégies de recrutement .....</b>	<b>33</b>
<i>Florence EGLOFF</i>	
<i>Responsable de l'Observatoire des métiers et de l'emploi scientifique, Direction des ressources humaines, CNRS</i>	
<i>Bernard DIZAMBOURG</i>	
<i>IGAENR</i>	
<b>Le nouveau cadre budgétaire et comptable des EPSC .....</b>	<b>38</b>
<i>Gwenaëlle VERSCHEURE</i>	
<i>Chef du bureau du budget et de la réglementation financière, sous-direction du budget de la mission « Recherche et enseignement supérieur », MESR</i>	
<b>Restitution des ateliers .....</b>	<b>41</b>
<b>Contrôle interne de la paie et fiabilisation des données RH .....</b>	<b>41</b>
<i>Anne-Lise WICKER</i>	
<i>Chargée de mission pilotage, université Paris Sorbonne - Paris IV</i>	
<b>Politique de GRH : stratégies de recrutement.....</b>	<b>42</b>
<i>Anne DRUIHLE</i>	
<i>Université d'Orléans</i>	
<b>Politique de RGH : politique indemnitaire, intéressement et dialogue social .....</b>	<b>42</b>
<i>Corinne SCHUMPF</i>	
<i>Directrice des ressources humaines, université Paul Verlaine Metz</i>	
<b>Clôture du séminaire .....</b>	<b>45</b>
<i>Bruno MATTEUCCI</i>	
<i>Responsable de la mission de l'accompagnement des Etablissements – Pôle de la contractualisation et de financement des établissements de formation et de recherche – DGESIP - MESR</i>	



## JOURNEE DU MERCREDI 25 NOVEMBRE

### Ouverture

#### **Serge BOURGINE**

*Chargé de domaine finances, département services, Amue*

Bonjour à tous. Je vous souhaite la bienvenue à ces journées consacrées à la mise en œuvre des Responsabilités et Compétences Elargies (RCE) au sein de vos établissements. Nous vous proposerons au cours de ces journées des informations qui, nous l'espérons, constitueront un véritable accompagnement dans la mise en œuvre de cette réforme. Afin de donner du temps à la réflexion, nous avons souhaité organiser ce séminaire sur deux journées, qui laisseront largement la place au partage et à l'interrogation collective au sein des ateliers débats qui vous seront proposés.

Pour construire ce séminaire, nous nous sommes appuyés sur l'enquête RCE qui vous a été adressée au cours du premier semestre. Les résultats de cette enquête nous ont permis de mieux cibler les thèmes de réflexion que vous, acteurs de terrain, privilégiez. Nous nous sommes également appuyés sur nos échanges réguliers avec les acteurs des universités. Nous avons pu ainsi dégager plusieurs éléments structurants du passage au RCE qui constituent la trame de ces journées.

Concrètement, au cours des deux matinées, des représentants d'établissements passés aux RCE en 2009 viendront présenter leurs expériences, leurs interrogations et les réponses ou les pistes de réponses qu'ils ont pu y apporter. Les échanges seront concentrés au cours des ateliers de l'après-midi sous forme de travaux en sous-groupes. Cette configuration permettra, c'est notre ambition, d'échanger dans les meilleures conditions possibles. Pour cela, nous serons répartis entre quatre ateliers distincts. Nous nous retrouverons en fin de journée pour la restitution des ateliers.

Avant de passer la parole au président Philippe Augé pour l'ouverture de ces journées, je tiens à remercier l'université Paris-Descartes de nous accueillir dans ses locaux.

#### **Philippe AUGÉ**

*Président de l'université Montpellier I*

Bonjour à tous. L'université Montpellier I est une université pluridisciplinaire. Elle compte neuf composantes et 22 000 étudiants. Elle bénéficie, depuis qu'elle exerce ses nouvelles responsabilités, d'un budget de 150 millions d'euros. Elle a fait partie de la première vague d'établissements passés aux RCE. Le passage aux RCE constitue un prolongement de l'autonomie pédagogique déjà accordée aux universités. La loi LRU apporte néanmoins des modifications substantielles au fonctionnement des universités.

Mon propos s'articulera en trois points. Tout d'abord, je rappellerai le cadre des RCE, même si vous le connaissez déjà, en évoquant notamment quelques points de critique. Ensuite, j'aborderai la question des pré-requis nécessaires. Enfin, je m'intéresserai aux marges disponibles susceptibles de constituer des effets de levier pour le développement de nos établissements.

L'enjeu le plus connu concerne l'intégration des crédits de rémunération, ordinairement pris en charge par l'Etat, au sein du budget de l'Etablissement. Le Budget de l'université de Montpellier est ainsi passé de 48 à 150 millions d'euros. Des principes de limitativité s'appliquent : il existe ainsi une limite globale pour l'enveloppe de rémunération, selon le principe général aux finances publiques de la limitation des dépenses, ainsi qu'une limitation en termes de nombre d'emplois.



La gestion des ressources humaines constitue un deuxième enjeu fondamental. Le passage aux RCE ouvre de nouvelles marges de manœuvre dans cette gestion. Pour autant, il ne s'agit pas de démanteler le corps de la fonction publique d'Etat. Les décrets qui ont accompagné la LRU libèrent plusieurs marges de manœuvre. Ils facilitent notamment le pyramidage des emplois, dans la limite des plafonds et des masses salariales que chaque établissement est capable d'assumer. Les établissements peuvent désormais plus aisément recourir à l'emploi contractuel. Cela peut néanmoins soulever des difficultés en termes de déséquilibre budgétaire, de gel des ressources propres de l'établissement ou de différence de rémunération entre les emplois titulaires. Enfin, les RCE et le décret enseignants-chercheurs permettent de définir au niveau de l'établissement des principes généraux s'appliquant en matière de rémunération des personnels.

La possible évolution du patrimoine immobilier constitue également une nouvelle donnée. Les établissements peuvent désormais devenir propriétaires de leurs locaux. Or, bien souvent, les établissements connaissent mal leur patrimoine et le coût de leur entretien : la gestion de celui-ci est dès lors très difficile à planifier à moyen terme.

Trois autres éléments peuvent paraître accessoires mais sont en réalité tout aussi importants. L'obligation d'instaurer un contrôle de gestion a exigé une véritable révolution culturelle au sein de mon université, notamment afin de mobiliser les compétences nécessaires à ce travail. Les RCE peuvent ainsi apparaître comparable à un renforcement des contrôles sur les établissements. Cela passe par différentes portes d'entrée. Les structures de contrôle interne sont renforcées les premières, en accord avec la loi LRU. Les établissements doivent ainsi présenter chaque année devant leur conseil d'administration un bilan-projet. Le contrôle externe se développe également. Des conventions chargent la tutelle ou le rectorat de missions de contrôle. Celles-ci s'effectuent selon des modalités différentes selon les universités ou les recteurs. Tous sont néanmoins très attentifs au contrôle du fonds de réserve. Toute ponction sur ce fonds doit être fortement justifiée.

L'arrivée des commissaires aux comptes est une autre forme du renforcement du contrôle externe. En plus de l'examen traditionnel des écritures, ils sont aussi porteurs d'une nouvelle approche active, dans laquelle ils participent davantage à la gestion de l'établissement. C'est là une nouvelle relation à laquelle il convient de se préparer.

Plus généralement, les universités sont donc appelées à évoluer dans un nouveau cadre. Afin de réaliser avec succès cette transition, un certain nombre de pré-requis est nécessaire. J'en ai identifié huit.

L'établissement doit d'abord être doté de structures adaptées. Au niveau de la gestion, la centralisation doit permettre de réaliser un pilotage efficace. Il est ainsi nécessaire d'adapter les organigrammes, mais aussi de recruter des compétences spécifiques. L'adoption de ces logiques nouvelles demande une période d'adaptation qui, selon la structure originale de l'université, peut s'étendre jusqu'à 24 mois.

Il est ensuite nécessaire d'exercer un regard critique sur soi-même. Celui-ci peut prendre différentes formes : une visite de l'Inspection générale avait ainsi permis d'identifier plusieurs marges de progression. De manière générale, ce regard critique implique d'associer les chefs de service dans la rédaction d'un guide d'évaluation. Celui-ci doit ensuite permettre d'identifier des marges de manœuvre dans la performance des fonctions supports. L'adhésion des chefs de service est un enjeu très important.

Le pilotage de la masse salariale doit par ailleurs être quasi-quotidien et suivi avec une grande attention. Cela entraîne un effet très direct puisqu'il exige de vérifier que les crédits ministériels sont bien en adéquation avec les dépenses. Ce pilotage est très important. Au niveau de l'établissement, il est indispensable à l'affichage d'une politique RH ambitieuse ou à la mise en place d'une politique de rémunération. Nous avons quant à nous créé une cellule directement en charge de cet enjeu.

Il est ensuite nécessaire de disposer d'un environnement stabilisé. Le fonctionnement de l'établissement doit être encadré par des règles claires et précises fixées par la Tutelle. C'est



aujourd'hui le cas. Pourtant, il y a encore un an, de nombreuses incertitudes subsistaient quant au décompte des emplois ou aux notions de ressources propres ou de budget globalisé. Le Ministère a depuis largement progressé sur ces questions.

Les établissements doivent ensuite bénéficier d'encaissements garantis sur les paies. Cette année, nous avons souffert de quelques difficultés. Au cours des trois premiers semestres, les crédits de paie ont été versés aux établissements par anticipation. Cela était tout à fait satisfaisant. En revanche, pour le dernier trimestre, les crédits ont été versés fin octobre, selon un calendrier qui exigeait des universités qu'elles mobilisent leurs réserves. Cela ne devra pas se reproduire, faute de quoi les universités seront mises en difficulté. Le coût de cet incident a été estimé à 20 000 euros, une somme relativement modeste mais qui aurait indubitablement pu être mieux employée.

Il est encore nécessaire d'obtenir l'adhésion des personnels, enseignants-chercheurs, chefs de service, des directeurs et responsables de cohérence sur les sujets capitaux que constituent l'auto-évaluation ou la logique de projet. Leur adhésion est pour moi l'élément moteur du passage aux RCE. L'adhésion des cadres administratifs de l'université reste le socle le plus solide d'une transition réussie. Un travail d'accompagnement pédagogique est donc nécessaire. Des dispositifs d'intéressement peuvent aussi être mis en place dans ce cadre.

L'enjeu immobilier est par ailleurs fondamental et il réclame une très grande attention. La conclusion logique du passage aux RCE serait que tous les établissements deviennent propriétaires de leur patrimoine. Pour les universités classées monument historiques, les coûts d'entretien peuvent être trois fois supérieurs aux établissements classiques. Il convient donc de mener sur ce sujet des évaluations précises, tant cet enjeu peut imposer aux établissements de lourdes charges. Il convient également d'acquérir la capacité de bien évaluer ces coûts. Il est aussi nécessaire de développer un schéma directeur immobilier, ainsi qu'un schéma de sécurité.

Enfin, lors du passage aux RCE, il est nécessaire d'identifier des marges et de prévoir leur affectation. Le passage aux RCE ne constitue pas une fin en soi. Il doit être présenté comme un préalable. Au sein de notre université, nous affirmons que le passage aux RCE doit permettre de transformer l'autonomie en valeur ajoutée pour l'établissement. Cela est fondamental pour obtenir l'adhésion des chercheurs comme des personnels administratifs.

En tant que vice-président de mon université, je souhaitais déjà que les RCE favorisent la mise en place d'une politique de GRH ambitieuse. Pour certains, la GRH doit toutefois être perçue comme un appui à d'autres aspects de la politique d'établissement. Je réfute ces critiques car pour moi la GRH doit bien être une politique à part entière.

Cela signifie plusieurs choses et exigeait la mise en place de six actions spécifiques. Tout d'abord, les marges dégagées doivent permettre d'initier une politique de promotion sociale ouverte à l'ensemble des personnels. Le repyramidage doit notamment être ouvert, outre aux BIATOSS, aux enseignants-chercheurs. Il convient de définir un cadre précis pour la politique de gestion des contractuels. Le recrutement de ces personnels doit suivre des règles précises.

Ensuite, les nouvelles marges doivent permettre d'appliquer le référentiel national d'équivalent horaire des enseignants chercheurs. Même si un groupe de travail s'est penché sur ce sujet, et si des améliorations seraient encore nécessaires, ce référentiel sera voté à la mi-décembre au sein de mon université et applicable pour l'année universitaire 2009-2010.

L'ouverture et la mise en place de partenariats constituent une troisième action. De nombreux dispositifs sont envisageables : échanges inter-établissements, accueil de post-doctorants... De telles initiatives favoriseront l'adhésion des chercheurs.

La reconnaissance de l'investissement individuel est un point important. Pour les enseignants-chercheurs, il est ainsi nécessaire de revaloriser les PCA et de réviser les PRP afin d'élaborer une politique véritablement incitative pour ces personnels. La reconnaissance de l'investissement



individuel doit être présentée comme un élément complémentaire de la politique de rémunération. Elle doit permettre de valoriser de nombreux agents, et non seulement des cadres administratifs.

La reconnaissance de l'intéressement collectif constitue un cinquième élément.

Enfin, il est nécessaire de développer une politique d'appui à la formation et à l'action sociale, tant à l'égard des contractuels que des ATER.

Les RCE doivent constituer un levier politique. L'importance de cet enjeu est reconnue à l'unanimité par la communauté universitaire.



## ORGANISATION DES FONCTIONS CENTRALES POUR S'APPROPRIER LES RCE

### Missions et structuration de la fonction de pilotage et de l'audit interne

#### Jacques LALLEMENT

*Directeur du service d'aide au pilotage par intérim, université de Strasbourg*

L'université de Strasbourg a fusionné ses trois établissements, en intégrant l'IUFM d'Alsace, au 1<sup>er</sup> janvier 2009. Pour l'année 2008-2009, l'université a accueilli 41 000 étudiants, et délivré 11 000 diplômes. Son personnel rassemble 5 000 personnes, enseignants-chercheurs et personnel administratif. L'université est organisée autour de 38 composantes, de 9 écoles doctorales et de 75 UR. L'offre de formation est dispensée sur 6 campus exigeant la gestion de 110 bâtiments soit 600 000 mètres carrés. Depuis les RCE, l'université de Strasbourg reçoit un budget de 430 millions d'euros.

Les services centraux de l'université de Strasbourg sont répartis en deux grands domaines : l'appui aux missions et la gestion des ressources. Parallèlement à ces deux grands pôles, certains services sont directement rattachés à la Présidence et au Secrétariat général. L'université s'appuie ainsi sur deux grandes roues, l'une dédiée aux missions, et l'autre consacrée à la gestion des ressources. Le service de prospective est détaché du service d'aide au pilotage : il possède en effet une mission de veille et réalise toutes les opérations de *benchmarking*.

La mise en place de la démarche pilotage a été accompagnée par un cabinet extérieur. Il s'agissait tout d'abord de doter la Présidence d'outils d'aide au pilotage. Ces outils devaient à la fois permettre un pilotage global et transverse ainsi que sectoriel sur des sujets tels que le patrimoine.

Ensuite, le dispositif devait s'appuyer sur les services existants. Il a donc été nécessaire de définir un nouveau partage de compétence. Le service de pilotage possède ainsi un département de contrôle de gestion opérationnelle : celui-ci agrège différentes données opérationnelles afin d'offrir à l'équipe présidentielle des indicateurs. En revanche, le contrôle budgétaire reste bien assuré par la DAF. Il convenait en effet de ne pas démultiplier l'action des services.

La démarche pilotage devait en outre s'attacher à la communication et favoriser la diffusion de cette nouvelle culture.

Le cahier des charges définissait des besoins à satisfaire : savoir, préparer, agir. Nous nous situons pour l'instant au premier stade d'acquisition de connaissances. Le Service d'aide au pilotage n'est pas un organe de contrôle des composantes mais bien un organe d'appui. Il construit des indicateurs tant pour la Présidence que pour les responsables administratifs et directeurs de composantes. Il s'agit d'un service non pas politique mais technique, contribuant au pilotage de l'université.

Le Service d'aide au pilotage cherche ainsi à diffuser une culture du pilotage et à offrir une aide à la décision, en s'appuyant sur un réseau de correspondants opérationnels. Il suit la réalisation des objectifs stratégiques de l'université de Strasbourg et assure la diffusion de ce suivi. Il assiste la Présidence dans le processus de contractualisation ainsi que dans le pilotage de la mise en place du contrôle de gestion au sein de l'université. Il participe en outre à la fiabilisation des données et réalise des enquêtes dans le domaine de l'insertion professionnelle.

Le Service cherche ainsi connaître et évaluer ainsi qu'à pérenniser les acquis de la démarche tout en restant au service de la Communauté. Le Service possède quatre départements dédiés au Contrôle de gestion, à la Qualité et contrôle interne, à la Production et partage de données, ainsi qu'un Observatoire régional de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle des étudiants. Le sujet de l'insertion professionnelle a été mutualisé entre les deux universités alsaciennes.





Dans le cadre de son objectif « Connaître et évaluer », le Service récolte, fiabilise et homogénéise les données des trois universités, en s'appuyant sur les services existants. Il élabore des tableaux de bords éclairant le pilotage sur des sujets tels que la finance, la GRH ou la formation professionnelle. Le département du contrôle de gestion procède aux analyses transverses.

L'objectif « S'améliorer et pérenniser » recouvre l'ensemble des démarches qualité.

Le département Insertion professionnelle réalise les études classiques dans ce domaine.

Enfin, le SAP est aussi au service de la communauté. Il assure donc la communication des données récoltées et répond aux demandes émises par nos différents partenaires institutionnels. Pour l'instant, l'université répond positivement à toutes les demandes d'analyses statistiques indifféremment de leur origine.

### **Jean-Emmanuel RUDIO**

*Responsable de l'audit interne, université de Strasbourg*

L'audit interne est défini officiellement par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI-IIA). Il s'agit d'une fonction nouvelle au sein de l'Université de Strasbourg. Elle a été créée le 1<sup>er</sup> janvier dernier dans le cadre de la réorganisation des services centraux. Plus largement, il s'agit d'une fonction nouvelle au sein des universités françaises en général puisque très peu d'établissements ont pour l'heure mis en place ce type de service.

L'audit interne cherche à évaluer la maîtrise des opérations, c'est-à-dire l'aptitude d'une entité à atteindre les objectifs fixés. La maîtrise du fonctionnement est obtenue par la mise en place du contrôle interne. L'audit interne vérifie donc l'existence, la pertinence et la bonne application des dispositifs de contrôle interne. Dans ce cadre, il donne un avis et formule des recommandations d'amélioration afin d'augmenter la sécurité et l'efficacité du fonctionnement.

Cette fonction, bien qu'interne, doit rester indépendante et objective. Pour cela, il convient de respecter le code de déontologie de la profession, et notamment les normes professionnelles applicables. A priori, le champ d'application de l'audit interne est très large et n'est pas limité au seul champ financier, étant donné que le contrôle interne s'applique à tous les domaines où des objectifs définis risquent de ne pas être atteints. L'audit interne se situe dans la composante « pilotage » du contrôle interne tel que défini par le COSO.

L'audit interne se distingue du contrôle de gestion, du management de la qualité ou de l'audit externe. S'il partage avec ces fonctions certaines approches, il s'agit d'une démarche complémentaire dont l'action doit être bien coordonnée avec les autres fonctions.

A l'université de Strasbourg, l'audit interne s'organise autour d'un triptyque. Un comité d'audit, chargé de piloter l'activité d'audit interne, est mis en place par le conseil d'administration. Le CA approuve également une charte définissant les « règles du jeu » de l'audit interne au sein de l'université. Enfin, le service d'audit interne qui réalise les missions d'audit.

Les missions d'audit sont mandatées par le comité d'audit et par le Président de l'université et formalisées dans un ordre de mission. Les directeurs des composantes ou des services, les administrateurs membres des conseils peuvent également solliciter des missions. A l'université de Strasbourg, les démarches se veulent participatives et contradictoires. Les audités possèdent un droit de réponse joint aux rapports définitifs, dans le respect de la charte d'audit. Celle-ci rappelle notamment l'obligation d'indépendance et de libre accès à l'information, ainsi que l'impératif de respect de la déontologie, des normes professionnelles et de la charte d'audit.

En amont, le Service peut également sensibiliser les services aux bonnes pratiques du contrôle interne et de gestion des risques. Il participe également à l'analyse systémique des risques, qui cherche à établir une cartographie des risques de l'établissement. Les risques les plus importants feront en priorité l'objet de missions d'audit dans le cadre d'une planification pluriannuelle. Le site de l'IFACI est une référence incontournable en matière d'audit interne.



## Organisation des fonctions de gestion

### **Bernard PASCAL**

*Secrétaire général, université de Cergy-Pontoise*

Bonjour. Je commencerai par faire le point sur le processus de modernisation de l'établissement. L'université de Cergy-Pontoise est passée aux RCE au 1<sup>er</sup> janvier 2009, après plus d'un an de préparation. Notre établissement accueille 17 000 étudiants, 1 000 enseignants, 700 IATOS. Son budget s'élève à 130 millions d'euros, dont 96 au titre de la masse salariale. Il occupe quatorze sites dans quatre départements de la région parisienne.

Les RCE visent à atteindre plusieurs objectifs. Il convient de placer la LRU dans la continuité de la LOLF. Ces deux textes définissent des objectifs identiques en matière de gestion publique, et notamment en termes d'efficacité, de transparence, de performance et de comptes à rendre. Pour respecter ces objectifs, la lisibilité des investissements doit être améliorée, en respectant le principe d'une programmation pluriannuelle. La soutenabilité des dépenses doit être garantie. L'exécution budgétaire doit être très rigoureuse et sortir de l'approximation. Il convient de développer une GRH dynamique et attractive, grâce à l'utilisation des nouvelles marges de manœuvre. C'est là un enjeu tout à fait stratégique. Par ailleurs, l'intérêt de la dévolution du patrimoine doit être évalué. Enfin, les fonctions de gestion doivent être bien coordonnées (rôle crucial du secrétaire général et, dans les universités où il existe, du vice-président moyens) afin de surmonter les résistances que suscite tout changement.

Le budget consolidé doit être plus lisible et plus sincère. Pour cela, la qualité des prévisions budgétaires doit être renforcée. Il convient de se doter d'une capacité de projection financière pluriannuelle, et de renforcer le pilotage stratégique grâce à des outils fiables tels que la comptabilité analytique, qui permet de mieux mesurer les coûts réels. Il faut enfin développer les ressources propres, et préparer la certification des comptes qui est nécessaire à l'année N+1 du passage à l'autonomie.

Parmi les actions à entreprendre, il convient en outre de réorganiser les services financiers, de les renforcer en nombre et en qualité, de structurer le budget de manière plus resserrée, et enfin de mobiliser de nouvelles ressources, notamment grâce à la création d'une fondation partenariale (ce qui est le cas pour mon établissement) ou universitaire. Il faut éviter de créer ou de recréer des « petites boîtes » au sein des budgets : celles-ci constituent autant de freins à la bonne utilisation des marges de manœuvre financières.

Lors de la construction du budget, il convient de privilégier une approche « *top-down* » plutôt que « *bottom-up* » : cette dernière ne permet d'aboutir qu'à une agrégation des budgets des différents services et composantes et n'offre pas la vision globale qui doit être privilégiée.

La gestion des ressources humaines est désormais intégrée (c'est-à-dire qu'elle inclut les rémunérations), libérée de certains freins, plus exigeante et plus responsable. Il est indispensable de commencer à concevoir une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences. La politique de RH doit être dynamique et attractive, et s'attacher à sécuriser la paie des agents ainsi qu'à assurer un véritable pilotage, et non pas un simple suivi, de la masse salariale.

Parmi les actions à entreprendre, il convient de réorganiser et de renforcer la DRH et de mieux structurer le pilotage politique des RH, par exemple en créant la fonction de vice-président relations humaines. Il est également nécessaire de se doter de la capacité technique nécessaire pour piloter la masse salariale, ainsi que de communiquer fortement sur la politique indemnitaire. Celle-ci doit être ambitieuse et s'appuyer sur les leviers forts que constituent les dispositifs d'intéressement, les PES ou la PFR. Le calibrage de ces dispositifs requiert toutefois une attention particulière. La PFR peut



apparaître comme un élément déstabilisant : sa mise en place exige effectivement de rompre avec certaines habitudes et soulève chez certaines catégories de personnel de nouvelles inquiétudes.

Il convient par ailleurs de mettre en place une politique sociale, d'accorder une attention particulière aux contractuels, sans pour autant inquiéter les titulaires, de redéployer des postes en interne et de repyramider les emplois.

Enfin, la dévolution du patrimoine immobilier, compétence optionnelle prévue par la loi LRU, doit faire l'objet d'une expertise particulièrement approfondie. De nombreux pré-requis doivent être remplis et l'intérêt pour l'établissement de revendiquer la maîtrise de son patrimoine immobilier devra être évalué rigoureusement. Les services concourant à la fonction immobilière devront être renforcés et la fonction immobilière fera l'objet d'un pilotage politique à la hauteur de l'enjeu stratégique que constitue l'immobilier. L'inventaire devra être fiabilisé et valorisé. Il conviendra enfin de réaliser des audits de sécurité et d'accessibilité.

En conclusion, pour organiser les fonctions de gestion, il peut être utile de s'appuyer sur les personnalités extérieures du CA qui sont généralement familiarisées avec les impératifs d'une gestion autonome. La démarche de projet doit être privilégiée même si elle comporte certains travers : cette logique managériale peut créer une forme de solitude chez les chefs de projets et exclure certains niveaux hiérarchiques des circuits d'information et de décision. Il est aussi important de communiquer de manière forte en interne, tant dans la phase de préparation que lors de la mise en œuvre ou encore lors de la première année d'exercice, et favoriser l'établissement de circuits de communication fluide en interne. Enfin, le dialogue de gestion devient encore plus important en régime RCE qu'auparavant.



## DIALOGUE INTERNE DE GESTION

### Articulation d'une politique d'établissement avec ses composantes

#### Françoise DUPONT-MARILLIA

*Vice-présidente déléguée aux finances et à l'immobilier, université d'Auvergne Clermont-Ferrand I*

Bonjour à tous. L'université d'Auvergne est un établissement pluridisciplinaire rassemblant huit composantes. Elle est l'origine de la première fondation universitaire. Elle accueille 15 000 étudiants, effectif d'ailleurs en forte croissance, et compte 1 500 ETP. Depuis le passage aux RCE, son budget est passé de 37 à 130 millions d'euros.

Pour l'université d'Auvergne, les enjeux du passage aux RCE sont forts. Le passage aux RCE accorde aux établissements de nouvelles compétences qu'il convient de maîtriser. Il s'agit alors de construire un dispositif de gestion propre à réduire les risques financiers liés à la gestion de la masse salariale, tout en dégagant des marges qui permettront de pleinement bénéficier des nouvelles opportunités offertes par l'autonomie.

Il convient d'abord d'assurer un équilibre économique et financier maîtrisé seul capable de garantir le financement pérenne des actions politiques adoptées en conseil d'administration. Il convient toutefois, dans le cadre des RCE, de veiller à la sincérité des équilibres budgétaires. Les dépenses obligatoires pouvant atteindre 90 % du budget, il faut veiller à ne pas seulement subir ces contraintes mais bien parvenir à les piloter tout en assurant la soutenabilité financière de l'ensemble des décisions. Il est toutefois nécessaire de bien définir cette notion qu'il convient de distinguer du contrôle de légalité et qui ne doit pas confiner à un contrôle de l'opportunité. La préoccupation de soutenabilité veille en effet à ce que les décisions prises ne mettent pas en péril l'établissement. Lors d'un colloque, une présidente d'université déplorait le poids excessif de ce contrôle : il semble pourtant nécessaire.

La pérennité est un autre élément important. Les nouvelles marges de manœuvre suscitent des désirs de construire et d'agir. Il faut pourtant éviter de répondre à des demandes de court terme pour privilégier une politique dans la durée. Ce souci doit particulièrement être présent en matière de recrutements. Il convient aussi de prendre en compte le contexte propre à chaque établissement. Certains présentent des sensibilités facultaires exacerbées et les présidents ont du mal à affirmer leur autorité politique face aux composantes. Cela n'est plus envisageable dans un environnement RCE. Si tel est le cas, des actions correctives doivent être rapidement envisagées. En contrepartie, les composantes, véritables opérateurs de terrain, doivent être davantage associées à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques. Ce point fort doit trouver son expression dans un dialogue de gestion. Il peut être intéressant de mettre fin à la répartition mécanique des moyens entre composantes, effectuée sur la base de dotations strictement caractérisées.

A l'université d'Auvergne, de nouveaux outils ont été mis en place. Un Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) est passé entre l'établissement et ses composantes afin d'allouer des moyens humains et financiers. Pour ce qui concerne l'allocation de moyens financiers, il s'agit de doter les composantes non plus d'un budget complet comportant des recettes et des dépenses, mais plutôt d'autorisations de dépenses. Cette démarche exige une redéfinition des relations entre l'établissement et ses composantes. Ce travail qui ne peut être qu'itératif est long et délicat. Mais le COM permet ainsi de formaliser la relation entre les moyens de l'établissement et ses ambitions, tout en donnant à l'emploi de ces moyens une réelle lisibilité. Il permet aussi de mettre en place une évaluation de la performance de chacun.

En calendrier rigoureux du processus budgétaire est nécessaire. Il commence par le débat d'orientation budgétaire dès le mois de juin ou juillet et est l'occasion de définir les orientations stratégiques de l'établissement, les modalités de réalisation de l'équilibre budgétaire et de suivre les



engagements pluriannuels en cours et à venir. Vient ensuite, la lettre d'orientation budgétaire qui est une lettre politique et non pas technique et formalise les orientations retenues dans le cadre du débat d'orientation. A partir du mois d'octobre, un dialogue s'engage qui aboutit à la rédaction du COM : celui-ci scelle les arbitrages budgétaires en termes d'emplois et d'autorisations de dépenses.

De manière générale, la prévision budgétaire doit être de meilleure qualité. Si elle peut permettre de limiter le nombre de décisions budgétaires modificatives elle doit surtout viser à réduire les écarts entre budget initial et budget rectifié en cours d'exercice.

Il semble aussi important de revoir la structuration financière de l'établissement. Il y a en effet tout intérêt à réduire le nombre d'unités budgétaires pour disposer d'enveloppes ou de masses financières suffisantes. L'architecture financière doit aussi évoluer pour que certaines masses budgétaires « stratégiques » soient désormais gérées au niveau de l'établissement.

Pour schématiser, le budget de l'université d'Auvergne s'organise donc autour de deux pôles. Le niveau central gère l'ensemble des dépenses communes, masse salariale, immobilier et amortissements. Les composantes ont en charge les dépenses liées à la mise en œuvre de la politique pédagogique et restent donc les véritables acteurs du développement de l'offre de formation.

Les RCE doivent ainsi permettre donc de mobiliser les nouvelles marges de manœuvre offertes grâce à la limitation de la fragmentation des budgets, du recours aux crédits fléchés afin de faciliter les redéploiements de crédits et permettre par là même la mise en œuvre de la règle de la fongibilité asymétrique issue de la LOLF.

Il est enfin impératif d'organiser un meilleur suivi infra annuel et de mettre en place des outils de projection budgétaire et financière pluriannuels. On s'aperçoit en effet très vite que la simple projection à n+1 est véritablement obsolète car trop réductrice.

Des chantiers restent en cours : l'établissement poursuit et consolide notamment sa restructuration financière et s'engage aujourd'hui plus fortement vers une gestion pluriannuelle.

## **François PAQUIS**

*Secrétaire général, université Paris-Descartes*

Je présenterai ici une expérience un peu différente. L'université Paris-Descartes compte 35 000 étudiants, 2 000 enseignants chercheurs et 1 300 ATOS pour un budget de 320 millions d'euros, dont 220 millions de masse salariale.

L'audit IGAENR récemment conduit a dressé plusieurs constats. Si la situation financière générale apparaissait saine, la préparation budgétaire restait en réalité très technique et semblait peu portée politiquement. En effet, la lettre de cadrage était signée par l'agent comptable. Elle ne comportait aucun élément politique et était conçue dans un dialogue très limitée avec les composantes.

Dans le cadre du passage aux RCE, nous avons engagés de nouvelles mesures. Le président rédige en juillet une lettre de cadrage. Des rencontres bilatérales entre le secrétaire général, le chef des services financiers et les directeurs de composantes ont lieu en septembre. Les grandes masses sont ensuite définies en novembre. Le vote du budget de l'Etablissement intervient ensuite à la fin du mois de décembre.

L'Etablissement n'a toutefois pas adopté le dispositif des contrats d'objectifs, considérant que les composantes faisaient partie intégrante de l'université. Un seul contrat a été passé avec l'IUT, conformément au souhait de la Ministre. Le dialogue avec les composantes s'appuie sur de nombreux documents mesurant l'exécution budgétaire et l'exécution des actions du contrat. Nous avons également tenté de modéliser la mode de définition des dotations des composantes, en intégrant les critères nationaux, le coût étudiant, l'évolution des objectifs et le taux de consommation. De premiers résultats, fondés sur les seuls critères nationaux, étaient aberrants et exigeaient des moyens



démesurés. Les nouveaux indicateurs ont permis d'aboutir à des résultats plus pertinents. La discussion budgétaire intègre donc tous ces éléments, ainsi que le programme pluriannuel d'infrastructures.

En réalité, la nouvelle marge budgétaire libérée par les RCE reste encore difficilement mesurable, puisque que nous restons dans la première année d'application. Une marge budgétaire nous a toutefois permis de lancer de nouveaux appels d'offres pédagogiques et de recherche. Nous avons ainsi pu sélectionner de nouvelles initiatives pédagogiques indépendamment des logiques facultaires, dans un simple souci de qualité.

Concernant l'appel d'offre de recherche, nous avons adopté une méthode d'allocation des ressources déconnectée du dialogue avec les UFR. En effet, notre université accueille de nombreuses unités de recherche CNRS ou INSERM. Nous avons créé dans ce cadre une Unité budgétaire recherche au 1<sup>er</sup> janvier 2010. Cette création ne s'est pas heurtée à la contestation à laquelle on aurait pu s'attendre initialement. En effet, le mode de calcul des dotations cratérisées prend en compte la qualité des équipes, et les dotations sont donc calculées en fonction du nombre de chercheurs et d'enseignants chercheurs publiant. Nous avons toutefois souhaité que la variation liée à la performance reste faible, et que la « discrimination à la qualité » reste limitée. Il convenait en effet de ne pas saborder, en ne leur attribuant plus les moyens nécessaires à leur fonctionnement, des équipes dont le maintien est souhaité dans le cadre des évaluations conduites par l'AERES. Par ailleurs, le président de l'université avait préalablement décidé de supprimer toutes les équipes ayant reçu une notation C dans le cadre de cette évaluation. Cette décision a été accueillie avec une certaine satisfaction par les autorités ministérielles.



## Pilotage des emplois et masse salariale

### Stéphane VILLAIN

*Directeur des ressources humaines, université Paris-Diderot*

Bonjour. L'Université Paris Diderot est comparable dans son dimensionnement à Paris-Descartes. Elle compte 2 538 personnels titulaires et 1 127 contractuels. Son passage aux RCE le 1<sup>er</sup> janvier 2009 s'est traduit par la dévolution de la masse salariale, qui a été immédiatement et intégralement placée sous le régime de paie à façon.

Nous avons créé avant le passage aux RCE une DRH d'une structure particulière. Elle est composée d'un service de gestion intégrée des personnels contractuels, d'un service dédié aux personnels titulaires, d'un service de formation, d'un autre dédié à la GPEEC, au recrutement, au suivi de la masse salariale et du plafond d'emplois, et enfin d'un bureau d'action sociale.

Le plafond d'emplois est voté par le CA lors du vote du budget et peut être modifié en cours d'année par des Décisions Budgétaires Modificatives. Je rappelle que le décompte des emplois mesure les ETP, en prenant en compte la quotité de travail et la durée de la période d'emploi, d'une façon globale, annuelle et sans tenir compte de la nature des supports. Cela permet de dégager des marges de manœuvre et de mener une gestion très souple puisqu'il n'est plus nécessaire de disposer d'un support particulier pour recruter, les postes n'étant colorés que par leur occupant.

La masse salariale est constituée d'une part par la dotation Etat qui comprend le socle négocié et projeté de l'année précédente, les dotations issues du système de répartition SYMPA et le résultat de négociations politiques, et d'autre part de la couverture des emplois financés sur ressources propres. La masse salariale ne correspond pas uniquement aux charges de personnel mais comprend aussi les prestations sociales, l'action sociale, le plan réussite en licence ...

Le pilotage du plafond d'emplois et de la masse salariale est au centre de relations nouvelles nouées entre trois grandes entités : la sphère politique, la DRH et la DAF. Aux intersections naissent de nouveaux champs qui interagissent, soulevant de nouveaux enjeux. La mise en place de ces nouvelles relations n'est pas toujours aisée.

Ces évolutions exigent l'adoption d'un nouveau mode de gestion. Le plafond d'autorisation d'emplois et la masse salariale ne sont pas constatés en fin d'année. Ils sont le fruit d'un processus dynamique au cours duquel ils sont définis pratiquement chaque jour. Les actes de gestion quotidiens, les incidences réglementaires, les partenariats libèrent des marges de manœuvre dont l'usage doit être arbitré politiquement en amont et en cours d'exercice. Ces décisions impactent à leur tour le résultat budgétaire de l'année ainsi que la préparation budgétaire des exercices à venir.

Le calendrier de gestion de l'année qui comprend les diverses campagnes de recrutement, la politique indemnitaire... nécessite une vision globale puisqu'il participe au budget des années à venir. La préparation budgétaire représente donc une opération complexe qui se déroule sur une période d'au moins six mois. Les orientations politiques des instances, le recueil de l'expression des besoins des composantes, la mise en place d'indicateurs à partir desquels les arbitrages seront réalisés, les analyses sur l'évolution des rémunérations sont indispensables pour projeter les dépenses de l'exercice suivant.

Les RCE ont donné tout leur sens au schéma directeur. Elles libèrent en effet de nouvelles marges de manœuvre. Par exemple, en matière indemnitaire, il n'y a plus d'enveloppes fléchées. Les indemnités sont définies par décision politique de l'Etablissement. L'action sociale constitue une nouvelle compétence, également soumise à une décision politique de l'Etablissement. Nouvelles marges de manœuvre et nouvelles démarches donc.



De nouvelles démarches qui ne sont ni figées ni centralisées. La Gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) doit être conçue comme une action au service de la gestion des RH, ancrée dans l'action et mobilisant différents outils.

Dans le cadre de la mise en place de la GPRH, Paris VII a créé un répertoire des métiers de l'Établissement. Les fiches de postes ont été normalisées et des organigrammes dynamiques reliant fiches de postes et agents ont été élaborées. L'animation du réseau des responsables de structure a permis de mieux saisir les besoins de celles-ci afin de leur proposer un accompagnement au plus près. De nouveaux modes d'action ont ainsi été initiés.

L'Université a aussi construit de nouvelles relations avec ses partenaires extérieurs. Ses relations avec le Ministère de l'Enseignement et de la recherche ont évolué avec la nouvelle fongibilité des emplois. Des conventions peuvent être mises en place avec d'autres établissements. La mise en place de fondations permettra de développer de nouvelles relations avec le monde des Entreprises.

### **Valérie BENEZIT**

*Secrétaire générale adjointe, directrice des ressources humaines, université de Limoges*

Bonjour. Je présenterai ici l'expérience conduite par l'université de Limoges. Je tenterai de sortir de la simple présentation chronologique pour mettre en lumière les éléments les plus intéressants d'un point de vue administratif et politique, qu'il me semble important de transmettre aux futurs accédants à l'autonomie.

L'université de Limoges est pluridisciplinaire et multi-site. Elle compte 14 000 étudiants, 1 100 enseignants titulaires et contractuels et 1 800 vacataires. Son budget pour l'année 2009 s'est élevé à 146,5 millions d'euros, dont 101 millions de masse salariale. Pour mémoire, le plafond des emplois de l'établissement est de 1850 Equivalents-Temps-Plein.

L'article 18 de la loi LRU définit des obligations nouvelles pour les universités autonomes. Il exige notamment le suivi et le respect du plafond de la masse salariale, tant dans sa partie validée par le CA que dans la part assumée par l'Etat. La loi exige également le respect du plafond d'emplois global. Ces évolutions entraînent un contrôle accru de l'Etat effectué par les rectorats. Les comptes et les décomptes doivent démontrer le bon respect de ces plafonds. En outre, désormais, toute décision de RH ne peut être détachée de son impact financier.

Le pilotage de la masse salariale et des emplois a nécessité d'acquérir une connaissance nouvelle et plus fine du fonctionnement des établissements. Plusieurs étapes ont été nécessaires à cela. Cela a consisté à repérer les éléments constitutifs de la masse salariale ainsi que ses facteurs de variation, puis à observer leurs évolutions selon des périodicités déterminées, à extrapoler ensuite à partir de ces données l'évolution naturelle de cette masse, pour enfin être en mesure de définir un pilotage susceptible de contribuer à la bonne réalisation des objectifs d'établissements.

Ce processus a exigé plusieurs réorganisations administratives. La structure du pôle RH central a été revue : une gestion intégrée et centralisée a été mise en place et a généré un travail accru avec les services financiers et comptables. Le bureau de paie des contractuels, désormais inutile, a été fermé. Dans le même temps, une Cellule suivi et prospective masse salariale et emplois a été mise en place afin de suivre l'ensemble des nouvelles problématiques de ce domaine.

A l'issue de ces travaux, nous avons noté une modification des relations entre l'équipe politique et les RH. Le Pôle RH est naturellement davantage engagé dans la gestion mais il doit renforcer ses capacités d'expertise et de prospective en matière de masse salariale. L'équipe politique se concentre sur le pilotage et l'utilisation des marges. Les relations entre les pôles RH et politique sont néanmoins équilibrées lors de la longue période de négociation des objectifs. Chaque équipe possède effectivement son rôle à jouer. L'équipe politique prend en compte les informations relayées par le pôle RH, elle les inclut dans la définition des nouveaux objectifs et les utilise lors de sa négociation





avec le Ministère. L'idéal serait d'atteindre un schéma relationnel et fonctionnel de type « cercle vertueux ».

En matière de pilotage des emplois, l'autonomie présente plusieurs avantages. Elle permet de mieux connaître la carte des emplois, de mieux explorer la notion de coût à travers ses diverses formes (coût réel, moyen ou projeté). L'autonomie offre encore une plus grande souplesse de gestion dans la limite des plafonds d'emplois et de masse salariale. Le Ministère se contente désormais de contrôler la soutenabilité budgétaire des décisions prises par les Etablissements.

L'exercice de négociation annuelle constitue une application stratégique du pilotage de la masse salariale. Son périmètre reste limité, puisqu'il ne concerne que la masse salariale relevant de l'ex-titre 2. Son socle est fondé sur la dotation notifiée en tenant compte des augmentations mécaniques ainsi que d'autres mesures diverses. Certains éléments constitutifs manquent néanmoins de clarté. Des marges de négociation existent sur le GVT ou l'état des emplois : toute revendication doit néanmoins s'appuyer sur des arguments forts. Ceux-ci doivent découler de bons échanges entre les équipes politiques et techniques, dont nous avons largement pu constater l'importance lors du précédent exercice.



## RESTITUTION DES ATELIERS

### Mission, structuration et pilotage

#### **Irène LAUTIER**

*Vice-présidente démarche qualité, université Lille II*

Nous avons abordé plusieurs points, en nous fondant notamment sur l'expérience de l'université de Strasbourg. Le montage de l'organigramme a été élaboré avec le concours d'un cabinet externe, concours dont nous nous sommes demandé s'il était indispensable. Il est apparu que si ce cabinet a bien aidé les personnels à faire émerger leur ressenti, son analyse finale les a sans doute conforté dans leur analyse initiale. Il s'agit donc d'une aide utile à laquelle il ne convient toutefois pas d'abandonner toutes ses prérogatives.

La création d'un service d'aide au pilotage apparaît très nécessaire. Les nouvelles cellules ne sont pas là pour poser des verrous ou se cantonner à un contrôle inhibant. Ces fonctions support ont pour mission d'aider à l'élaboration des données nécessaires au pilotage et de contribuer à l'émergence d'une conscience commune. Le service d'aide au pilotage reçoit des commandes et fournit des données d'aide à la décision.

Si le nouvel organigramme existe, les nouveaux services restent en gestation. Sa mise en place opérationnelle doit être précédée de la cartographie des processus, d'une analyse des risques et d'une définition précise des missions et responsabilités de chacun. Les différentes missions doivent coexister et collaborer étroitement.

L'audit interne doit rester indépendant afin de pouvoir restituer l'analyse d'une réalité objective. Le rattachement de cette cellule au plus haut niveau décisionnel apparaît comme une garantie de son indépendance.

Concernant les données informatiques, il est nécessaire de construire de nouveaux outils permettant la collecte systématique de données uniformes et fiables. Sans cela, le pilotage ne peut être ni rigoureux, ni efficace.

### Organisation des fonctions de gestion

#### **Martine GARBANI**

*Agent comptable, INHA*

Pour passer de manière satisfaisante aux RCE, il est nécessaire de réorganiser les services de ressources humaines et comptables. De nouvelles fonctions doivent également être développées, telles que celle du contrôleur de gestion.

La question du regroupement physique des équipes peut parfois être problématique. Ces services doivent opérer au plus près de la Présidence afin d'être associés aussi étroitement que possible à la décision. Cette proximité doit être autant opérationnelle que géographique et, concrètement, les services techniques doivent évoluer dans les mêmes locaux que les équipes politiques, afin de favoriser le dialogue.



Nous nous sommes aussi interrogés sur la fiabilisation des données financières RH, qui apparaît comme un préalable indispensable à la mise en place du nouveau pilotage des universités. La fiabilisation des données et des opérations de mesures des risques exige la mise en place d'un système de contrôle interne.

Les heures complémentaires constituent un autre sujet important. La mise en place d'un service d'accueil des enseignants chercheurs permet de contrôler l'existence réelle des heures complémentaires effectuées. Il s'agit simplement, grâce à un tel service, d'assurer un meilleur pilotage des crédits mobilisés au titre des heures complémentaires.

Beaucoup d'universités ne disposent pas des compétences nécessaires au passage aux RCE ou, souvent, lorsqu'elles existent, ces compétences sont alors mal positionnées. Les freins à la gestion des RH sont tels qu'il peut être très difficile de les mobiliser de façon pertinente. Lors du passage aux RCE, il existe un risque important que la communauté universitaire développe un sentiment d'inquiétude. Le passage aux RCE constitue véritablement un changement de culture tout à fait important, dont on ne saurait méconnaître l'importance.

En conclusion, nous avons insisté sur la nécessité de proposer un accompagnement pédagogique à tous les usagers, afin de les sensibiliser à ces nouvelles pratiques et à leurs enjeux. Le passage aux RCE est un virage qu'il convient de bien négocier.

## **Dialogue interne de gestion**

### **Catherine DUBERNET**

*Vice-présidente chargée de l'évaluation, du pilotage et de la performance, université Paris-Sud*

*Préambule* : la réflexion du groupe s'est appuyée sur une feuille de route disponible sur le site de l'Agence. Les échanges au sein du groupe sont retracés dans le diaporama ci-joint.

Le groupe s'est attaché dans un premier temps à recenser et cartographier ce qui pourrait constituer la trame de construction d'un processus de dialogue interne au sein d'un établissement. Plusieurs thématiques ont été identifiées dont notamment, celles des objectifs du dialogue de gestion, du périmètre à considérer, des acteurs à mobiliser, des supports devant constituer la base de discussion, des perspectives, de la structuration, de la mise en œuvre effective et du suivi, ainsi que des interventions à prévoir en cas de non respect des objectifs initiaux.

Le dialogue de gestion nécessite la prise de décisions politiques et la réalisation d'arbitrages qui peuvent laisser certains mécontents. Il est donc important de définir des objectifs précis qui permettront de légitimer ces arbitrages. L'exemple de l'université d'Auvergne a bien montré en quoi l'instauration de COM a permis de construire une politique d'Etablissement, en s'assurant de l'adhésion des composantes, donc en permettant in fine sa mise en œuvre réelle. L'exemple de Paris Descartes, sans pour autant aller jusqu'à l'instauration de COM, a montré comment le dialogue de gestion peut orienter une stratégie (ici rééquilibrer les secteurs) par le cadrage de l'affectation des moyens. Le dialogue de gestion doit donc accompagner une stratégie définie au préalable. Celle-ci doit être fixée à partir d'indicateurs et de données fiables.

L'instauration d'un dialogue de gestion permet également d'abandonner le principe de reconduction systématique des moyens. La passation de contrats d'objectifs peut permettre de libérer de nouvelles marges de manœuvre. Une première étape dans le dialogue de gestion et avant d'en arriver aux COM, peut être la définition d'enveloppes dédiées à des appels d'offres ciblés.



Le périmètre constitue un autre point important. Le dialogue a souvent porté sur des indicateurs relatifs aux moyens financiers et aux ressources humaines, rapportés à une activité donnée. Il est souhaitable que les ressources propres des composantes ne soient pas prises en compte dans ce dialogue. Le système ne doit en effet absolument pas aboutir à une déresponsabilisation des composantes, et ce quel que soit le niveau de centralisation. Deux exemples ont été pris pour illustrer ce point : il est important que les composantes continuent à être actives dans la recherche de financements, et par ailleurs un calcul de coût de fonctionnement au prorata des surfaces ne doit pas conduire à une perte de la maîtrise des dépenses énergétiques par exemple... Par ailleurs, en cas de sous-consommation des crédits par les composantes, il convient de récupérer les sommes non consommées et de les redistribuer à l'intérieur de l'Etablissement, et non d'en laisser le libre usage aux composantes, ce qui ferait perdre le sens initial.

Nous nous sommes également interrogés sur la question des projets d'établissement. Le dialogue de gestion doit permettre d'aborder tous les aspects de la problématique de l'établissement. Il peut être l'occasion de soutenir dans les composantes des projets qui convergent vers le projet d'établissement, permettant un alignement de la stratégie. Il doit bien s'agir d'une vraie négociation. D'un point de vue temporel, le dialogue de gestion doit idéalement être conduit de manière pluriannuelle, malgré les difficultés que cela induit notamment en matière de gestion de la masse salariale.

## **Pilotage des emplois et de la masse salariale**

### **Valérie GIBERT**

*Directrice des ressources humaines, université du Havre*

Nous nous sommes interrogés sur des points très techniques, qu'il est possible d'articuler autour de quatre thèmes principaux.

Comment calculer et préparer le stock d'emplois et la masse salariale ? Selon certains, le passage aux RCE permet de créer de nouveaux postes de titulaires. Cela est vrai si le plafond d'emplois n'est pas atteint. Il convient toutefois de veiller à la soutenabilité budgétaire d'un tel recrutement sur l'ensemble de la carrière des personnels concernés. La compensation financière des emplois de contractuels dévolue aux établissements propose en outre d'autres marges de manœuvre.

Comment se préparer au passage aux compétences élargies ainsi qu'à la négociation avec le Ministère ? C'est là un événement qu'il convient de préparer en amont. Par rapport à l'an passé, de nombreux outils sont désormais disponibles dans ce cadre afin d'acquérir une connaissance exhaustive de la masse salariale, du coût des emplois et de la GIPA, des congés maternité et paternité, des CLD, des capitaux décès, des accidents du travail, de l'action sociale ou du reclassement des maîtres de conférence. Une période minimum de six mois est néanmoins nécessaire avant de bien maîtriser l'intégralité de ces enjeux. En réalité, il s'agit davantage d'un accompagnement de la part du Ministère que d'une négociation. Celui-ci aide les Etablissements à définir le niveau de ressources approprié, même si une négociation suite à l'intervention du Président peut déboucher sur l'attribution de moyens supplémentaires. Au moment de recevoir la gestion de la masse salariale, il apparaît important de saturer l'ensemble des postes disponibles, faute de quoi la masse salariale sera définie sans tenir compte des postes vacants et ne pourra pas être redéfinie avant quatre ans.



Au moment de déterminer le plafond d'emplois contractuels, il convient avant tout de veiller à la bonne soutenabilité budgétaire du projet. Concernant la codification de la paie, il faut se référer à la M9-3 et tenter de limiter autant que possible les procédures afin de favoriser l'exécution des paies.

Comment piloter la masse salariale ? Un bon suivi et une bonne exécution constituent deux piliers indispensables que les équipes administratives doivent suivre de manière rigoureuse et mensuelle. Des comparaisons à deux ou trois ans doivent permettre de mesurer l'impact de certains événements intervenus sur l'année.

Selon les universités, les marges de manœuvre disponibles seront plus ou moins importantes. Il est donc important que les Etablissements possèdent une connaissance fine de leur situation spécifique. Tous les outils disponibles devront être mobilisés et utilisés afin de suivre les réformes et leur impact. A l'avenir, de nouveaux logiciels proposeront un suivi encore plus fin. Enfin, une fois le suivi réalisé, l'équipe présidentielle pourra réaliser les arbitrages politiques qui décideront de l'emploi des nouvelles marges de manœuvre, une fois celles-ci identifiées.



## **Dévolution du patrimoine immobilier : une évolution indispensable à l'autonomie**

**Claude RONCERAY**

*Secrétaire général, université Pierre et Marie Curie*

Je présenterai les enjeux et les objectifs de la dévolution de patrimoine telle que les présente la LRU.

Mon exposé abordera quatre points principaux avec les enjeux généraux de la dévolution patrimoniale, le dispositif prévu par la loi LRU, les intérêts, risques, coûts et avantages de la démarche, avant de conclure sur quelques recommandations en matière de conduite de projet.

Le patrimoine immobilier constitue un élément fort de l'identité d'une université. Il s'agit de la première image que le public lui associe, bien avant l'image institutionnelle. Les locaux existent dans les consciences : pour ma part, je relève pour la plupart de mes interlocuteurs davantage de l'université de Jussieu, dont les locaux sont bien connus du public, que de l'université Pierre et Marie Curie dont le périmètre est moins visible.

Le régime actuel de propriété de l'immobilier universitaire semble viser la déresponsabilisation de l'ensemble des acteurs. Il n'y a qu'en France que l'on distingue le propriétaire des murs et l'établissement affectataire. Même en France, des institutions telles que les hôpitaux ou le CNRS sont bien propriétaires des lieux auxquels ils sont si étroitement associés dans l'esprit du public.

Depuis la loi d'orientation JOSPIN de 1989, les universités peuvent se voir confier par l'Etat la maîtrise d'ouvrage des constructions financées notamment par les contrats Etat-Région. Les universités exercent toutes les obligations liées à la sécurité des biens et des personnes, ainsi que l'intégralité des obligations financières liées au patrimoine et notamment les règles applicables en matière budgétaire, comptable et fiscale. De ces points de vue, les établissements se comportent comme des propriétaires de leurs locaux. Mais le cadre juridique actuel manque de cohérence. Malgré l'effort récent du ministère, il existe encore de nombreuses situations d'irrégularités domaniales.

C'est dans ce contexte qu'intervient la loi Pécresse du 10 août 2007. Selon ce texte, l'Etat peut transférer aux établissements passés aux RCE, ie gérant eux-même la masse salariale des personnels Etat, la propriété des locaux dont ils sont affectataires et ce à titre gratuit. Avant la loi, un transfert de propriété était possible, mais selon des conditions financières qui restaient peu claires, notamment à l'égard des tiers. Au sein de la LRU, le transfert de propriété apparaît comme un élément accessoire d'une réforme ambitieuse, l'autonomie de gestion des établissements : le dispositif législatif prévu sur le transfert de propriété est en effet très peu contraignant. La loi est accompagnée d'un nouveau modèle d'allocation des ressources, ne tenant plus compte du critère de surface et globalisant les apports de l'Etat.

Le nouveau dispositif, même s'il va dans le bon sens, reste incertain et se fondera sur les premières expériences des établissements qui y auront recours. La Cour des comptes estime néanmoins que la question patrimoniale constitue un élément fondateur de l'autonomie des établissements et que la réforme des universités doit bien l'intégrer.

Que peut changer le transfert de propriété dans la politique de l'établissement ? De notre point de vue, ce transfert peut permettre aux établissements de mieux exercer leurs missions, en appréciant mieux le poids de la contrainte immobilière, en favorisant l'anticipation de nouvelles opportunités et en leur permettant de conduire une véritable politique foncière et immobilière. Ils pourront alors se



positionner de manière concurrentielle face aux établissements, notamment privés, dont les locaux contribuent à l'attractivité.

Le transfert peut contribuer à l'amélioration des capacités de financement. Il peut susciter un regain d'intérêt auprès des partenaires publics, notamment les collectivités territoriales ou partenaires privés. Les collectivités sont souvent réticentes à engager des politiques qui favoriseront l'accroissement des ressources foncières et immobilières de l'Etat : cette réserve tombe une fois le transfert opéré aux universités.

Par ailleurs, l'intégration de l'immobilier dans les coûts complets devrait modifier l'allocation des ressources.

La dévolution patrimoniale constitue un enjeu économique mesuré. Pour une université de taille moyenne, possédant un patrimoine de 150 000 m<sup>2</sup> estimés à 2 500 euros du mètre carré, l'actif immobilisé brut serait ainsi estimé à 375 millions d'euros, soit un amortissement de l'ordre de 10 M€/an sur 40 ans. La dotation aux amortissements immobiliers ne représenterait que 10 ou 15 % du budget pour la plupart des universités.

Pour autant, le transfert ne doit pas être réalisé à tout prix. La discussion avec l'Etat est très importante. Il convient de prendre en compte l'état du patrimoine et l'éventuelle nécessité de réaliser des travaux de mise à niveau. L'assurance à souscrire représente un risque supplémentaire dont il convient de mesurer le coût. A moyen long terme, la maîtrise des coûts de fonctionnement, l'intensité de l'utilisation et la réactivité dans l'adaptation des locaux constituent d'autres enjeux à intégrer.

La méthodologie de conduite de projet doit répondre à plusieurs objectifs. Elle doit permettre d'assurer la totalité des responsabilités et d'améliorer la qualité de services proposée aux différents acteurs d'Université. Elle doit également faire de la dévolution un projet à part entière, nécessitant une méthodologie formalisée.

En conclusion, la dévolution de patrimoine nécessite le traitement en parallèle de cinq chantiers principaux. Il est d'abord nécessaire de préciser la stratégie d'implantation immobilière en s'appuyant sur un schéma pluriannuel, d'assurer ensuite la maîtrise d'ouvrage des opérations de construction et de rénovation, d'améliorer l'exploitation des sites, de mobiliser les financements et maîtriser les coûts, et enfin de régulariser la situation juridique du patrimoine bâti et non bâti.



## Echanges avec la salle

### De la salle

Comment seraient répartis les bénéfices en cas de cession ?

### Claude RONCERAY

Il est impensable qu'une opération de cession soit conclue sans l'accord de l'Etat, mais a priori les sommes seront disponibles pour que l'université acquière de nouveaux locaux.

### Serge BOURGINE

Comment assurer la bonne adéquation des locaux et des besoins futurs de l'établissement ?

### Claude RONCERAY

Dans les procédures actuelles, il existe un délai trop important entre la définition de programmes et leur réalisation, qui peut parfois aboutir à une mauvaise adéquation entre locaux et besoins. Les programmes doivent être conçus de manière plus souple afin d'autoriser des usages différents de ceux prévus par le projet initial.

### Serge BOURGINE

Comment prendre en compte la question des UMR ?

### Claude RONCERAY

La question du périmètre doit effectivement être précisée en amont. Toute UMR évolue dans des locaux dont l'appartenance est connue, c'est à l'établissement « hébergeur » d'assumer la responsabilité du patrimoine.

### Marie-Louise SEITZ

Quelle partie du patrimoine immobilier de l'université de Pierre et Marie Curie appartient à l'Etat ?

### Claude RONCERAY

Une partie importante des locaux du campus de Jussieu n'a jamais été clairement affecté aux universités présentes sur le site et a fortiori à l'université Pierre et Marie Curie. De même, le rectorat n'a jamais délimité le patrimoine des universités présentes sur le campus. Cela explique le mauvais entretien de ces locaux, malgré des accords de gestion informels. En région, de nombreuses universités présentent un niveau d'entretien et de qualité d'accueil bien supérieur aux universités parisiennes.

Par ailleurs, l'Université Pierre et Marie Curie est aussi propriétaire de biens propres ou affectataire de certains sites dans des CHU. Elle possède en outre un patrimoine universitaire diffus à l'intérieur du patrimoine hospitalier, dont elle partage la responsabilité avec l'APHP.





## JOURNEE DU JEUDI 26 NOVEMBRE

### Ouverture

#### **Sibylle ROCHAS**

*Chargée de mission aide au pilotage et formation des équipes dirigeantes, département services, Amue*

Bonjour à tous. J'animerai cette deuxième journée. Le colloque organisé par l'Amue doit permettre de répondre aux attentes que vous avez exprimées lors de l'enquête sur la liste RCE. Vous aviez notamment souhaité bénéficier de retours d'expériences de la part des universités étant passées aux compétences élargies en 2009. La journée verra se succéder plusieurs témoignages que vous pourrez approfondir, l'après-midi, lors d'échanges en ateliers. C'est là une formule que nous introduisons pour la première fois et sur laquelle nous aimerions avoir vos retours et commentaires.

Cet après-midi, après les ateliers, la directrice du Département services vous présentera le programme que l'Amue propose en 2010 aux établissements passant aux RCE. Le responsable de la mission de l'accompagnement des Etablissements, MESR, conclura nos travaux.

### **Contrôle interne de la paie et fiabilisation des données RH**

#### **Mireille MOUELLE**

*Directrice des ressources humaines, université Pierre et Marie Curie*

Dans le cadre du passage aux RCE, l'UPMC s'est appuyée à la fois sur la loi et sur son projet d'établissement 2012. Nous avons, dans le cadre de la rédaction de ce projet, élaboré un plan qualité listant les objectifs cibles de la DRH pour 2012. Il s'agissait notamment d'accompagner l'Etablissement dans son nouveau rôle d'employeur (dans lequel il gère désormais un budget global intégrant la masse salariale), d'assurer la paie des agents et de mener les opérations de recrutement. Le projet d'établissement proposait en outre un accompagnement, tant aux agents qu'aux décideurs.

Avant 2009, toute demande de poste ou de rallonge budgétaire était adressée au Ministère. Ces demandes sont désormais formulées dans le cadre d'une négociation globale. Celle-ci exigeait notamment la mise en place d'un pilotage de la masse salariale, qui a été confié à un Bureau dédié. Concernant le pilotage des effectifs, il s'agissait d'assurer une parfaite maîtrise des plafonds d'effectifs. Cette tâche a été confiée au Comité de pilotage des effectifs ainsi qu'au Bureau des effectifs de la DRH. En même temps qu'il assume désormais le pilotage de la politique de rémunération, l'Etablissement gère désormais la politique indemnitaire. De nouvelles primes ont été mises en place, en gardant le souci de coordonner, d'harmoniser et d'orienter la politique de rémunération en l'appuyant sur un système de cotation de postes. Des outils d'aides à la décision et d'application de la décision ont été élaborés. Un état des lieux des pratiques de rémunération a été conduit tant en interne qu'en externe afin de définir au plus juste des niveaux de rémunération adaptés. L'objectif est de donner à l'Etablissement les moyens de gérer correctement les missions liées à la paie des agents.

Avant 2009, l'Etablissement se contentait de saisir les éléments de paie avant de les transmettre à l'Etat. Cette année, nous avons cherché à mettre en place un contrôle *a priori*, à harmoniser les



pratiques de contrôles des gestionnaires, du bureau de gestion, de la DRH centrale et des services du personnels déconcentrés ainsi qu'à développer les fonctions de *reporting* afin de pouvoir rendre compte à nos instances de contrôle.

La mise en place d'un contrôle préalable de la paie était un enjeu important. Cela exigeait de contrôler la capacité financière de l'Etablissement avant l'ordonnancement de la demande, selon une vision annuelle et macroéconomique. Pour cela, il convient de rapporter le plafond d'emploi à la masse salariale. Ce travail est aussi conduit de manière mensuelle. La fiche de recrutement permet encore d'aborder ces aspects au niveau micro. Ce document comporte plusieurs informations à caractère financier. Le gestionnaire est désormais sensibilisé. Il établit enfin à partir de ces différents travaux un devis estimant le coût du recrutement.

Ce contrôle préalable de la paie exigeait également la mise en place d'un contrôle prévisionnel des mouvements du mois. Sont organisées dans ce cadre de manière mensuelle des réunions *pré* et *post* paie, ainsi que des travaux d'évaluation du nombre de mouvements. Au final, un véritable contrôle *a priori* de la paie est possible. Nous avons pour cela reconstitué des brouillards de paie à partir d'une base de données des mouvements de paie alimentée par les contrôles de niveau 1 et 2. 20 % de cette base est extraite de manière aléatoire afin de procéder à une estimation qualité.

La DRH contrôle en outre chaque mois les éléments fixes de la paie par thème. Trois niveaux de contrôle ont été définis, respectivement aux niveaux des gestionnaires, des coordinateurs de pôles et du référent paie. A un quatrième niveau, une information sur le déroulement de l'exécution de la paie est proposée chaque mois à la Direction générale. Un rapport annuel est également élaboré. En cas de dysfonctionnement, une navette permet d'initier un traitement d'urgence.

Afin de veiller à la bonne application des règles du contrôle de gestion, plusieurs actions ont été engagées. La démarche comporte un contrôle de cohérence, un contrôle de la saisie ainsi qu'un contrôle des bases Harpège. Des contrôles thématiques peuvent également intervenir sur des éléments tels que les affectations ou les informations RIB. Le contrôle du calcul de paie constitue un troisième type de contrôle. Enfin, le montant de la paie est contrôlé *a posteriori*.

Afin d'harmoniser les pratiques de contrôle, nous avons élaboré des outils communs avec notamment un référentiel de contrôle interne de la paie, un listing des pièces justificatives, une fiche mission par niveau de contrôle, des tableaux de bords permettant de reconstituer les brouillards de paie ainsi qu'un bilan de paie. Ce dernier s'attache au respect du planning, aux éventuelles anomalies et au nombre et type des contrôles réalisés. Il liste également d'éventuels points d'amélioration.

Le plan de formation quadriennal suit des « itinéraires métiers ». Plusieurs métiers cibles devant porter le passage aux RCE ont été identifiés, dont notamment les gestionnaires de paies et de carrières : ils bénéficieront d'un accompagnement accru. Nous avons initié des formations verticales proposant trois modules. Le premier intervient dès l'intégration des nouveaux agents et propose de nombreux éléments liés à la mise en œuvre des procédures de gestion, ainsi qu'à la connaissance des éléments de rémunération des agents. Dans un deuxième temps, un second module de perfectionnement est proposé, avant un troisième module optionnel.

## **Sophie MARGNAT**

*Responsable du contrôle interne financier et comptable, université de la Méditerranée-Aix-Marseille II*

Selon la DGFIP, le contrôle interne est « un ensemble de dispositifs organisés, formalisés et permanents choisis par l'encadrement, mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités. Ces dispositifs sont destinés à fournir une assurance



raisonnable quant à la réalisation de l'objectif de qualité comptable ». Le contrôle interne n'offre donc qu'une assurance raisonnable, et non une assurance certaine sur la qualité des opérations et leurs conséquences sur les comptes. Néanmoins, l'ensemble des procédures de contrôle permet bien de prévenir de nombreux risques. Ainsi, le contrôle interne de la paie permet d'obtenir une assurance raisonnable du paiement des salariés dans des délais et pour un montant correct.

L'objectif de qualité comptable permet à l'entité de s'assurer de l'optimisation des opérations et d'éviter les lourdeurs administratives. Il favorise également la protection des actifs, en s'assurant notamment de l'absence de salariés fictifs.

La fiabilité des informations financières et comptables exige de veiller à ce que les informations de la paie sont bien retranscrites de manière exhaustive. Ces informations sont également mobilisées au moment du calcul des charges à payer. L'objectif de qualité comptable demande enfin à se conformer aux lois et règlements applicables en la matière. Le contrôle interne est donc un dispositif dépassant le seul cadre des contrôles ponctuels et nécessite des procédures mises en application de manière permanente.

La Cour des comptes a récemment constaté la faiblesse du contrôle interne au sein des universités. La loi LRU exige la certification des comptes. Le commissaire aux comptes procède notamment à une évaluation des procédures de contrôle interne afin d'identifier les risques d'anomalies dans les comptes. Son opinion finale accorde d'ailleurs une grande importance à la qualité des procédures de contrôle interne.

Dans ses travaux, le Commissaire aux comptes (CAC) prend connaissance du contexte de l'université et de ses procédures de contrôle interne afin d'identifier le risque d'anomalies significatives dans les comptes. Selon la qualité des procédures, il met en œuvre des procédures d'audit différentes. Plus le contrôle interne est rigoureux, moins il sera nécessaire au commissaire aux comptes de conduire des tests de détails supplémentaires.

Quels sont les objectifs du CAC sur le processus de paie ? Celui-ci cherche à s'assurer de l'exhaustivité, de l'existence et de l'exactitude des charges et dettes de personnel. Ce contrôle porte entre autres, en fin d'année, sur les charges à payer qu'il convient d'intégrer dans les comptes de l'université. Il doit également s'assurer du respect des textes légaux et réglementaires, ainsi que de l'absence de fraude.

Face à cela, la CAC adopte une démarche en plusieurs temps. La première phase appelée planification de la mission s'appuie sur une analyse de l'environnement réglementaire ainsi que sur une appréciation des risques. La deuxième phase propose une évaluation du contrôle interne et des systèmes d'information, à travers un examen des systèmes d'informations, une prise de connaissance des procédures existantes, une identification des points de contrôle au sein des procédures, une évaluation de la conception des contrôles clés, la réalisation de tests sur la mise en application des contrôles. A l'issue de cette phase d'évaluation du contrôle interne et des systèmes d'information, le CAC rédige une lettre de recommandation à l'attention du président. Cette lettre met en évidence les faiblesses qu'il a identifiées dans les procédures de contrôle interne, les risques liés et les actions de correction à entreprendre.

La troisième phase voit la mise en œuvre de procédures d'audit substantives. Pour cela, le Commissaire aux comptes identifie les zones de risques et réalise des contrôles tels que des tests analytiques et des tests de détail. Plus le contrôle interne est performant, moins les tests de détail seront nombreux.

Lors de la première certification, en cas de procédures de contrôle interne faiblement formalisées, on peut craindre plusieurs difficultés. Les services peuvent être peu sensibilisés à la notion de séparation



des exercices. Le CAC devra alors mettre en œuvre un nombre de tests de détail plus important qui peut représenter une charge de travail très importante pour l'Etablissement contrôlé. Le nombre de réserves mentionnées dans le rapport général du CAC pourra également être important. Les universités doivent donc très rapidement commencer à formaliser leurs procédures et leurs dispositifs de contrôle.

Je tenterai maintenant de lister plusieurs pistes susceptibles de favoriser la mise en place du contrôle interne de paie. Dans ce cadre, il convient d'adopter une démarche en quatre phases, en réalisant d'abord une photographie instantanée et un état des lieux de la situation. Il convient ensuite d'identifier des voies d'amélioration, avec le concours de l'ensemble des acteurs, puis d'assurer une bonne diffusion des nouvelles procédures. Il convient ensuite de contrôler le bon respect de la nouvelle procédure, en tenant notamment un cahier de contrôle preuve de sa bonne exécution. La quatrième phase porte sur le contrôle externe : réalisé par un tiers, celui-ci permet de faire valider les pratiques de l'Etablissement, d'obtenir une certification et ainsi de valoriser la qualité des contrôles vis-à-vis de l'extérieur.

Le logigramme apparaît comme un outil très efficace. Il permet de réaliser des analyses de procédures, en faisant apparaître l'ensemble des services impliqués, en identifiant des ruptures de chaînes, des redondances, des flux incohérents... Il permet de repérer les contrôles redondants ou, au contraire, manquants, ainsi que d'éventuelles tâches non autorisées. De manière générale, le logigramme permet d'identifier les risques liés à l'organisation, à la documentation, à la traçabilité et à la qualité comptable. Il s'agit donc d'un très bon outil de réflexion pour passer de l'état des lieux à la procédure améliorée.

Par ailleurs, le site de la DAF propose une démonstration de l'outil ACIDUES, qui permet de réaliser un diagnostic des outils de contrôle interne.

En conclusion, plusieurs types de contrôle sont liés à la procédure de paie. Ils ont trait à la maîtrise de l'organisation de la procédure, à la maîtrise du système d'information, aux contrôles de l'environnement de la procédure ainsi qu'aux contrôles de substances. La mise en place de procédures de contrôle interne apporte de nombreux bénéfices aux établissements : le contrôle interne limite les risques, améliore la qualité comptable, permet de réaliser des gains de temps et d'efficacité tout en développant la collaboration entre les services.



## POLITIQUE DE GRH

### Stratégies de recrutement

#### Patrice RUBINI

*Vice-président ressources humaines, université Henri Poincaré-Nancy I*

Je tenterai, dans ma présentation, d'évoquer davantage les aspects politiques que les aspects techniques. L'université de Nancy est pluridisciplinaire. Elle compte 14 composantes dont 5 facultés et 3 écoles. Elle rassemble 18 500 étudiants, 1 500 enseignants et enseignants chercheurs et 1 200 BIATOSS. Sa structure est délocalisée, avec plusieurs antennes éparses à travers la région. L'université Henri Poincaré se situe également dans le cadre du PRES de l'université de Lorraine. Au niveau des RH, la réunion de quatre universités possédant des pratiques bien sûr différentes soulève certaines difficultés. Des groupes techniques ont été constitués afin de traiter ce vaste chantier.

Sans couper en deux la GRH, il convient de bien distinguer entre certaines catégories de personnel et tout particulièrement entre enseignants-chercheurs et BIATOSS, qui présentent des enjeux de carrière très différents.

Je m'attacherai à décrire nos pratiques, en précisant à chaque fois quelles modifications ont directement découlé du passage aux RCE. Nous continuons encore à nous adapter et à affiner nos pratiques. Le passage aux RCE est un exercice complexe qui doit s'étaler dans le temps : il est donc nécessaire de procéder de manière progressive.

Les modalités du recrutement des enseignants chercheurs sont définies par une lettre de cadrage. Celle-ci prend en considération les besoins des composantes et des laboratoires avant de définir les orientations de l'Etablissement. Cette analyse est présentée en bureau de direction et équipe de direction, associant de nombreux acteurs. La décision est ensuite soumise à l'avis de différentes instances : CS, CEVU, CTP et CA. Ces décisions peuvent porter sur des redéploiements, redéfinir les niveaux d'emplois, orchestrer des échanges de personnels, attribuer des chaires université-organisme ou encore choisir entre procédure synchronisée et « fil de l'eau ». Le passage aux RCE a facilité nombres de ces démarches.

Pour 80 % des emplois, nous tentons de faire en sorte que la décision intervienne très en amont, afin de permettre une prospection précoce ainsi qu'une bonne publicité des postes. Dans les relations avec les composantes, il est souvent difficile de développer une approche globale de la gestion des postes en relation à la fois avec la gestion de la masse salariale et du plafond d'emplois. Cela est pourtant nécessaire afin que les emplois soient présentés indépendamment de leur origine.

Dans les phases du recrutement, les modes de formation des comités de sélection résultent de choix politiques qui influencent fortement le résultat final. L'articulation du Comité de sélection (CS) avec le Conseil d'administration exige un certain effort de diplomatie : le CA n'a pas seulement le rôle d'entériner les propositions du CS et s'implique dans le processus. Les critères de recrutement doivent également être bien définis, en précisant notamment les implications concrètes des notions de mobilité ou les possibilités de promotions internes. Enfin, les directeurs de certaines composantes bénéficient parfois d'un droit de veto et peuvent s'opposer à certains recrutements.

La Loi RCE autorise le recrutement en CDI et CDD d'EC, sélectionnés par un Comité de sélection. Cette procédure ne paraît toutefois pas adaptée au recrutement d'enseignants du type du second degré. Le recrutement de ces enseignants est pourtant nécessaire, particulièrement dans des disciplines n'étant pas clairement répertoriées comme relevant du secondaire.

L'attractivité constitue un sujet sensible. L'autonomie et la conduite d'une politique de recrutement propre doivent permettre aux établissements de devenir plus attractifs. L'Etablissement doit



également accompagner les nouveaux recrutés dans leur prise de fonction afin de favoriser leur intégration. Il doit mettre en place une politique indemnitaire lisible, et adopter un véritable plan de gestion de carrière des personnels contractuels.

Concernant le recrutement des BIATOSS, lors de la phase amont du recrutement, les décisions de publications d'emplois sont pratiquement identiques à celles des EC. En revanche, la Loi RCE facilite les possibilités d'échanges de ces personnels entre corps. Le repyramidage est également possible dans le cadre de la gestion de la masse salariale. Dans notre université, nous utilisons le repyramidage afin de diminuer la part des BIATOSS de catégorie C, qui ont atteint jusqu'à 54 % de l'effectif.

La Loi LRU offre en outre la possibilité de recruter des contractuels de catégorie A en CDD ou en CDI, notamment pour les fonctions ne relevant pas directement des BAP traditionnelles. Concernant la gestion des contractuels, de nouvelles possibilités sont offertes. Néanmoins, le mode de sélection des BIATOSS par le biais des concours nationaux pose une limite importante à la mise en place d'une gestion réellement autonome. Le référencement des postes constitue un autre obstacle : ces numéros d'emplois devraient être définis au niveau du seul Etablissement, et non plus au niveau national. Enfin, la nécessité de prévoir le nombre de postes à pourvoir interdit les adaptations ponctuelles de la politique des effectifs.

En conclusion, les stratégies de recrutement subissent des contraintes fortes avec la nécessité de respecter le plafond d'emplois et de bien contrôler la masse salariale. Il est donc nécessaire de s'appuyer sur une connaissance précise de la structure des emplois de l'Etablissement selon une vision globale. Il convient donc de suivre ces deux paramètres et d'anticiper leur évolution. La mise en place d'une Gestion prévisionnelle quantitative et qualitative exige la réalisation préalable d'un état des lieux exhaustif des compétences disponibles en interne. Dans le cadre de la gestion globale, les pratiques des différentes composantes de l'Etablissement doivent être harmonisées. L'université de Nancy est par ailleurs confrontée à un enjeu supplémentaire avec la nécessité de tenir compte des pratiques des établissements voisins.

## **Politique indemnitaire, intéressement et dialogue social**

### **Dominique ESCALIER**

*Secrétaire générale adjointe et directrice des ressources humaines, université de la Méditerranée-Aix-Marseille II*

J'apporterai ici un simple témoignage de l'expérience qu'a conduite notre Etablissement. L'Université de la Méditerranée est un établissement pluridisciplinaire accueillant 22 000 étudiants. Elle inclut un secteur santé très important. Les représentants du personnel au CTP sont répartis entre les syndicats traditionnels : UNSA, FO, CGT et FSU. Il convient toutefois de noter la mobilisation particulière des enseignants hospitalo-universitaires qui a conduit à la présence de trois représentants SAMHUR-CNHU au sein du CTP. Par rapport aux autres établissements, la représentation syndicale au sein de l'Université de la Méditerranée est donc quelque peu atypique.

La politique indemnitaire s'inscrit dans un véritable processus de GRH, dont elle n'est d'ailleurs qu'un des éléments. Elle est donc inscrite dans le cadre plus large de l'utilisation des marges de manœuvre offertes par la LRU et les RCE. Après un long travail de vérification de la bonne soutenabilité de ces marges, nous nous sommes attachés à leur emploi. Nous nous sommes alors interrogés sur l'intérêt des RCE pour les personnels de l'établissement autant que pour l'Université elle-même. C'est ce double questionnement qui a servi de fil conducteur à la réflexion.



La politique indemnitaire a ainsi été placée dans le contexte des RCE. En effet, le passage aux RCE devait être l'occasion d'initier un certain nombre d'actions, incluant la campagne d'emplois, des développements en faveur de l'action sociale et de la formation des personnels ainsi qu'un renforcement de la politique indemnitaire.

La campagne d'emplois sera impactée de la manière suivante : un certain nombre d'emplois sera rehaussé, sans qu'il ne soit procédé à des suppressions, comme cela aurait été nécessaire auparavant. Le surcoût afférent a été évalué et sera intégré dans l'élaboration du budget 2010. Cette démarche permettra d'accélérer la mise en œuvre de l'un des objectifs du Contrat quadriennal de l'Université. Présentée en Conseil d'administration, cette initiative a été bien accueillie par les partenaires sociaux, car elle préservait l'emploi.

En matière d'action sociale, les marges permettront de porter le budget dédié de 100 à 300 euros par agent en quatre ans. En 2010, le ratio disponible par agent sera de 128 euros, soit une augmentation de 30 %. Tous les agents pourront bénéficier de ce dispositif auquel les partenaires sociaux sont très favorables. L'objectif est également de porter le budget de formation à 0,25 % de la masse salariale en quatre ans. Dès 2010, une augmentation de 144 % sera d'ores et déjà consentie. Elle permettra de mettre en œuvre les projets de l'établissement et de mieux accompagner les parcours professionnels des agents. Ce taux de 0,25 % reste pour l'instant bien inférieur au 1% imposé dans le secteur privé. Il ne prend toutefois pas en compte le coût des journées non travaillées.

La politique indemnitaire 2009 a soulevé plusieurs enjeux, et notamment les questions des indemnités BIATOSS, de la prime de fonctions et de résultats, de la prime d'excellence scientifique ainsi que le dispositif d'intéressement. Concernant les indemnités BIATOSS, l'Etablissement souhaitait proposer un niveau indemnitaire équivalent indépendamment du cadre statutaire des agents, à niveau Fonction Publique identique. Nous avons ainsi souhaité aller au-delà du taux national préconisé pour les personnels de la filière administrative (4 au lieu de 3,74) et nous avons alors aligné les indemnités prévues par les autres statuts sur ces montants. Cette évolution a entraîné une augmentation moyenne de 16 % des indemnités versées à toutes les catégories de personnel. Cette proposition a également été bien perçue par les partenaires sociaux.

La mise en place de la PFR a fait l'objet de plusieurs propositions. Les agents entrant dans la PFR ne devaient pas bénéficier d'un taux indemnitaire inférieur à celui dont ils auraient bénéficié dans l'ancien système. Il convenait de prévenir tout phénomène de diminution indemnitaire au niveau individuel. L'entrée dans la PFR devait constituer un bénéfice garanti. Nous avons établi ensuite une cotation des postes très mesurée, en seulement trois niveaux.

Concernant la part Fonctions, les modulations s'étaleront entre 1 et 1,5, afin que le dispositif prenne place dans un cadre sécurisé. Il convenait aussi d'éviter de créer de trop fortes disparités entre les personnels. Ainsi, des parcours professionnels inter-fonctions ont pu être définis.

Concernant la part liée aux Résultats, les modulations s'étalent de 1 à 2 et sont liées à l'atteinte des objectifs. Les trois catégories d'objectifs possibles étaient déjà connues du personnel.

Parmi les propositions complémentaires, nous avons en outre souhaité étendre la PFR aux ITRF, sur la base du volontariat, selon le même calendrier que pour l'ASU. Il s'agissait ainsi de poursuivre l'homogénéisation des dispositions indemnitaires (à même niveau et même fonction) et de mettre en œuvre un dispositif individualisé incluant un volet résultats.

Dans la mise en œuvre de la PFR, les composantes et services disposeront d'une enveloppe affectée à la part R et proposeront des fourchettes de modulation au niveau individuel. L'Etablissement arrêtera la modulation définitive, afin de garantir l'homogénéité du traitement des agents et la bonne maîtrise de l'enveloppe budgétaire.

Par ailleurs, l'Etablissement a souhaité que la prime d'excellence scientifique soit gérée localement. Les critères ont été définis par le Conseil scientifique. Ce dispositif bénéficiera d'une augmentation



de 36 % financée par les nouvelles marges de l'Établissement. Cette prime sera ouverte à 40 bénéficiaires.

Les dispositifs d'intéressement proposés recouvraient plusieurs objectifs. Ils devaient d'abord permettre de mieux reconnaître le travail des agents, qu'il s'agisse d'une implication individuelle ou collective, mais aussi rendre les carrières au sein de l'Établissement plus attractives. Nous avons ainsi proposé que les dispositifs d'intéressement soient ouverts à toutes les catégories de personnel, ainsi qu'à toutes les fonctions de l'Université. L'intéressement doit être fondé sur un principe d'évaluation, par le Conseil scientifique ou le Conseil des études et de la vie universitaire pour les enseignants ou lors des entretiens annuels pour les BIATOSS. Ces primes n'ont pas vocation à être reconduites systématiquement. Elles seront financées sur les nouvelles marges de manœuvre, après réalisation des autres objectifs prioritaires. Le montant affecté à l'intéressement ne pourra excéder 1 % de la masse salariale totale de l'année antérieure. Ce dispositif doit permettre de valoriser les individus mais aussi les équipes sur des actions exceptionnelles.

Dans le champ de la recherche, les enseignants pourront par exemple recevoir des primes au titre de la qualité de leurs travaux. Une prime d'attractivité pourra permettre de procéder à un recrutement de haut niveau. Sur le volet pédagogie, une prime pourra, également à titre d'exemple, récompenser la qualité de la pédagogie d'enseignants ayant permis une insertion professionnelle remarquable de leurs étudiants, ayant reçu une évaluation remarquable ou mis en place des dispositifs particulièrement innovants. Le Conseil scientifique et le Conseil des études et de la vie universitaire définiront les critères précis régissant l'attribution de ces primes. Celles-ci pourront être cumulées avec des dispositifs existants, mais devraient dans la plupart des cas être complémentaires.

Les membres de l'équipe de gouvernance ou les chargés de mission pourront également bénéficier de dispositifs d'intéressement, en lien avec les résultats obtenus, au regard des objectifs et indicateurs du Contrat Quadriennal et du modèle d'allocation des moyens.

Pour les personnels BIATOSS, différentes catégories de bénéficiaires ont également été définies. La plus nouvelle est la possibilité de verser des primes à des équipes (de recherche, techniques, administratives) en lien notamment avec la mise en œuvre de projets de service. Cette nouvelle possibilité vise à favoriser une bonne diffusion de la nouvelle culture de l'Établissement et la modernisation des services.

Ce programme sera mis en œuvre à l'année N+1 par rapport aux objectifs de l'année N. Le montant pouvant être dédié à l'intéressement pourra être réparti entre enseignants et BIATOSS au *pro rata* du nombre de personnes. Les enveloppes seront définies par type de fonctions, mais fongibles entre elles. Les montants individuels seront proposés par les instances compétentes avec une obligation de transparence : les sommes dédiées à l'intéressement seront publiées dans le Bilan social annuel.

Par rapport à ces dispositifs d'intéressement, la prise en compte des équipes et l'intégration des BIATOSS ont été accueillies favorablement. Certains ont néanmoins critiqué l'individualisation des rémunérations, dans laquelle ils voyaient une remise en cause des statuts et une mise en concurrence des agents.

En conclusion, ces nouveaux outils permettent de conduire une politique de GRH réellement adaptée aux établissements. Ils doivent permettre de concilier la prise en compte de la performance individuelle et collective, sans omettre aucun acteur. Pour cela, un dialogue étroit doit exister de manière permanente. L'intérêt, l'efficacité de ces dispositifs devront être mesurés dans le temps et la bonne adhésion des équipes est absolument nécessaire.





## Vers une gestion pluriannuelle des universités : stratégies de recrutement

### Florence EGLOFF

*Responsable de l'Observatoire des métiers et de l'emploi scientifique, Direction des ressources humaines, CNRS*

Je présenterai les travaux que le CNRS a conduits dans le cadre d'une gestion pluriannuelle des emplois. En 2008, le CNRS comptait 25 233 ETP dont un pourcentage très important de personnels de catégorie A. La masse salariale atteint au total plus de deux milliards d'euros.

#### Estimation quantitative des départs

Notre démarche a consisté à construire, en premier, des modèles d'évolution prévisible des emplois dont les résultats ont été intégrés au *contrat d'objectifs et de moyens 2010-2013* du CNRS.

Le processus s'est ouvert par une première prévision d'évolution des emplois sur cinq ans. Ce travail a été conduit avec le concours des départements scientifiques. Un arbitrage budgétaire est ensuite intervenu, avant que la Direction générale ne prenne les décisions définitives.

Parmi nos travaux préalables, [1] nous avons tenté d'estimer le « taux de départ des emplois », en prenant en compte les départs à la retraite mais aussi l'évolution des mobilités. Le modèle a ainsi distingué les retraites, les départs définitifs et les départs temporaires. Il est nécessaire pour cela de posséder une bonne connaissance des profils administratifs et professionnels du personnel mais aussi d'une caractérisation fine des raisons des départs. [2] Nous avons ensuite procédé à un calcul de probabilités des différents types de départs à partir des évolutions observées les années antérieures selon les caractéristiques des personnels.

De manière générale, il s'avère que les ingénieurs de recherche affichent un comportement relativement proche de celui des chercheurs, en partant à la retraite vers l'âge de 64 ans, tandis que les personnels techniques partent avant 60 ans. Ces « trajectoires de départs variables selon les profils des personnels » sont à prendre en compte.

Il faut également prendre en compte que les prévisions peuvent, parfois se « heurter » à des éléments de contexte politique, comme la réforme des retraites qui a entraîné un surcroît de départ en 2003 non prévu par le modèle d'estimation. Des réformes internes au CNRS ont pu aussi « bousculer » les prévisions.

Au total, nos prévisions de départs pour la période à venir annoncent une diminution des marges de manœuvre avec un ralentissement des départs.

Nos études ont également montré que, selon les disciplines, les chercheurs peuvent adopter des comportements différents. La chimie, les Sciences humaines et sociales ou les mathématiques présentent ainsi des profils particuliers qu'il convient également de prendre en compte.

Marges de manœuvre réduites et politique RH davantage contrainte imposent au CNRS d'adopter une gestion prévisionnelle encore plus performante.

#### Etudes qualitatives

Une fois ces travaux quantitatifs achevés, nous nous sommes attachés à des études plus qualitatives, avec le concours des Instituts (ex Directions Scientifiques).

Nous avons alors élaboré un plan détaillé pour la période 2010-2014 décrivant les demandes d'emplois et avons envisagé deux scénarii avec les Instituts. Le premier était libre, le deuxième, dit critique, imposait des limites de seuils à ne pas dépasser. Ce travail devait tenir compte de la double fonction des Instituts, à la fois opérateurs de recherche et agences de moyens. Nous avons donc



articulé notre réflexion autour de quatre points, parmi lesquels les enjeux et priorités scientifiques des Instituts, les tendances d'évolution des modes d'organisation, les conséquences sur l'évolution des ressources humaines et les prévisions d'allocation des moyens humains.

Il ne s'agissait pas de procéder à une simple agrégation des demandes des Instituts, mais bien à une analyse prospective devant servir à définir la politique de l'Etablissement. Une synthèse a été réalisée à partir de laquelle des arbitrages ont été passés.

La synthèse a permis de définir plusieurs enjeux majeurs. Il est d'abord apparu nécessaire de maintenir le niveau des recrutements dans les disciplines de base. Il convenait ensuite d'encourager l'interdisciplinarité, mais aussi de développer la capacité de réactivité. Dans le futur, il conviendra de maintenir le niveau de recrutement des chercheurs au moins à son niveau actuel, dans le souci de préserver une activité de recherche inscrite dans le long terme, ainsi que de renforcer les emplois IT dans le cadre des activités de traitement de données, de modélisation et de simulation.

Ces travaux importants ont mobilisé plusieurs équipes, dont la DRH, l'unité de programmation et les Instituts scientifiques. C'est à partir de cette base que la Direction générale s'est appuyée pour définir le contrat d'objectifs et de moyens ainsi que des objectifs annuels.

Il convient ensuite de prendre en compte différentes mesures susceptibles d'intervenir : réintégrations, suppression d'emplois, GVT, avancement automatique, effet Noria ou Report, revalorisation des points d'indice... En plus de cela, différentes décisions doivent intervenir notamment sur les salaires « de base » et les primes, sur les statuts d'Etat et de contractuels, ainsi que sur les politiques de recrutement ou de promotion. Une partie des éléments impactant nos politiques sont définis au niveau national : c'est notamment le cas de la prime d'excellence scientifique.

Notre politique indemnitaire se veut donc désormais ambitieuse et volontariste. Des moyens importants seront ainsi consacrés à la carrière des chercheurs et les promotions multipliées. La campagne de mise en place de chaires CNRS-Universités sera maintenue.

Concernant les personnels IT, les possibilités statutaires seront exploitées au maximum. L'objectif cible d'un taux de promotion de grade de 15 % sera conservé.

Dans le même temps, le CNRS devra maintenir certains grands équilibres dans ses arbitrages de recrutement. Il doit continuer à assurer un recrutement de base, encourager la mobilité externe et éviter les à-coups de recrutement qui se traduisent par des écarts générationnels dans les pyramides d'emplois.

Notre travail a permis plusieurs avancées. Le CNRS dispose désormais d'un processus partagé avec les Instituts, lui permettant de mieux prévoir les effectifs et besoins de recrutement à différentes échéances, de préciser les grandes tendances à cinq ans, et lui offrant une aide à la décision pour les arbitrages à réaliser dans de nombreux domaines... Cela a été réalisé dans le cadre d'une démarche itérative collective.

Cette démarche nécessite toutefois un suivi fin des personnels, reposant sur une caractérisation rigoureuse. Il est nécessaire de savoir estimer les effets à intervenir à moyen et court terme, de définir des cadres stricts pour les contractuels et les primes, de préciser les politiques de promotions et de recrutements. Enfin, il convient de savoir distinguer ce qui relève des engagements des composantes et du niveau central.

Nos travaux comportaient néanmoins certaines limites. Il serait nécessaire de développer un système d'informations partagé plus qualitatif afin de permettre une gestion et un suivi précis et réactifs de l'emploi scientifique. Cela contribuerait également au développement d'une nouvelle évaluation des formes d'organisation et permettrait une harmonisation de la gestion prévisionnelle des EPSCP et des autres EPST.



## **Bernard DIZAMBOURG**

### *IGAENR*

Bonjour. Je centrerai mon propos sur la question de la pluri-annualité. Au-delà des aspects budgétaires et financiers, il s'agit d'envisager l'avenir des établissements au point de vue économique, et de sortir de la vision annuelle. Il convient constamment de s'interroger sur le devenir d'un établissement à moyen terme et l'évolution de ses équilibres économiques. Si ce sujet ne constitue peut être pas une priorité au moment du passage aux RCE, cette question se pose très vite, à peine un an après l'entrée dans le nouveau régime. Au-delà du passage immédiat aux RCE, les établissements s'intéressent alors à la réorganisation de leur structure ainsi qu'aux moyens de se projeter à moyen terme.

L'élaboration des outils de projets doit s'appuyer sur la projection économique. Cet exercice possède en outre une valeur ajoutée sur les processus budgétaires annuels, qu'il contribue à renforcer. Je n'évoquerai donc que peu les questions de patrimoine ou de ressources humaines, pour me centrer sur la gestion économique.

La gestion financière pluriannuelle constitue selon moi une double rupture culturelle et technique dans les pratiques budgétaires actuelles. Actuellement, de manière à peine caricaturale, la construction budgétaire est réalisée par agrégations successives, partant des composantes pour remonter au niveau global, selon une approche davantage comptable et budgétaire qu'économique. L'approche économique doit associer des activités, des évolutions et des performances à des éléments de prévision budgétaire. Les universités ne procèdent jamais ainsi : elles appuient leurs prévisions sur les charges et les produits en nature, plutôt que de se fonder sur l'activité. A l'horizon annuel, la principale fonction du budget consiste à allouer les moyens et à répartir des enveloppes. Le budget sert d'abord à permettre l'exécution budgétaire. Pour cela, il est nécessaire de définir des enveloppes à un niveau relativement précis.

Bien souvent, les lettres de cadrage ne proposent pas d'orientations très marquées. Pourtant, cadrer, c'est aussi traduire des orientations dans des normes d'évolution. Pour l'instant, la lettre de cadrage ne relie pas suffisamment les orientations et les principes budgétaires. Il convient de progresser sur ce point. Pour cela, il convient d'adopter une vision économique.

La démarche pluriannuelle exige de travailler sur de grands agrégats selon une approche « top-down », soit en cherchant à saisir la traduction des grands agrégats sur des éléments plus fins. Elle demande d'adopter une démarche économique, davantage que strictement financière ou budgétaire, soit une approche reliant les activités, leurs évolutions et les équilibres économiques. De ce point de vue, il est frappant que les universités consacrent souvent plus de temps à réaliser des prévisions de dépenses que des prévisions de ressources. Interrogées sur ce point, elles répondent qu'il ne leur est pas possible de prévoir le montant de leurs ressources. Or, c'est précisément en situation d'incertitude que le travail prospectif est le plus essentiel : son intérêt est nul lorsque les données sont certaines. En revanche, il permet de mieux anticiper les variations liées aux incertitudes.

Ce travail exige aussi de prévoir différents scénarii selon plusieurs hypothèses, pour ainsi envisager plusieurs alternatives. Tout travail prospectif doit s'appuyer sur plusieurs scénarii. Il ne doit pas rechercher excessivement la précision. Il s'agit avant tout d'une aide à la réflexion.

La démarche pluriannuelle suppose de construire des bases d'informations reliant l'évolution des grandes activités et des coûts associés. Elle exige aussi de clarifier les relations entre les choix d'orientation et les données économiques de l'Etablissement. Il convient pour cela de s'interroger sur l'impact d'une orientation sur les équilibres économiques de l'Etablissement, mais aussi sur les niveaux de contraintes économiques ou encore sur les différents segments d'activité.

La mise en place de cette démarche passe par plusieurs étapes. Il convient tout d'abord d'apprécier l'équilibre économique de l'établissement. Ensuite, il faut documenter par activité les grands types de charges et de dépenses (salaires, fonctionnement et investissements) et les grands types de



ressources. En croisant ces données, il faut pouvoir préciser un niveau de CAF. Celle-ci est trop peu prise en compte dans les constructions budgétaires des universités. Aucun objectif n'est jamais défini en termes de CAF, alors que de très nombreuses organisations fonctionnent ainsi : elles définissent un montant d'investissement annuel moyen à partir duquel elles fixent un niveau de CAF. Il est donc nécessaire, dans un premier temps, de reconstruire *a posteriori* le niveau de CAF des quatre années passées. Il est alors possible d'établir une première typologie de l'équilibre économique de l'Etablissement.

Lors d'un audit, un regard sur l'investissement constitue toujours une donnée intéressante. Je suis récemment intervenu dans un établissement qui investissait 30 millions d'euros par an. Sur cette somme, 40 % était autofinancé, sans que cela ne soit bien perçu en interne. Dans toute organisation, la part d'effort consacrée à la gestion quotidienne et la préparation de l'avenir constitue un élément clé du cadrage économique. Ce travail est donc tout à fait nécessaire.

Une deuxième phase consiste en la réalisation d'une cartographie des grandes activités. Il faut compléter l'information budgétaire par les données d'activité, identifier les indicateurs les plus pertinents pour chaque activité, apprécier la fiabilité des informations, regarder la capacité de l'université à projeter ces indicateurs sur le moyen terme. Les quatre ans de la durée du contrat d'objectifs et de moyens apparaissent comme une période intéressante. Ces indicateurs doivent aussi permettre d'apprécier les macro-coûts, ainsi que d'analyser le degré de relations des charges et des produits à une évolution voulue ou subie de l'activité.

Souvent, les universités sont tout à fait désarmées au moment de réaliser des prévisions budgétaires en matière de contrats de recherche. Souvent, ce sont les laboratoires, voire les chercheurs eux-mêmes, qui réalisent ces travaux. Cela n'est pas satisfaisant. Par exemple, il conviendrait, de manière systématique, d'analyser l'impact d'une subvention ANR de 100 euros sur l'ensemble des différents postes de coûts, ainsi que les variations de l'impact de cette subvention dans les différents domaines de la Recherche, sciences de la vie ou lettres et sciences humaines. Il s'agit donc là d'identifier des indicateurs simples, peut être limités, mais qui permettront de faciliter l'exercice prévisionnel.

Une troisième phase doit s'attacher à identifier les risques d'évolutions subies susceptibles d'impacter l'équilibre économique d'une université, et mesurer leur niveau d'impact. Pour cela, il peut être intéressant d'anticiper les évolutions liées à la diminution de la démographie étudiante, ou aux éventuelles modifications législatives et transformations du contexte économique... Certaines de ces évolutions peuvent être favorables ou défavorables : il convient, à chaque fois, de caractériser les différentes hypothèses.

Enfin, la quatrième phase doit permettre de définir de grandes orientations et d'apprécier leur impact sur les équilibres économiques de l'Etablissement. Pour cela, il faut prendre en compte les choix majeurs d'orientation de l'université, en apprécier les coûts associés en fonction de l'impact attendu et des modalités d'action retenues, et identifier l'impact sur l'équilibre économique global. Pour chacune des orientations stratégiques majeures, il convient d'apprécier les modalités possibles de mise en œuvre, l'effort budgétaire associé ainsi que l'incidence éventuelle en termes de ressources. Il faut également évaluer l'impact de ces orientations sur l'équilibre économique global de l'établissement.

Une fois ces travaux réalisés, les scénarii peuvent être construits. Une séquence à moyen terme de comptes de résultats et de tableaux de financement prévisionnels doit alors être élaborée. Ce travail doit être simplificateur : il constitue toutefois une excellente aide à la décision. A l'heure actuelle, aucune université ne réalise ce type de travail. Pourtant, toute PME produit cet exercice en réalisant différents *business plans*, dans un univers largement plus incertain que celui des universités. Les Universités possèdent souvent les données nécessaires : elles ne parviennent seulement pas à les rassembler. Il serait déjà extrêmement intéressant de parvenir à chiffrer le coût des différentes fonctions de l'université. La connaissance de ces coûts est indispensable à l'élaboration d'un budget. A chaque grand agrégat, il convient de pouvoir associer un ordre de grandeur, un poids économique. L'université en tant qu'entité disparaît souvent, au moment de réaliser des exercices budgétaires,



derrière ses composantes. Celles-ci ne sont pourtant pas homogènes : un IUT rassemble des activités très variées.

Le retraitement de données exige toujours de sacrifier un peu à la précision. Même au niveau de l'Etat, les exercices prévisionnels sont basés sur un degré de précision adapté à l'horizon retenu. Malgré les approximations, il reste intéressant de tenter de mesurer, d'apprécier le poids et l'impact des fonctions des universités.

L'IGAENR accompagne d'ores et déjà trois établissements dans leur passage aux RCE. Les exercices prévisionnels sont sans doute imparfaits : ils aident néanmoins à prévoir et, à terme, ils sont susceptibles de changer le processus d'élaboration budgétaire annuel et de replacer ce dernier dans sa perspective politique



## Le nouveau cadre budgétaire et comptable des EPSCP

### Gwenaëlle VERSCHEURE

*Chef du bureau du budget et de la réglementation financière, sous-direction du budget de la mission « Recherche et enseignement supérieur », MESR*

Bonjour à tous. Je tenterai de présenter les principales modifications induites par le nouveau cadre budgétaire et comptable des universités.

L'instruction M9-3 repose sur des textes règlementaires que les instructions (décret de l'Education, réglementation budgétaire et comptable et décret financier RCE) ne font que commenter. Toute la réglementation est construite sur des principes déclinés sur différents volets, tels que les principes d'annualité, d'unité budgétaire, d'universalité, de spécialité, de sincérité et d'équilibre. Il convenait de veiller à ce qu'aucun décret ne vienne limiter l'autonomie accordée aux universités.

Le budget principal possède trois enveloppes limitatives principales : la masse salariale, le fonctionnement et l'investissement. Les crédits sont évaluatifs pour les structures budgétaires des SAIC ou des fondations universitaires.

La sincérité et la soutenabilité budgétaire constituent deux notions extrêmement importantes. Les budgets ne doivent pas comporter des éléments dont l'on sait qu'ils ne seront pas réalisés. Il convient donc de ne pas sous estimer les dépenses, notamment obligatoires. Les recettes ne doivent quant à elle pas être surestimées.

La LOLF a introduit la notion de soutenabilité financière. Toute décision de gestion doit être projetée dans le temps afin de mesurer la capacité de l'Etablissement à soutenir dans le temps toute décision intervenant à un moment donné. Ce raisonnement doit s'appliquer pour toute opération de recrutement : il s'agit en effet de décisions qui impactent la situation financière d'un établissement sur le long terme.

Il existe toutefois des principes d'exception qui offrent des dérogations, notamment en cas de reports, de prélèvements sur fonds de roulement, de prise en compte de la pluri-annualité ou au titre de la notion de recettes affectées.

La complexité du processus budgétaire des universités reflètent souvent la complexité de l'EPSCP. L'article 2 du décret de 2008 énumère les budgets constituant le budget agrégé. Celui-ci recouvre le budget principal, le budget annexe du SAIC et le budget de l'EPRD ou d'une éventuelle fondation universitaire. Le budget principal regroupe quant à lui les dépenses liées à la BPI et aux différents centres de dépenses. Il n'a toutefois pas paru souhaitable que l'appréhension financière de la situation de l'Etablissement intègre les éléments liés à la gestion inter-établissement : ces sommes se trouvent donc en dehors du budget agrégé. Par ailleurs, les budgets des filiales, fondations partenariales ou apports des organismes de recherche ne sont pas non plus inclus dans le budget agrégé.

La présentation du budget est construite en deux parties, avec un compte de résultat prévisionnel et un tableau de financement prévisionnel. Le rapprochement de ces deux parties permet de calculer la CAF. La ligne d'équilibre se situe aux niveaux du résultat prévisionnel d'exploitation et de la variation prévisionnelle du fonds de roulement. Cela constitue une différence majeure par rapport à la situation pré-RCE.

Il convient en outre d'adopter une présentation matricielle des dépenses. Différentes présentations peuvent être adoptées : la réglementation ne définit pas de forme particulière. La présentation que nous avons retenue possède toutefois un biais puisqu'elle propose une vue globale. Nous avons donc souhaité qu'il y soit joint un état détaillé des dépenses par nature. Celui-ci doit expliciter la construction du budget et son caractère sincère et soutenable. Il est présenté à titre d'information au



CA. Nous avons détaillé certains éléments indispensables : cette liste n'est toutefois pas exhaustive. Elle mentionne notamment les rémunérations principale et accessoire, primes et indemnités, cotisations diverses dont le Cas pensions, ainsi que les autres charges de personnel. Le Conseil d'administration joint à ces éléments un document littéraire abordant les points moins aisément appréhendables d'un point de vue qualitatif.

La notion de plafond d'emplois est très importante pour les universités passées aux RCE. Ce plafond est défini au niveau de l'Etablissement, et n'intègre pas les emplois affectés à la gestion des relations inter-établissements. Il comprend à la fois le plafond d'emplois prévus par l'article L712-9 du code de l'éducation ainsi que les emplois financés intégralement sur ressources propres. Le SIE possède son propre plafond d'emplois.

Le régime financier définit les annexes devant être jointes au budget. Parmi celles-ci, on trouve le projet de performance annuel de l'établissement, le tableau de suivi des emplois, les programmes pluriannuels d'investissement et le suivi des restes à réaliser sur les contrats de recherche. Il conviendra de veiller à ce que les outils informatiques des établissements puissent bien produire ce type de données.

L'équilibre constitue une notion très importante. Le recteur est chargé de son contrôle. Un budget d'établissement est considéré comme à l'équilibre lorsque les recettes excèdent les dépenses de fonctionnement et lorsque les ressources excèdent les dépenses d'investissements. L'équilibre est mesuré à plusieurs niveaux, au non du seul point de vue du budget agrégé. L'équilibre est apprécié pour chaque composante du budget agrégé. Il ne paraissait pas de saine gestion que le déséquilibre d'un poste soit compensé par la bonne santé d'un autre.

La masse salariale est soumise à certaines contraintes. Le montant total des dépenses de personnel doit être inférieur à la dotation annuelle de masse salariale versée par l'Etat ainsi qu'aux ressources propres d'exploitation de l'Etablissement. Les ressources propres sont entendues comme le total des ressources de fonctionnement exploitables de l'Etablissement. Il convient donc de veiller à la pérennité des ressources propres dans le budget pluriannuel.

Le régime financier prévoit la possibilité d'équilibrer les budgets par prélèvement sur le fonds de roulement. Le Conseil d'administration possède seul la compétence de décider des opérations d'investissements et le recteur ne peut intervenir sur ce sujet. Il peut néanmoins critiquer la sincérité ou la soutenabilité des dépenses. De façon générale, le fonds de roulement pourra financer des dépenses d'investissements, sous réserve d'acceptation par le Conseil d'administration. En revanche, toute résorption d'un déséquilibre induit par les dépenses de fonctionnement devra être soumise à l'approbation du recteur. Celui-ci devra approuver ces démarches en séance, et cet accord figurer au procès-verbal du Conseil d'administration.

Le texte a tenté de limiter le caractère automatique des reports. Les reports sont autorisés lorsqu'ils correspondent aux crédits non utilisés des opérations d'investissement et des contrats de recherche. Les opérations pluriannuelles constituent une annexe du budget et du compte financier. Ces reports sont possibles dès le début de l'exercice. Si les recettes correspondantes ont été reçues, les reports se traduisent par un prélèvement sur le fonds de roulement. En cas de non exécution intégrale du budget de l'Etablissement, aucun report n'est nécessaire. Alors, les recettes budgétées ont permis de couvrir les dépenses prévues. Actuellement, les reports ne sont pas nécessaires puisque les budgets ne sont exécutés qu'à 80 %. Cela ménage des marges de manœuvre disponibles pour d'autres actions. Les décisions de report ne devraient donc pas être envisagées avant les mois de septembre ou d'octobre. Nous avons donc souhaité limiter le caractère automatique des reports afin d'inciter le CA à davantage s'interroger sur ces décisions.

Par ailleurs, si le budget agrégé regroupe trois budgets, nous considérons toutefois que l'exécution se tient au niveau du budget principal, indépendamment du lieu d'exécution.

Les budgets propres intégrés sont dits « de droit » pour les instituts et écoles internes. La réglementation prévoit leur contenu. Le chef d'établissement peut désormais proposer au CA de doter



de nouvelles structures en budgets propres intégrés. Leur équilibre est néanmoins apprécié selon des modalités différentes du budget principal. Afin de l'évaluer, on rapproche l'enveloppe de dépenses et les ressources propres générées par l'activité de la composante. La ligne d'équilibre correspond à la contribution de l'Établissement. La ligne d'équilibre ne donne pas lieu à exécution : il ne s'agit que d'une différence entre les ressources propres et les dépenses.

Les centres de dépenses constituent une autre individualisation budgétaire du budget principal. La composante est dotée d'un budget, selon l'arrêt de la législation en vigueur. Le CA devra se prononcer sur le montant affecté, puis le service commun répartit la dotation.

Le processus budgétaire comporte quatre éléments principaux. Dorénavant, la réglementation financière accorde une entière liberté aux établissements qui sont libres de s'organiser comme ils le souhaitent. En revanche, le processus budgétaire doit commencer par un nécessaire débat d'orientation budgétaire. Celui-ci doit se fonder sur les résultats des exercices passés. Il convient en effet de veiller à la bonne continuité des exercices budgétaires.

Le processus budgétaire comporte différentes phases, au cours desquelles les projets de budget doivent être communiqués au recteur. Le texte prévoit aussi des dispositions exceptionnelles lorsque le budget n'est pas exécutoire au 1<sup>er</sup> janvier. Le recteur peut notamment ne rendre exécutoire qu'une partie du budget agrégé. Il est donc important de pouvoir dissocier les trois composantes du budget agrégé.

Les DBM interviennent en cas de modification de l'équilibre du budget principal, de virements de crédits entre enveloppe, de modification du plafond d'emplois global ou d'augmentation des enveloppes. Le CA doit nécessairement se prononcer sur les DBM. Celles-ci ne s'imposent pas pour les modifications de destination, puisqu'elles concernant avant tout les crédits par nature. Le CA peut toutefois déléguer au président le pouvoir d'adoption.

Le passage à l'autonomie a sans doute renforcé l'importance du recteur. Il exerce désormais un contrôle budgétaire spécifique. Ce contrôle doit néanmoins se fonder sur un dialogue entre l'Établissement et les services du rectorat. Il doit être préparé lors des réunions d'échanges. Cette intervention doit donc rester limitée et graduée.





## RESTITUTION DES ATELIERS

### Contrôle interne de la paie et fiabilisation des données RH

**Anne-Lise WICKER**

*Chargée de mission pilotage, université Paris Sorbonne - Paris IV*

Nous avons principalement abordé la question du contrôle interne de la paie. Ce sujet est vaste et nous avons partagé de nombreux retours d'expériences. Le contrôle interne de la paie a pour objectif prioritaire la sécurisation du processus de la paie dans son ensemble (de l'acte générateur au déversement des écritures comptables de la paie). Les problématiques sont parfois nombreuses mais aussi diverses, et elles peuvent être spécifiques à certains établissements.

La capacité de contrôle en amont est un élément indispensable à la sécurisation de la paie. Les universités éprouvent cependant parfois des besoins en formation auxquels les TG peinent à répondre. Il semble exister de grandes disparités de relations entre les universités et les TG. Paris VI a ainsi eu très peu d'échanges constructifs avec la recette générale des finances, malgré des demandes récurrentes. En revanche, d'autres universités ont souligné une très bonne qualité de collaboration avec leur TG allant parfois jusqu'à une offre de formation proposée par le payeur. Devenue obligatoire dans le cadre de la certification des comptes en mode RCE, la relation avec le commissaire aux comptes contribue également à la sécurisation de la paie. Cette relation est nouvelle et les premières prises de contact ont souvent été appréciées. Il ne s'agissait souvent que de rassembler l'information formalisée disponible.

Comment les universités passées aux compétences élargies ont-elles mis en place le contrôle interne de paie ? Pour beaucoup, il a semblé important que ce passage soit le fruit d'une démarche collective associant l'ensemble des acteurs concernés. Cela est même indispensable dès la première étape, soit au moment de réaliser le diagnostic du processus de paie, à partir duquel les solutions et propositions doivent pouvoir apparaître. Avant d'identifier les risques, il est fondamental de préciser les tâches de chacun à travers un organigramme fonctionnel. Ce travail est aussi l'occasion de clarifier les relations entre les services de ressources humaines et services comptables (parfois matérialisée par la réalisation d'une véritable charte acceptée par les deux services et précisant les relations entre eux).

Il convient également d'être attentif aux habitudes des gestionnaires afin de les sensibiliser et de les accompagner aux changements. Par exemple, le calendrier de saisie des paies en contexte de ressources propres sera moins souple que par le passé (calendriers de la paie à façon). En amont, il convient d'optimiser la circulation des documents de paie afin de bien garantir la sécurisation des paies.

Enfin, le référentiel du contrôle de la paie des universités élaboré en juillet 2009 par deux inspecteurs de la RGF en collaboration avec quelques universités est un outil essentiel pour la mise en place d'un contrôle interne de la paie en université.



## Politique de GRH : stratégies de recrutement

**Anne DRUIHLE**

*Université d'Orléans*

Cet atelier a été l'occasion d'échanger sur nos pratiques, sachant que le sujet du recrutement ne constitue pas pour l'heure une réelle priorité. Il nous est néanmoins tous apparu nécessaire d'élaborer une stratégie de recrutement. Pour être admise de tous, celle-ci doit s'appuyer sur des acteurs centraux aussi bien que sur des acteurs de base : l'adhésion de tous à la stratégie définie est essentielle. La stratégie doit aussi être articulée avec les besoins des composantes, qu'il convient d'identifier au préalable.

Nos pratiques étaient très différentes. Certains se fondaient sur l'offre de formation existante pour se projeter dans l'avenir. Cette démarche soulève toutefois des difficultés politiques. Les choix élaborés ainsi ne satisfont pas toujours les souhaits de chacun. Il est désormais nécessaire de mettre en cohérence besoins et moyens.

D'autres calculent des taux de couverture en se référant à un coût par étudiant. Il est parfois difficile de faire en sorte que le politique et les fonctions support travaillent en bonne intelligence sur ces questions. Les indicateurs sont ainsi rarement pris en compte au moment de la définition politique des priorités des campagnes de recrutement.

Dans le domaine de la Recherche, la question paraît plus simple. Pour les établissements passés aux RCE, les postes d'enseignants chercheurs ouverts sont intégrés dans l'effectif des postes à pourvoir et ce recrutement est plus aisé.

Il convient par ailleurs de s'assurer de la fiabilité des procédures, de réaliser régulièrement des bilans de compétences afin de pouvoir identifier en permanence les compétences disponibles au sein de l'établissement. Sur certains postes, il est parfois difficile de recruter. Il conviendra de davantage encourager les personnels contractuels à passer les concours leur permettant de devenir titulaires.

La négociation avec les composantes est un paramètre important, dans lequel il convient de mobiliser la base des agents. Ce sont là des points importants, même s'il est difficile de les traduire à travers des indicateurs économiques.

## Politique de RGH : politique indemnitaire, intéressement et dialogue social

**Corinne SCHUMPF**

*Directrice des ressources humaines, université Paul Verlaine Metz*

Nos questions ont principalement porté sur les démarches à mettre en œuvre, la mise en place de la PFR, les politiques d'intéressements, le régime indemnitaire des enseignants chercheurs et des contractuels. Nos échanges ont donc été très riches.

Concernant la PFR, nous nous sommes interrogés sur les critères de cotation des postes. Des universités telles qu'Aix-Marseille ont déjà étendu la PFR à différentes catégories de personnel. Cela est possible par le biais d'une modulation de la PPRS. Certains considéraient la NBI comme redondante par rapport à la cotation F de la PFR.

Concernant les primes statutaires, certaines universités souhaitent abandonner les approches statutaires pour privilégier les approches métiers. Une telle démarche est possible : il suffit de



l'accompagner d'un dialogue social étroit. Aix-Marseille a ainsi initié ce dispositif sur la base du volontariat.

La prise en compte de la progression des parcours professionnels constitue un autre élément important. Il convient toutefois d'éviter les situations de non respect des parcours professionnels. Les universités ayant engagé ces démarches ont souligné l'importance d'élaborer des cotations de postes par rapport à des niveaux de responsabilité.

Certains estimaient ensuite que la notion de l'intéressement semblait héritée du secteur privé. Il a néanmoins été rappelé que cette disposition est bien prévue par la Loi. L'ensemble de la communauté universitaire pourra en bénéficier, notamment sur des objectifs collectifs. De ce point de vue, les participants ont évoqué plusieurs exemples de succès.

Nous n'avons que peu évoqué le régime indemnitaire des enseignants-chercheurs. Pour la plupart des universités, ce sujet reste en chantier. Nous nous interrogeons actuellement sur les critères à mettre en place, même si ceux-ci seront sans doute définis par le politique. Les universités commencent donc à s'organiser sur ce point. La communauté scientifique souhaite toutefois maintenir une modulation des primes d'expertise scientifique différenciée entre les maîtres de conférences et les professeurs.

Concernant le régime indemnitaire des contractuels, les établissements possèdent tous des logiques propres. Certains ont mis en place des régimes spécifiques. D'autres ont préféré proposer des revalorisations salariales.

## Echanges avec la salle

### De la salle

Comment définir le taux de l'APES ?

### De la salle

Il convient de le définir à partir d'une projection de la masse salariale.

### Marie-Louise SEITZ, directrice du département Services, Amue

Avant de laisser Monsieur Matteucci, responsable de la mission de l'accompagnement des Etablissements de la DGESIP, conclure nos journées, j'évoquerai les actions que le département services de l'Amue envisage de mener au cours de l'année 2010 sur le sujet des RCE.

Au cours de ces deux journées, plusieurs thèmes importants ont été évoqués : la notion de pluri annualité, la dévolution de patrimoine, la notion de soutenabilité budgétaire. Tous ces sujets seront repris et développés l'année prochaine.

Nous vous proposerons un nouveau séminaire qui permettra d'évoquer l'ensemble de ces questions en associant étroitement les universités qui sont déjà passées aux responsabilités et compétences élargies.

En dehors de ces moments forts, l'Amue offre la possibilité pour tous les établissements de travailler sur tous les sujets concernés par les RCE.

Le site de l'Amue propose toujours 37 fiches relatives à la gestion des universités dans le cadre de la LRU, ces fiches seront prochainement mises à jour.

Nous reconduirons le dispositif d'accompagnement personnalisé dans le cadre du passage aux RCE. Il s'agit d'une formation-action qui permet aux établissements de se préparer à ce passage en s'organisant en mode projet.

La formation méthodologique d'aide au pilotage sera renouvelée et adaptée.



Dans le domaine de la finance, nous proposons à nouveau une formation « fiabiliser l'information financière : un préalable à la certification des comptes ». Elle concerne tous les personnels d'encadrement amenés à traiter d'informations financières. Une formation sur la « maîtrise des processus de paie » est en cours de finalisation et sera proposée dès le début de l'année, il en est de même pour une formation « la portée et l'usage de la politique budgétaire ».

Dans le domaine de la comptabilité analytique, l'Amue est présente sur le sujet depuis de nombreuses années. Nous offrons, cette année encore une formation relative à la méthodologie de mise en place et de fonctionnement d'une comptabilité analytique.

Nous offrirons un plus grand nombre de formations sur le sujet des ressources humaines.

Nous reconduirons les formations relatives au pilotage de la masse salariale et à l'organisation des directions des ressources humaines dans le contexte de la LRU.

Nous mettrons en œuvre une nouvelle formation sur les nouveaux leviers de la GRH.

Dès le début du mois de décembre une formation relative au classement des enseignants-chercheurs sera ouverte aux responsables et gestionnaires des personnels enseignants-chercheurs. D'ici à février, l'Amue organisera près de dix formations supplémentaires sur le sujet à Paris et en régions. Nous proposerons ensuite d'autres formations sur le sujet de la déconcentration.



## CLOTURE DU SEMINAIRE

### **Bruno MATTEUCCI**

*Responsable de la mission de l'accompagnement des Etablissements – Pôle de la contractualisation et de financement des établissements de formation et de recherche – DGESIP - MESR*

La clôture d'un séminaire constitue toujours un exercice difficile et je ne vous proposerai pas ici une synthèse des propos que nous avons tenus. Je tenterai en revanche de vous apporter plusieurs informations importantes pour les mois que vous vous apprêtez à vivre.

A partir du 1<sup>er</sup> janvier, 51 universités auront adopté des responsabilités et compétences élargies. Les instituts et les écoles souhaitent également participer à ce mouvement de développement. Elles disposent pour cela d'un protocole particulier.

La Ministre a bien conscience des efforts qu'exige de la part de chacun le passage aux RCE. Nous sommes donc bien conscients qu'un certain délai sera nécessaire avant que ce nouveau régime présente un fonctionnement satisfaisant. Cette transformation n'est pas possible sans l'adhésion du personnel. Néanmoins, les bénéfices attendus profiteront à l'ensemble de la communauté universitaire.

Comme tout changement, les RCE suscitent des inquiétudes qu'une communication transparente devrait permettre d'apaiser. La nécessaire réorganisation des services exigera un renforcement de la professionnalisation ainsi que la mobilisation de compétences adaptées aux missions. Les établissements ayant opéré ce passage ont d'ores et déjà engagé un repyramidage de leurs compétences.

La politique de formation interne s'est développée dans cet objectif. La qualité des relations avec les trésoreries générales peut parfois être tendue : il convient de les fluidifier. Certaines TG proposent des formations : ce sont là des initiatives qu'il convient de développer. En cas de situation de blocage total, le Ministère pourra intervenir, une fois averti.

Nous avons aussi évoqué la mission des recteurs et de leur contrôle. Il leur appartient de contrôler, avec les TG, les budgets et leur sincérité, ainsi que le respect des plafonds d'emploi et de masse salariale. Ce contrôle ne doit pas être inhibant : il devra avant tout proposer un conseil et un soutien. Ce regard devra vous aider à améliorer la qualité de vos documents et la présentation de vos budgets afin de prévenir les contentieux. La présentation des comptes devra être aussi proche que possible des attentes des commissaires aux comptes.

Après neuf mois d'expériences dans 18 universités, tous les Présidents et leurs équipes ont affirmé leur satisfaction quant au modèle des RCE, et leur volonté de le conserver. Il semble donc bien que ce mouvement aille dans le bon sens, même si les premières transitions ont parfois été chaotiques.

Parmi nos autres actions, nous tentons en outre d'accompagner les établissements dans la définition de leur plan d'action, ainsi que de les préparer aux réunions au cours desquelles sont définis de manière définitive les plafonds d'emplois et de masse salariale.

De la même manière que le passage aux RCE ne constitue pas une fin en soi, il convient de bien réfléchir à l'emploi des nouvelles marges de manœuvre. Cette réflexion doit apparaître dans le projet d'établissement à partir duquel est négocié le contrat quadriennal. Les marges permettront de conduire de nouvelles politiques qui renforceront l'attractivité des établissements.

La notification de la délégation des crédits devrait vous être adressée fin janvier. Elle ne sera en aucun cas inférieure à celle de 2009. Il vous est donc demandé de construire un budget 2010 sur la base de la reconduction des moyens récurrents reçus en 2009. Une DBM permettra de réaliser les ajustements ultérieurs.



Il convient aussi de rappeler que la démarche de gestion prévisionnelle doit s'inscrire dans la GRH et, dans un premier temps, dans la durée du contrat d'établissement. Il convient d'insister sur l'impact de celle-ci sur la masse salariale.

Le passage aux RCE modifie également les relations avec l'administration centrale. Le Ministère s'oriente désormais davantage vers un rôle d'accompagnateur. Ces relations se traduiront essentiellement à travers le dialogue contractuel et à travers le soutien que les services du ministère en central pourront vous apporter. Le Ministère a pour sa part pris en compte cette perspective en réorganisant sa Direction de l'enseignement supérieur.

Les systèmes d'informations devront être fiables et maîtrisés. Il s'agit d'éléments essentiels au bon passage aux RCE.

Les arrêtés de transfert seront publiés en fin d'année. Par ailleurs, les RCE 2010 devront d'abord consulter le CTP avant de faire voter de nouveau leur CA, afin d'éviter tout risque de recours contentieux. Le vote du CA pourra néanmoins intervenir dans la même séance que le vote du budget.

Je vous rappelle que la Mission de l'accompagnement des établissements qui a déjà rencontré les RCE 2009 et 2010, rencontrera dans les mois qui viennent les candidates aux RCE 2011. Les contacts seront maintenus durant toute l'année avec les RCE 2009, 2010 et les futures 2011.

Je vous souhaite bonne continuation dans cette aventure que nous partageons.