

## **I- LA MONTÉE EN CHARGE RAPIDE DES RESPONSABILITÉS ET COMPÉTENCES ELARGIES**

Le nombre des établissements passés aux RCE était de 18 au 1<sup>er</sup> janvier 2009 et de 57 au 1<sup>er</sup> janvier 2010 (dont 51 universités). Au 1<sup>er</sup> janvier 2011, ce seront 86 établissements<sup>6</sup> qui bénéficieront des compétences élargies (dont 73 universités).

On observe donc une nette montée en charge du transfert des compétences, sachant que l'article 49 de la loi LRU prévoit qu'elle s'appliquera « de plein droit à toutes les universités au plus tard dans un délai de cinq ans à compter de sa publication ».

Chaque établissement a fait l'objet d'un audit de la part de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR) avec le concours du contrôle général économique et financier (CGEFI), afin de déterminer les risques éventuels pour un passage à l'autonomie, proposer des plans d'action pour y remédier et apprécier les marges de manœuvre. Ces audits ont porté sur quatre domaines : les aspects financiers, les ressources humaines, le pilotage et les systèmes d'information, le patrimoine.

Les missions d'audit, menées parallèlement dans plusieurs établissements et selon une méthodologie commune, ont permis d'avoir une bonne vision de la situation de chacun d'entre eux tout en disposant d'informations croisées sur un grand nombre d'universités. Par ailleurs, elles ont été conduites dans des délais suffisamment courts pour que les établissements en aient rapidement le retour, favorisant ainsi une plus grande réactivité.

Ces audits ont permis de dégager des pistes de progrès concernant, principalement, l'optimisation de la gestion financière et de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, l'amélioration du pilotage de la masse salariale, le développement et l'interopérabilité des applications de gestion ou encore la rationalisation de l'utilisation des locaux.

L'accompagnement par le ministère a été réel dans cette première phase technique ; il convient aujourd'hui de s'interroger sur l'évolution de cet accompagnement ainsi que sur le type et le niveau des compétences à mobiliser pour répondre efficacement aux besoins et aux attentes.

Cet aspect a déjà été évoqué par le comité. L'expérience de 2009 et 2010 montre que le niveau des formations dispensées aux personnels d'encadrement doit évoluer et non plus se limiter à des échanges de bonnes pratiques, pourtant très utiles. De même s'exprime un besoin de formation des élus, notamment des membres des conseils d'administration (CA) des établissements. L'acquisition des RCE conduit à un profond changement dans le budget et modifie la nature et les enjeux des décisions à prendre par les administrateurs.

Dans le domaine de la formation, la conférence des présidents d'universités (CPU), l'agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche (AMUE) et l'école supérieure de l'éducation nationale (ESEN) ont un rôle complémentaire à jouer.

---

<sup>6</sup> Compte tenu de la fusion de l'ENS sciences de Lyon et de l'ENS lettres et sciences humaines de Fontenay-Saint-Cloud, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010.

L'identification de marges de manœuvre apparaît encore très fragile, plusieurs établissements connaissant même quelques difficultés. Le recul n'est cependant pas suffisant, fin 2010, pour donner un éclairage précis, mais il est déjà possible de percevoir la nécessité d'une réflexion sur « l'après-RCE ».

La loi LRU, et plus particulièrement les RCE, ont ouvert de nouvelles perspectives notamment grâce à :

- l'augmentation de volume du budget géré par les établissements, à la suite du transfert de la masse salariale ;
- la possibilité de conduire une véritable politique de l'emploi adaptée à la stratégie de l'établissement ;
- la souplesse induite par le recrutement de contractuels ;
- l'instauration de dispositifs d'intéressement et le développement d'une politique indemnitaire.

Les changements ont été introduits de façon très rapide avec une exigence de résultats immédiats. L'émergence de métiers nouveaux ou encore la mise en place de nouvelles applications informatiques ont nécessité une forte réactivité de la part des personnels et généré des besoins spécifiques en termes de compétences et, comme cela a été rappelé précédemment, de formation. Les postes d'encadrement ont été renforcés autour des fonctions support : pilotage de la masse salariale, gestion prévisionnelle des ressources humaines, contrôle de gestion, patrimoine...

L'appropriation et l'utilisation de l'ensemble des différents leviers nécessitent, pour les établissements, d'inscrire leur réflexion dans le cadre d'un projet de développement collectif, d'avoir une vision prospective de leurs différents champs d'activités et d'accroître leurs capacités et outils de pilotage et de gestion, sachant que les systèmes d'information pour les ressources humaines sont bien souvent inadaptés à la situation nouvelle découlant du passage aux RCE et que les marges de manœuvre sont plus étroites, voire inexistantes, pour les établissements de petite taille. Cette dernière remarque conduit le comité à s'interroger sur la pertinence de faire bénéficier des RCE certaines écoles, parfois en convention avec les universités, dont le budget ne dépasse pas quelques millions d'euros.

Une attention particulière est à porter à la fois à la définition et au pilotage de la masse salariale afin de respecter son caractère limitatif, prévu à l'article 18 de la loi LRU (article L. 712-9 du code de l'éducation). La définition du périmètre de la masse salariale peut pénaliser, parfois fortement, les établissements par une application rigide du principe de non prise en compte des emplois vacants. Mais la mise en œuvre, au sein des établissements, d'une politique budgétaire réaliste est indispensable pour éviter que certaines décisions viennent grever trop lourdement, à l'avenir, la situation financière de l'établissement. Les difficultés rencontrées récemment par quelques universités pour le financement du GVT (glissement-vieillesse-technicité) de leurs personnels sont significatives à cet égard et sont à élargir à tous les aspects d'une gestion de la masse salariale : CAS (compte d'affectation spéciale) des pensions, mesures issues des plans de revalorisation des carrières, du point d'indice, aides sociales, augmentation des primes...

Ces questions à la fois techniques et politiques mettent en évidence une évolution dont les établissements n'ont pas toute la maîtrise ; c'est notamment le cas des promotions ou des ratios de promotion qui sont fixés nationalement et des départs à la retraite qui relèvent de décisions individuelles. Les principes et mécanismes d'actualisation de la masse salariale restent donc à définir.

Grâce aux auditions et aux différentes études menées, le comité a aujourd'hui une bonne visibilité sur le travail conduit nationalement pour aider au passage technique aux RCE, en particulier sur les démarches d'audit et d'accompagnement et sur leurs effets bénéfiques à court terme pour l'acquisition des RCE par les établissements. Mais il est plus difficile d'identifier et de mesurer la démarche engagée par le ministère pour anticiper et préparer les conséquences à moyen et long terme de ce passage aux RCE. Pour certains établissements, ce passage ne se limitera-t-il pas à plus long terme, à la rémunération des personnels sans véritable possibilité de conduire une réelle stratégie de développement et de s'engager dans une politique de site ambitieuse ? La question est d'autant plus sensible pour les établissements de petite taille.

Dans son premier rapport de décembre 2008, le comité avait insisté sur l'importance du dispositif de certification des comptes. Il conviendrait aujourd'hui de dresser un bilan des principaux constats émis en ce domaine afin d'en faire bénéficier la communauté universitaire.

**Recommandations :**

- 1- Offrir aux personnels d'encadrement des formations de haut niveau adaptées aux exigences nouvelles issues de la loi LRU.**
- 2- Assurer, dans chaque établissement, une formation des élus des différents conseils, tout particulièrement des administrateurs, pour une bonne compréhension des enjeux et du poids des décisions à prendre par le CA.**
- 3- Définir, à titre transitoire, les principes et mécanismes d'actualisation de la masse salariale.**
- 4- Dresser un bilan des principaux constats sur la certification des comptes.**
- 5- Préparer sans plus attendre « l'après-RCE » par une réflexion prenant en compte l'identification, l'analyse et l'anticipation des risques à moyen et long termes.**