



**HAL**  
open science

# Enjeux et réalités de la prise en compte du risque financier dans les outils du pilotage universitaire français

Caroline Baradat, David Carassus

## ► To cite this version:

Caroline Baradat, David Carassus. Enjeux et réalités de la prise en compte du risque financier dans les outils du pilotage universitaire français. Colloque ORIANE, La prévention du risque comme outil stratégique, Sep 2010, Bayonne, France. hal-02431985

**HAL Id: hal-02431985**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-02431985>**

Submitted on 17 Dec 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## COMMUNICATION

*ORIANE - Organiser les entreprises, les institutions et les associations en présence du risque : innovation, analyse technique et managériale, évaluation et pérennisation sociale.*

*La prévention du risque comme outil stratégique (Bayonne – 2010)*

---

# **Enjeux et réalités de la prise en compte du risque financier dans les outils du pilotage universitaire français**

**Caroline BARADAT**

Doctorante, Université de Pau et des Pays de l'Adour  
06.70.18.97.17  
caroline.baradat@univ-pau.fr

**David CARASSUS**

Enseignant-chercheur / directeur de recherche, Université de  
Pau et des Pays de l'Adour  
Vice-président délégué chargé du budget et des moyens  
david.carassus@univ-pau.fr

# **Enjeux et réalités de la prise en compte du risque financier dans les outils du pilotage universitaire français**

***Caroline BARADAT***

*Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion  
Université de Pau et des Pays de l'Adour  
(France)*

***David CARASSUS***

*Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion  
Université de Pau et des Pays de l'Adour  
(France)*

## **Résumé**

Actuellement, la notion de risque n'est pas véritablement prise en compte au sein des universités françaises. Clarifiant au préalable les risques financiers et/ou à conséquences financières auxquels sont exposés ces établissements publics, cette communication propose, dans un premier temps, d'établir un constat sur les nouveaux risques qu'ils vont rencontrer après leur passage aux responsabilités et compétences élargies. Nous mettons alors en lumière les décalages existant entre ces nouveaux risques et les pratiques et outils de gestion utilisés dans ce cadre. L'identification de ces décalages nous permet de mettre en évidence les insuffisances profondes auxquels les universités vont devoir remédier.

## **Mots clés**

Typologie des risques, gestion des risques, LRU, universités françaises

## Introduction

L'Etat français réalise actuellement une vague de décentralisation de ses compétences vers ses universités. Il aspire en effet à une plus grande attractivité et compétitivité de ses établissements d'enseignement supérieur, et, dans cette perspective, a fait le choix du renforcement de leur autonomie. Blanc, dans son rapport au premier ministre de 2004, « *Pour un écosystème de la croissance* », présentait déjà les conditions d'un renforcement de la gouvernance des universités françaises et la nécessité de leur accorder l'autonomie. Il déclinait alors les paramètres essentiels pour une plus grande compétitivité de ces établissements, soit « *des présidents responsables pour gérer les deniers publics* », « *une souplesse dans l'emploi de leurs moyens* », ainsi que le développement d'une culture de résultat, et non plus de moyens. C'est ainsi que fut votée la loi relative aux Libertés et Responsabilités des Universités (dite loi LRU) le 10 août 2007.

La contrepartie de cette multiplication de compétences et responsabilités pour les universités françaises se traduit, entre autres, par l'augmentation des risques supportés, financiers ou à conséquences financières. En effet, le passage à l'autonomie implique, notamment, la gestion d'un budget deux à trois fois supérieur, l'accès à l'emprunt, ou encore la possibilité de la dévolution de leur patrimoine. Dans ce nouveau contexte, la maîtrise de leurs dépenses et de leurs ressources, qu'elles soient humaines, patrimoniales ou purement financières, se révèle alors primordiale. Il en résulte aussi une nécessaire maîtrise de l'information, et plus spécifiquement de l'information comptable et financière, à laquelle Ansari et Euske (1987) attribuent notamment comme principaux rôles, l'aide à la décision, l'influence et le contrôle, ou encore l'accroissement de la confiance dans des décisions prises dans des environnements incertains.

Dès lors, il paraissait intéressant, au regard des nouvelles responsabilités et compétences des universités augmentant leurs risques financiers et/ou à conséquences financières, de s'interroger sur les nouveaux enjeux et la réalité de la prise en compte de ces risques par les outils du pilotage universitaire. Cette problématique générale appelle des questions plus spécifiques. En effet, afin d'y répondre, il est nécessaire de savoir à quels nouveaux risques financiers les universités françaises s'exposent, en quoi ces risques sont appréhendés par leurs outils de pilotage actuels et quels sont les décalages entre les pratiques de gestion actuelle et les nouveaux risques à maîtriser. Cette communication s'efforcera ainsi de répondre à cette problématique, en deux temps. Tout d'abord, après avoir clarifié les risques traditionnels, c'est-à-dire ceux que les universités connaissaient déjà avant leur passage aux compétences élargies, nous verrons que celles-ci s'exposent désormais à de nouveaux risques financiers et/ou à conséquences financières, résultant de l'évolution de leurs responsabilités (partie 1). Ensuite, nous mettons en évidence les décalages existants entre ces nouveaux risques et les pratiques et outils de gestion utilisés dans ce cadre (partie 2).

### **1. L'exposition des universités françaises à de nouveaux risques financiers comme conséquence de l'évolution de leurs responsabilités**

L'Etat français, comme la majorité des Etats européens, réalise que l'autonomie de ses universités est, entre autres, une condition *sine qua non* à une évolution profonde de leur système de gouvernance. Par la loi LRU, il a permis aux établissements d'enseignement supérieur français d'accéder aux responsabilités et compétences élargies. Toutefois, cette démarche implique également le transfert de nouveaux risques financiers et/ou à

conséquences financières vers ces établissements. En effet, les universités, en demandant leur autonomie, se retrouvent désormais confrontées à de nouveaux enjeux, auxquels elles vont devoir répondre. En outre, ces mêmes établissements s'exposaient déjà à de nombreux risques avant cette réforme, risques que nous qualifions dans cette communication de « traditionnels », en opposition avec les « nouveaux » risques qu'elles rencontrent après leur passage aux compétences élargies. Dès lors, il paraît essentiel d'observer quels sont, dans un premier temps (§1.1), les risques traditionnels auxquels sont confrontées les universités françaises et l'importance d'une gestion adéquate de ces risques et, dans un second temps (§1.2), les nouveaux enjeux et risques auxquels elles doivent répondre après leur passage aux compétences élargies.

### ***1.1. Des risques traditionnels déjà présents***

Tout d'abord, avant leur passage aux compétences élargies, les universités françaises sont déjà confrontées à une typologie plutôt étendue de leurs risques traditionnels, qu'ils soient financiers et/ou à conséquences financières (§1.1.1). Ensuite, il paraît nécessaire de comprendre l'importance d'une réelle maîtrise de ces risques pour les universités (§1.1.2).

#### *1.1.1. Typologie des risques traditionnels existants dans les universités avant leur passage aux RCE*

Comme dans toute organisation, les universités françaises sont exposées, et cela avant même leur passage aux compétences élargies, à des risques que nous qualifions de « traditionnels ». Dans un premier temps, nous observons, d'une manière générale, les différents qualificatifs attribués à un risque. Dans un second, les différents niveaux de risques sont analysés dans le contexte universitaire. Dans un troisième temps, nous étudions, plus spécifiquement, la distinction entre risques financiers et à conséquences financières.

Tout d'abord, il est important d'observer que la notion de risque peut revêtir de nombreux qualificatifs précisant sa nature dans le contexte universitaire, ce qui représente une réelle nouveauté pour cette notion (Munnier, 2002). Par risque, nous entendons ici « *toute incertitude ou tout événement externe ou interne pouvant menacer les activités et les actifs (matériels et immatériels) de l'entreprise et ainsi entraver l'atteinte de ses objectifs et son développement à long terme* » (Provit, 2007). Nous pouvons alors assimiler le risque, au sein d'une université, à un aléa empêchant la réalisation des objectifs qu'elle s'est fixée (Besson et Possin, 2006), le qualificatif de risque pouvant être « *associé à la potentialité d'occurrences d'un événement redouté, qui sont consécutives à l'atteinte ou au dépassement de la valeur critique d'une caractéristique d'un processus dangereux* » (Desroches, Leroy et Vallée, 2007). En effet, les universités sont confrontées à des risques traditionnels assurables, et d'autres non assurables que Knight (1921) relie à la notion d'incertitude. C'est dans son ouvrage « *Risk, Uncertainty and Profit* » que ce dernier expose cette distinction entre ces deux sortes de risques : celui que l'on prévoit et pour lequel on peut s'assurer, soit le risque assurable, et celui qui n'est pas mesurable, et non assurable, assimilé à la notion d'incertitude. Dans le cas du risque non assurable, il n'y aura donc pas de possibilité de compenser la perte que pourrait entraîner ce risque. Or, dans le cas des universités françaises, l'assureur est l'Etat. L'Etat représente en effet son « propre assureur ». Ce que l'on appelle « la responsabilité administrative », en droit français, correspond ainsi à l'obligation qu'a l'administration de réparer les préjudices causés par son activité ou celle de ses agents. Il est essentiel de parler de responsabilité, publique ou privée, seulement si les trois conditions suivantes sont réunies : un dommage, un préjudice et un lien de causalité entre les deux.

L'Etat doit ainsi protéger ses administrés des risques que ses services publics créent. En outre, nonobstant la notion de « faute », qui reste encore le fondement principal de la responsabilité de l'Etat, celle de « risque » s'est peu à peu dessinée, à travers la loi et la jurisprudence. Les universités, représentant l'un des services publics de l'Etat, trouve ainsi en ce dernier leur assureur.

Ensuite, les risques auxquels sont exposées les universités peuvent être classifiés de différentes manières. S'il est intrinsèque, l'université s'expose à un risque considéré comme inhérent au système et pourra donc difficilement l'éviter, bien qu'il soit possible de diminuer son incidence. Fonctionnel, le risque résultera alors de l'utilisation d'un outil, d'un système, ou du fonctionnement même de l'université. Le risque pourra également être endogène, provenant ainsi des activités même de l'établissement, ou exogène, soit lié à son environnement. Finalement, les informations reliées à un risque pourront être du domaine du connaissable ou de l'inconnaissable (Desroches, Leroy et Vallée, 2007). Aussi, le risque auquel sont confrontés les universités peuvent être classé en trois principaux niveaux (Bouchet, Guilhon Le Frapper Du Hellen, 2007). Le risque macroéconomique correspond au risque pays, au risque sécuritaire, au risque monétaire, ou encore au risque réglementaire. Si nous prenons le cas du risque réglementaire, l'université, en tant que service public, s'expose à des sanctions si elle ne respecte pas le cadre des marchés publics par exemple. Le risque mésoéconomique correspond, lui, aux risques technologiques, sectoriels et territoriaux que peut rencontrer l'établissement. Enfin, il est également possible d'observer des risques microéconomiques au sein d'une université, correspondant aux risques stratégiques, informationnels et financiers.

Enfin, afin de décrire les types de risques dans l'environnement universitaire, il nous faut distinguer un risque financier et un risque à conséquences financières. Pour Vaughan (1997), « *pour qu'un risque soit qualifié de financier, il doit comporter trois éléments : (1) un individu (ou une organisation) qui est exposé à une perte, (2) un actif ou un revenu dont la destruction (ou la perte) causera une perte financière, (3) un danger qui peut causer la perte* ». Toutefois, cette définition semble trop générale car elle peut s'appliquer à bon nombre de risques à conséquences financières, mais non purement financiers. Si nous prenons l'exemple d'un incendie, il constitue en effet un danger qui peut causer une perte. Un laboratoire de recherche peut représenter l'actif dont la destruction causera la perte financière, et l'université peut être l'organisation exposée à la perte. Néanmoins, il semble abusif de parler, dans cet exemple, de risque financier. Pour Verminnem et al. (2009), « *on distingue notamment les risques économiques (politiques, naturels, d'inflation...) qui menacent les flux liés aux titres et relèvent du monde économique, et les risques financiers (liquidité, change, taux...) qui ne portent pas directement sur ces flux et sont propres à la sphère financière* ». Le risque financier pourrait alors être défini comme un risque ayant une source financière, c'est-à-dire un risque relatif à des ressources monétaires et à leur investissement, qui cause une perte financière ou comptable due à un événement. Dans ce sens, différents types de risques dit financiers peuvent être mis en évidence : les fraudes internes, les risques de contrepartie ou de crédit, les risques de marché, les risques liés à la réglementation financière, les risques de transactions financières et, enfin, les risques de liquidité.

Appliqués aux universités, ces différents types et niveaux de risques connaissent des réalités spécifiques, avant même les nouveaux enjeux qu'implique leur passage aux compétences élargies. Dès lors, il paraît essentiel de comprendre l'importance de la gestion de ces risques pour ces établissements publics.

### *1.1.2. De l'importance de la gestion de ces risques traditionnels dans une démarche d'amélioration du pilotage financier*

Un risque est ainsi considéré comme un événement dont, d'une part, l'occurrence est incertaine et, d'autre part, l'accomplissement affecte les objectifs de l'organisation qui y est exposée. L'organisation apparaît alors comme vulnérable et doit se protéger grâce à des pratiques de gestion adaptées et rigoureuses, afin de contrecarrer les défaillances que peuvent révéler leurs systèmes, et ceci notamment dans un contexte de globalisation et de crise financière. Dans cette perspective, nous allons, tout d'abord, comprendre comment la gestion des risques financiers et/ou à conséquences financières est apparue nécessaire au sein du pilotage financier de toute organisation. Ensuite, nous verrons en quoi elle est aujourd'hui indispensable pour un service public, et en particulier dans le contexte universitaire.

« *L'analyse théorique du risque est en pleine évolution car les marchés sont bousculés par des événements que personne n'avait anticipés* » (Dionne, 2001). Les risques financiers et/ou à conséquences financières sont en effet de plus en plus imprévisibles et leurs conséquences, de plus en plus violentes. Avant les années 1990, la gestion des risques était limitée à la demande d'assurance, dont l'objectif est d'assurer l'organisation contre les dangers liés à ses activités, pouvant avoir, sur elle, un impact dommageable pour la reprise ou la continuité de ses mêmes activités. Cependant, une organisation est classiquement désignée comme un système à la fois complexe et ouvert sur son environnement, s'exposant donc à des risques différents. C'est pourquoi, notamment à partir des années 1990, la globalisation des marchés, l'accroissement des taux d'intérêt, de change, des prix de nombreux biens, ont alors poussé les organisations à développer des activités de gestion des risques, et notamment des risques financiers (Dionne, 2001). La gestion des risques représente désormais un réel choix stratégique qui doit mobiliser tous les moyens disponibles d'une organisation, qu'ils soient humains, financiers ou informationnels et, dans ce cadre, nous observons alors l'apparition de « risk manager » au sein de certaines entreprises. L'organisation, en réalisant ces enjeux, tente de se protéger au mieux des risques auxquels elle est exposée et, si elle met en place une gestion des risques performante, ainsi cette démarche sera « *source de réduction des coûts et à long terme [...] garante d'un développement mieux maîtrisé de l'entreprise* » (Proviti, 2003).

La réponse à ces enjeux alimentent le pilotage d'une organisation. L'action de piloter revient en effet à conduire, guider, orienter, être aux commandes, diriger en fonction des circonstances. Elle s'assimile donc automatiquement à la prise en compte de signaux, de radars, d'indicateurs, qu'ils soient internes à l'organisation pilotée, ou provenant de l'environnement extérieur, qui permettent de l'orienter selon les objectifs. C'est en cela que se rejoignent les démarches de pilotage financier et de gestion des risques. En effet, un pilotage financier efficace, par son système de prévision et d'anticipation, doit permettre de gérer les risques affectant l'organisation. Pour Demeestère, Lorino et Mottis (2002), « *le pilotage peut être défini comme une démarche de management qui s'attache à relier en permanence stratégie et action opérationnelle en s'appuyant sur 3 volets complémentaires : le déploiement de la stratégie sous forme de plans d'action [...] ; la construction et la mise à jour d'un réseau d'indicateurs de performance permettant de mesurer le résultat des actions en cohérence avec les orientations stratégiques ; le suivi et le retour d'expérience de la mise en œuvre de cette stratégie de ces plans d'action en s'appuyant sur un système de mesure de performances et sur un ensemble de pratiques et de méthodes d'analyses et de résolutions des problèmes d'animation et de coordination* ». En outre, ils observent également qu'un système

de pilotage est « *beaucoup plus qu'un système de prévision et de contrôle d'objectifs fixés a priori : c'est un système d'élaboration de plans d'action, faisant appel à toutes les compétences et capacités d'initiative pour construire des projets cohérents, adaptés au contexte et le suivre dans le cadre des orientations stratégiques de l'entreprise* ». Dès lors, nous comprenons alors comment les organisations réalisent l'importance des enjeux d'une bonne gestion des risques financiers et/ou à conséquences financières au sein d'une démarche d'amélioration constante de leur pilotage.

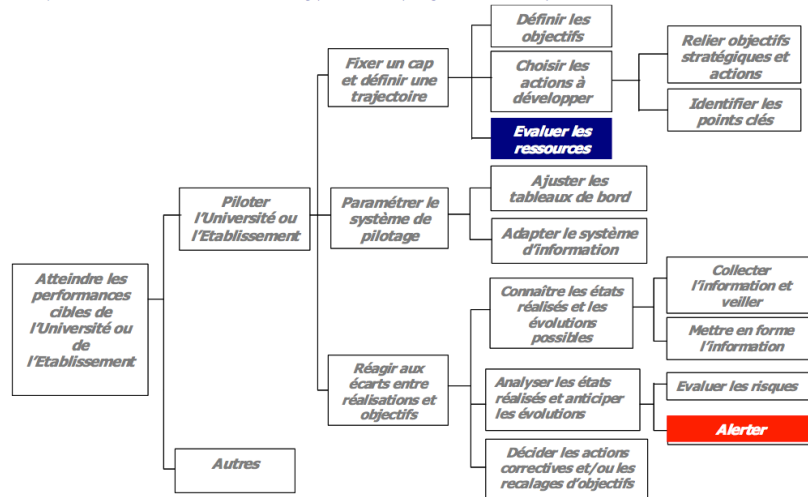
Dans ce contexte, il paraît alors nécessaire de comprendre en quoi, plus spécifiquement dans un service public, et notamment au sein d'une université, la gestion des risques financiers et/ou à conséquences financières est importante pour la pérennité de celui-ci. Comme le précise Guerin (2004), nous sommes actuellement « *dans un contexte de rapprochement entre l'environnement financier du secteur public local et celui des entreprises privées* » et, par ailleurs, « *même si une commune est souvent contrainte d'investir dans des activités peu ou pas du tout rentables, il n'en reste pas moins que sa gestion financière a pour mission de veiller à l'allocation optimale des ressources lorsqu'un objectif précis est fixé au préalable* ». Ces observations semblent également pertinentes dans le contexte universitaire. Par ailleurs, dans son rapport de synthèse sur « *l'implication des organisations publiques dans la gestion des risques* » (2009), l'organisme public PRIMO (Public Risk Management Organisation) recommande vivement aux organisations du secteur public de « *donner à la gestion des risques la place qu'elle mérite* ». En effet, cet organisme recommande l'intégration d'une gestion des risques au sein de la gouvernance de ces organisations, avec pour principaux objectifs, non seulement, de maîtriser l'accroissement de leurs responsabilités, mais également de protéger les citoyens. Elle précise aussi l'importance de la compréhension et de l'application de cette gestion des risques par la direction, qui doit « *connaître les menaces auxquelles l'organisation est exposée et mettre en place des mesures de réduction et de suppression de ces événements* ».

Dès lors, nous pouvons déduire l'importance, pour les universités françaises, de la gestion de leurs risques traditionnels, qui a donc pour principal enjeu la protection de leurs différentes parties prenantes, notamment leurs étudiants ou bien l'Etat, lui-même. Nous pouvons également souligner l'importance de cette prise en compte pour les équipes dirigeantes, de leur connaissance des risques financiers et/ou à conséquences financières auxquels sont exposés leurs établissements et, finalement, de leurs choix stratégiques afin de réduire ou de supprimer ces risques. En outre, dans cette perspective, l'AMUE (2009) présente les fonctions du système de pilotage, avec comme objectifs majeurs d'évaluer les risques et d'alerter.



### Annexe 3 : fonctions du système de pilotage

(source : Amue séminaire de formation méthodologique sur l'aide au pilotage des établissements)



En outre, nous remarquons également que l'un des principaux enjeux de la gestion des risques financiers et/ou à conséquences financières pour les universités est de maîtriser l'accroissement de leurs responsabilités. Dans ce cadre, nous devons alors connaître les nouveaux risques auxquels s'exposent les universités après leur passage aux responsabilités et compétences élargies.

## 1.2. De nouvelles responsabilités et opportunités entraînant une perte des repères traditionnels et de nouveaux risques

Le passage aux responsabilités et compétences élargies des universités françaises implique pour ces établissements une gouvernance réformée et de nouvelles compétences. Dans cette perspective, les universités vont devoir répondre à de nouvelles problématiques en termes d'opportunités, mais également en terme de risques financiers et/ou à conséquences financières. Aussi, toujours dans ce contexte, la nouvelle obligation de certification des comptes va représenter la mise en place d'un véritable audit général au sein des universités, et plus spécifiquement l'évaluation de leurs risques financiers et/ou à conséquences financières.

### 1.2.1. Le passage aux RCE : de nouveaux enjeux et risques financiers et/ou à conséquences financières

En matière de nouveaux partenariats, puis au niveau managérial, et enfin, au niveau politique, les universités, par l'accroissement de leurs responsabilités, vont être exposées à de nouveaux risques financiers et/ou à conséquences financières.

Tout d'abord, avec leur passage à l'autonomie, les universités ont désormais l'opportunité de multiplier leurs relations avec des partenaires externes, soit d'engager de nouveaux accords avec des entreprises, des banques, des collectivités locales, ou encore avec des fondations. Ceci implique bien évidemment l'opportunité d'obtenir de nouveaux financements dans le cadre de la mise en place de projets au sein de l'établissement, mais entraîne également de nouveaux risques pour celui-ci. En effet, pour chaque nouveau partenaire qu'elle choisira, l'université s'expose alors, de ce fait, à de possibles litiges, et donc à de nouveaux risques à conséquences financières, entrant dans le cadre de risques macro et méso économiques, mais également à des risques purement financiers, entrant alors dans le

cadre de risques microéconomiques. Elle s'expose par exemple, dans un contrat de partenariat, au risque de contrepartie, soit au risque que la partie avec laquelle un contrat a été conclu ne tienne pas ses engagements (livraison, paiement, remboursement, etc.). Dans ce cadre, l'un des enjeux majeurs, pour elle, est de « *se donner les moyens de maîtriser le calendrier et le programme fonctionnel de son projet* », et de favoriser « *l'égalité des candidats, en préparant et en respectant un calendrier et un programme fonctionnel offrant aux candidats la possibilité de dialoguer et de présenter leur offre dans les meilleures conditions* » (Pons et Thouvenot, 2006). Elle doit, en outre, privilégier la qualité des données comptables et financières, et donc présenter à ses différents partenaires des informations comptables et financières fiables et cohérentes permettant non seulement une reddition des comptes, mais aussi une analyse fiable en fonction de besoins spécifiques.

Outre ces enjeux et risques exogènes à l'établissement, la rénovation du pilotage universitaire implique, ensuite, de satisfaire des enjeux managériaux, notamment quant à la réelle maîtrise des risques de l'établissement. « *Or, avec la mise en place d'un budget global intégrant la masse salariale, ainsi que la possibilité de la dévolution du patrimoine, les universités sont désormais confrontées à la gestion de nouveaux risques* » (Baradat, Carassus et Dupuy, 2010).

L'une des conséquences principales du passage aux compétences élargies pour les universités concerne, premièrement, la gestion des ressources humaines. En effet, les universités doivent en la matière répondre à de nouvelles obligations ou opportunités, tels que le transfert de la masse salariale des personnels titulaires, la possibilité élargie d'engager des enseignants contractuels, de nouvelles attributions en matière de politique indemnitaire et d'intéressement, ou de nouveaux modes de recrutement des enseignants-chercheurs. Néanmoins, celles-ci représentent également de nouveaux risques que les établissements vont devoir gérer. En effet, le transfert de la masse salariale implique notamment une trésorerie beaucoup plus importante à maîtriser pour les établissements, et donc des risques financiers, tel que celui de liquidités. Le risque de dépassement des plafonds nécessite également « *de s'attacher au suivi et à l'analyse des marges de manœuvre budgétaires* » (AMUE, 2009).

De plus, les universités ont également l'opportunité de demander la dévolution de leur patrimoine. Néanmoins, celui-ci présente généralement des problèmes de vétusté et de sécurité. Les établissements demandant la dévolution de ce patrimoine deviennent alors responsables de leurs bâtiments, et s'exposent donc à des risques à conséquences financières plus importants, comme par exemple à des risques de sécurité, ou plus généralement à des risques liés à la réglementation environnementale et sanitaire, mais également à des risques liés à des catastrophes naturelles, ou encore de dégât des eaux. Dans ce cadre, l'enjeu du passage à l'autonomie pour ces établissements consiste en la réalisation de véritables choix en matière de gestion énergétique, d'occupation des locaux, de mutualisation des dépenses et d'optimisation des coûts, conduisant à une maîtrise de leur patrimoine. Les universités doivent ainsi, dans une logique instrumentale, privilégier la construction d'une vision globale et prévisionnelle de leurs activités, nécessaire à la maîtrise de ces nouveaux risques (Baradat, Carassus et Dupuy, 2010).

Enfin, le passage à l'autonomie conduit également les universités à repenser leurs modes d'organisation, que ce soit en terme de contrôle interne ou de dialogue de gestion, et ceci afin de répondre notamment à des enjeux majeurs au niveau politique. En effet, l'accroissement des responsabilités des universités dans leurs pratiques de gestion et de gouvernance implique un plus grand poids des choix stratégiques réalisés par les équipes

dirigeantes. Ces choix peuvent, en effet, aussi bien mener à une réelle maîtrise des risques financiers et/ou à conséquences financières qu'à l'exposition de l'établissement à de nouveaux risques. Les informations de nature financière, mais également de nature économique ou juridique, sur lesquelles se fondent les équipes dirigeantes dans leur prise de décisions, doivent alors être réellement fiables et rigoureuses, afin de développer une réelle politique d'établissement et d'éviter tout risque de choix inadaptés. En effet, « *décider, c'est choisir, en univers incertain notamment, c'est prendre un risque en espérant que le choix s'avèrera a posteriori judicieux* » (Persais, 2003). Les risques sont alors de nature stratégique, d'ordre microéconomique, comme nous l'avons vu précédemment, qui peuvent avoir une conséquence financière sur l'établissement.

Les nouveaux enjeux, et les risques financiers et/ou à conséquences financières en découlant, doivent entraîner, au sein de chaque établissement, une véritable prise en compte de l'importance de la gestion, puis de la maîtrise des risques. En outre, à l'analyse, il apparaît que les nouveaux risques auxquels sont exposées les universités, après leur passage aux compétences élargies, ne représentent en fait, en grande partie, que le renforcement des risques « traditionnels » auxquels elles étaient déjà confrontées. Dans ce cadre, elles vont être soumises à la certification de leurs comptes, pratiques déjà mises en place depuis 2006 par d'autres établissements publics nationaux suite à l'application des articles 135 et 136 de la Loi de Sécurité Financière du 17 juillet 2003.

### *1.2.2. Une nouvelle donne : la certification des comptes*

Les audits de certification des comptes des universités effectués, après le passage à l'autonomie, par des commissaires aux comptes désignés, avec une position indépendante vis-à-vis de la structure hiérarchique, vont permettre un véritable contrôle de la qualité, de l'effectivité, ainsi que de l'efficacité du contrôle interne réalisé par ces établissements. Dans cette perspective, tout d'abord, les commissaires aux comptes évaluent méthodiquement leurs processus de gestion des risques et de contrôle afin de répondre à l'enjeu majeur qu'est l'évaluation du contrôle interne et de la gestion des risques. C'est pourquoi, dans un second temps, les universités se doivent de produire des documents financiers fiables.

Tout d'abord, l'enjeu de la certification des comptes est, non seulement, l'amélioration des processus de contrôle interne, mais également l'amélioration de la gestion des risques. La certification des comptes doit ainsi être considérée par les universités comme un facteur incitatif au développement des logiques de contrôle interne. Dans cette perspective, les principaux enjeux de la certification des comptes sont donc le contrôle de la fiabilité et de la pertinence de l'information opérationnelle et financière utilisée pour la prise de décision, ou communiquée à l'extérieur, et surtout l'amélioration des processus de gestion des risques (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes, 2009). Ainsi, les commissaires aux comptes, au cours de leur intervention, se doivent de prendre complètement connaissance des activités de l'université auditée afin d'évaluer les risques, et de déterminer notamment les risques d'anomalies significatives dans les comptes (AMUE, 2009).

Les universités doivent alors se focaliser sur la mise en place d'une information comptable et financière fiable, base d'une démarche de maîtrise des risques, en particulier par la comptabilisation des contrats pluriannuels, le respect de la césure des exercices, la comptabilisation des subventions d'investissement, l'exhaustivité de la comptabilisation des droits acquis au personnel, le respect des règles en matière d'information financière ou encore l'application des règles fiscales pour leurs activités fiscalisées (Carassus, 2009). En effet, il est

notable qu'en demandant leur passage aux compétences élargies, les universités françaises se retrouvent désormais face à une nécessaire harmonisation des normes comptables internationales, les « *International Accounting Standards* » (IAS), avec comme principal objectif de procurer à leurs partenaires des garanties supplémentaires sur la qualité de leurs comptes.

La certification des comptes représente ainsi pour les universités une véritable avancée vers une maîtrise des risques. Toutefois, dans le cadre de leur passage aux compétences élargies, ces établissements se doivent également en interne d'avoir des outils de pilotage permettant cette maîtrise, qu'ils soient financiers ou à conséquences financières. Seulement, à l'analyse de leurs pratiques, il s'avère qu'ils présentent un décalage important entre les pratiques actuelles de gestion et les nouveaux risques auxquels ils sont exposés, correspondant à un renforcement de leurs risques traditionnels.

## **2. Un décalage des pratiques actuelles de gestion avec les risques financiers existants**

Selmer (2003) observe qu'« *il ne viendrait à l'idée de quiconque de conduire une voiture et encore moins de piloter un avion sans disposer des instruments de mesure et de contrôle indispensables et qui constituent le tableau de bord* ». Cette observation résume en grande partie l'attitude que toute organisation, et notamment que les universités françaises, devraient s'appliquer comme ligne de conduite quand à la gestion, puis à la maîtrise de leurs risques financiers et/ou à conséquences financières. Mais encore faut-il avoir mis en place des outils de gestion des risques adaptés à la situation de l'organisation. Il est effet observé, au sein des universités, d'une part, une insuffisance de culture du risque et du changement, et d'autre part, une absence de responsabilisation des acteurs et de clarification de leurs objectifs. Dès lors, il paraît nécessaire d'observer quels sont, dans un premier temps (§2.1), les insuffisances manifestes des universités quant à la gestion de leurs risques traditionnels et, dans un second temps (§2.2), les décalages existants entre les nouveaux risques, conséquences de l'évolution de leurs responsabilités, avec les pratiques et outils de gestion actuellement utilisés.

### ***2.1. Une gestion des risques traditionnels déjà insuffisante***

Tout d'abord, les différents rapports publiés sur la gestion des universités, avant le passage aux compétences élargies, sont évocateurs des insuffisances de ces établissements quant à leur gestion des risques traditionnels, qu'ils soient financiers et/ou à conséquences financières (§2.1.1). Par ailleurs, il apparaît que la nature des contrôles externes exercés n'est pas satisfaisante dans une démarche d'amélioration de la gestion, puis d'une réelle maîtrise des risques rencontrés ou pouvant être rencontrés par les universités (§2.1.2).

#### ***2.1.1. Des risques traditionnels non maîtrisés***

Dans ce cadre, les rapports de la Cour des comptes et de l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR), réalisés respectivement en 2005 et 2007, soit avant le passage des universités aux compétences élargies, témoignent des insuffisances observées dans les universités en matière de gestion des risques financiers et/ou à conséquences financières.

Tout d'abord, en terme de gestion financière, les universités présentent de nombreuses insuffisances, commençant par une utilisation parfois inappropriée de l'analyse financière. En effet, certaines ne se fondent que « *sur le seul niveau absolu du fonds de roulement en fin d'exercice pour apprécier leur situation financière, sans le rapporter simultanément aux besoins de financement à venir* » (Cour des comptes, 2005). Par ailleurs, l'appréciation de leurs réserves n'est pas toujours faite de manière rigoureuse, les établissements intégrant parfois des financements déjà affectés et qui n'ont pas, dans certains cas, été inscrits en provisions ou en charges à payer. Ainsi, ils ne peuvent pas faire état d'une trésorerie gérée de manière rigoureuse. Ils s'exposent donc à des risques de liquidités, même s'il s'avère que les universités présentent plus souvent des accumulations de « *montants inutiles de disponibilités ou de placements* » (Cour des comptes, 2005). En outre, toujours en matière de gestion financière, les universités présentent une connaissance imparfaite de leurs données financières. Par exemple, des informations sur les allocations versées aux laboratoires par les organismes de recherche, ou parfois même par le ministère en dehors du contrat quadriennal, ne sont pas communiquées aux services centraux. De plus, une vision floue de la gestion financière et comptable de leurs laboratoires, ainsi que l'absence d'une réelle politique d'amortissement fait également défaut, qui se retrouvent alors dans l'incapacité d'élaborer de réels budgets opérationnels, d'optimiser leurs ressources, et finalement de maîtriser leur coûts. Enfin, les universités présentent fréquemment un désintérêt notoire, voire parfois même une incapacité, à mettre en place une analyse financière prospective, grâce à des tableaux de financement pluriannuels. La Cour des comptes (2005) précise alors que ces établissements « *apprécient trop rarement les risques liés à leur situation financière dans le cadre d'une analyse dynamique et prévisionnelle, et non seulement statique et rétrospective* ». En effet, ceux-ci ne gèrent pas de façon rigoureuse leurs opérations liées à des investissements, et peuvent être surpris par une nécessaire ponction sur leurs ressources propres pour mener à terme le financement de ces opérations. Nous remarquons, par ailleurs, que la liaison entre les sommes que l'université prévoit d'affecter sur ses actions et celles demandées au ministère et la structure des comptes de résultat n'est souvent pas réalisée : « *tout se passe comme si cela était « en plus », à côté et sans aucun lien quant à l'impact sur l'équilibre budgétaire* » (IGAENR, 2007). Les universités s'exposent donc à des risques de rupture financière (Cour des comptes, 2005). De nombreux exemples de gestion financière au sein des universités françaises révèlent ainsi l'importance de prendre en compte l'ensemble des futures charges de fonctionnement et d'investissement au sein des budgets d'établissements, risque financier majeur dans les universités quand cela n'est pas fait. Observation à laquelle s'ajoute « *la constatation qu'il est rarement fait un lien dans la construction du budget avec l'exécution budgétaire en cours ou celle des années précédentes* » (IGAENR, 2007), ceci engendrant alors une exposition à des risques financiers qui auraient pu être évités.

De plus, les universités sont aussi confrontées à des risques traditionnels à conséquences financières, en particulier en matière de gestion des ressources humaines. En effet, les établissements présentent également une connaissance trop lacunaire et approximative de leur potentiel humain. « *Les ajustements des dotations pour couvrir les heures complémentaires sont souvent réalisés sans prise en compte de l'exécution passée et à partir d'une modulation des effectifs et des potentiels enseignants* » (IGAENR, 2007). Ceci représente un réel risque et peut engendrer un surcoût en matière de masse salariale, dû à une méconnaissance du capital humain disponible. Le second risque à conséquences financières majeur pour les universités, avant le passage aux compétences élargies, repose sur la gestion de leur patrimoine. En 2005, les établissements présentent déjà de nombreux facteurs venant complexifier la gestion patrimoniale. En effet, la dispersion des bâtiments, ou leur hétérogénéité en terme d'ancienneté et d'état de conservation, rendent leur gestion

particulièrement laborieuse. D'après la Cour des comptes (2005), les universités présentent en 2005 plus d'un tiers de leur patrimoine justifiant des travaux « à hauteur d'au moins 40% du coût des bâtiments neufs », et un bâtiment sur dix, de travaux « représentant au moins 60% de ce même coût ». Ces constats révèlent au global un parc immobilier universitaire dégradé. En outre, s'ajoutent à ces constats de nombreuses insuffisances en matière de conditions de sécurité, tels que l'absence d'équipement d'alarme incendie, ou encore la complexité des cheminements d'évacuation. L'effort fourni par les universités en matière immobilière est donc, en général, loin d'être satisfaisant et entraîne, en moyenne, une absence de maîtrise des risques à conséquences financières, comme le risque d'incendie, d'effondrements, ou de décès accidentels.

Que cela soit pour des risques financiers ou ceux à conséquences financières, les universités rencontrent donc de nombreuses difficultés. Celles-ci, dans leur ensemble et au-delà de démarches isolées, ne semblent pas encore envisager, en interne, leurs risques, même traditionnels, comme un danger pour l'organisation, pouvant « mettre en cause la survie de l'entreprise, sa compétitivité (...), sa situation financière, son image de marque, la qualité de ses produits, de ses services et de son personnel » (Coopers & Lybrand, 1992). Les universités peuvent aussi être alertées par les différentes instances de contrôle externe. Nous verrons néanmoins, ci-après, que la nature des contrôles exercés sur les universités ne semble pas avoir permis à ces dernières d'améliorer leur gestion des risques, ou du moins d'en accroître leur intérêt.

### *2.1.2. Une démarche de contrôle interne et de nombreux contrôles externes exercés sur les universités se révélant insatisfaisants pour les aider quant à la gestion de leurs risques*

Les universités françaises ont non seulement généralement mis en place une démarche de contrôle interne, mais sont également soumises à de nombreux contrôles externes, réalisés par diverses instances, comme l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES), l'IGAENR, la Cour des comptes, ou les rectorats. Non seulement ces contrôles ne permettent pas l'amélioration des pratiques de gestion des risques traditionnels auxquels sont exposés les établissements, mais ils vont également devoir évoluer, du fait des nouveaux risques qu'entraîne le passage aux compétences élargies.

Tout d'abord, les universités françaises présentent des insuffisances en matière de contrôle interne. Par contrôle interne, nous entendons ici « un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie et le personnel d'une entreprise, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes : réalisation et optimisation des opérations, fiabilité des informations financières, conformité aux lois et réglementations en vigueur. » (COSO Committee, 1992). Ainsi, le contrôle interne fait partie intégrante du dispositif de gestion des risques financiers et/ou à conséquences financières. Et pourtant, les universités françaises ne présentent pas encore un niveau de déploiement satisfaisant des cinq composantes retenues par le COSO, soit le pilotage, l'information et la communication, les activités de contrôle, l'évaluation des risques ou encore l'environnement de contrôle. Nous avons en effet déjà constaté, *infra*, que les établissements n'avaient pas une totale maîtrise en terme de pilotage, ainsi que d'information et de communication. Par ailleurs, l'organisation des universités ne permet pas de réellement tester la fiabilité et le respect de leurs procédures, quand elles sont mises en place. Enfin, l'environnement de contrôle, constitutif de la culture de contrôle de l'établissement, ne peut réellement se développer s'il n'est pas soutenu par les contrôles externes exercés sur les établissements. Or, nous allons maintenant voir que ces contrôles externes connaissent

également des insuffisances.

Dans ce cadre, les contrôles externes exercés sur les universités devraient permettre l'application et le renforcement des éléments nécessaires à une analyse financière fiable et cohérente de ces établissements. S'ils sont efficaces, ils devraient également permettre de détecter les risques potentiels liés, entre autres, à la gestion des universités, afin que celles-ci prennent des mesures correctives bien avant que le risque devienne réel. En effet, « *les mécanismes de vérification, tant interne qu'externe, doivent assurer l'examen régulier et indépendant de la gestion financière et des performances* » (OCDE, 2005). Toutefois, au regard des pratiques de gestion des risques traditionnels de certains établissements, nous pouvons déduire qu'il n'existe pas de contrôle externe suffisant pour, d'une part, permettre d'améliorer ces pratiques, et, en outre, ces audits ne remarquent pas, parfois, certaines anomalies au sein des activités financières des universités. Finalement, peu d'attention est accordée à la réelle qualité de la gestion des biens et activités d'une université, et donc, finalement, à la gestion des risques financiers et/ou à conséquences financières. Or, le contrôle externe devrait avoir pour principal enjeu d'assurer « *que la planification, la budgétisation et l'usage des deniers publics sont conformes aux lois nationales, poursuivent des objectifs définis par le Parlement et le gouvernement et correspondent aux réalités de la conduite des programmes* » (OCDE, 2005).

En outre, les objectifs du contrôle externe dans une universités sont, d'une part, d'analyser en profondeur les comptes de l'établissement, en se référant également à des rapports antérieurs afin d'observer les améliorations ou de déceler les anomalies encore existantes, et, surtout, de proposer des solutions plus ou moins personnalisées pour remédier aux différents risques décelés. Ces objectifs sont d'autant plus importants que les universités ont de nouvelles responsabilités, et donc sont confrontées à de nouveaux risques. C'est pourquoi les contrôles externes exercés sur les universités ne peuvent plus se limiter à la seule vérification de la légalité et de la régularité de la comptabilité et doivent maintenant se développer afin de prendre en compte les notions d'efficacité et d'efficacités de la gestion financière, ainsi que de la gestion des risques au sein des universités.

Les universités françaises présentent, alors, non seulement des insuffisances quant à la gestion de leurs risques traditionnels, mais également quant aux apports des contrôles interne et externe. Nous pouvons alors nous demander si les enjeux d'une réelle gestion des risques financiers et/ou à conséquences financières sont vraiment pris en considération au sein des universités françaises, et quelle est, alors, leur attitude vis-à-vis de la maîtrise de leur risques après leur passage aux compétences élargies.

## ***2.2. Des outils de gestion des risques au sein des universités françaises en décalage avec leurs nouveaux enjeux : priorités, pré-requis et objectifs***

Les différents rapports publiés sur la gestion des universités, cette fois-ci après leur passage aux compétences élargies, sont également révélateurs des décalages existants entre les nouveaux risques, correspondant au renforcement des risques traditionnels, et des pratiques et outils utilisés actuellement. Tout d'abord, nous observons les insuffisances quant aux conditions préalables nécessaires à la mise en place d'outils permettant une réelle maîtrise des risques financiers et/ou à conséquences financières. En particulier nous pouvons noter l'absence d'une véritable analyse financière au sein des universités ne répondant pas aux nouveaux enjeux du passage aux compétences élargies (§2.2.1). Ensuite, nous soulignons que

cette démarche de gestion des risques se complexifie avec le jeu décisionnel au sein de ces établissements, paramètre qui lui, non plus, ne semble pas maîtrisé (§2.2.2).

### 2.2.1. *Des conditions préalables à la mise en place d'outils de maîtrise des risques non remplis*

Une démarche performante de gestion des risques prend sa source dans la fiabilité de l'information. Or, l'information comptable et budgétaire dans le cadre de la gestion des risques des universités françaises n'apparaît pas être complètement maîtrisée. En effet, que ce soit en matière d'analyse financière, de suivi et de prévision des ressources humaines et patrimoniales, de la qualité de leur dialogue de gestion ou encore d'analyse de leur environnement, les universités présentent actuellement des insuffisances les empêchant de véritablement répondre à leurs enjeux concernant la gestion de leurs risques.

Tout d'abord, les informations nécessaires à la gestion des risques financiers et/ou à conséquences financières sont d'ordre comptable et financier. Elles prennent leur source dans l'analyse financière de l'établissement, qui, sur un plan méthodologique, se déroule en deux temps : l'analyse rétrospective, puis prospective. L'analyse rétrospective s'établit, tout d'abord, grâce au compte administratif de l'université, qui doit permettre « *de consolider les mesures de gestion mises en place [...], jugées bonnes du point de vue de leur efficacité ou parce que reconnues comme équitables, et deuxièmement de révéler les forces et faiblesses, ou les erreurs commises dans le passé, afin de les corriger* » (Dafflon, 2007). Or, les universités françaises présentent actuellement un suivi financier incomplet et non rigoureux, qu'il s'agisse de leurs réalisations, de leurs activités, ou encore de leur trésorerie (Baradat, Carassus et Dupuy, 2010), et ne peuvent donc produire dans ce cadre des informations fiables sur leur situation financière. L'analyse rétrospective faite par ces établissements apparaît donc élémentaire et ne pas répondre à leurs enjeux quant à la gestion des risques. L'analyse prospective, elle, encore appelée planification, consiste en particulier à calculer la marge nette d'autofinancement pour les années à venir. Sont alors intégrés des scénarios résultant des stratégies des équipes dirigeantes, des évolutions estimées de la conjoncture et des tendances qui se sont dessinées lors de l'analyse rétrospective. « *L'incertitude est, de cette manière, intégrée, permettant d'appréhender la globalité du risque financier lié au programme pluriannuel d'équipement et d'endettement* » (Dafflon, 2007). Or, les universités françaises ne donnent que peu de place à la prévision financière, notamment pluriannuelle, qui reste encore très embryonnaire. En effet, nous pouvons observer de nombreuses insuffisances en ce qui concerne le Débat d'Orientation Budgétaire (DOB), la lettre de cadrage budgétaire, la qualité de la prévision budgétaire, mais aussi sur l'architecture budgétaire (Baradat, Carassus et Dupuy, 2010). En particulier, les universités utilisent le tableau de bord de trésorerie, qui correspond à un pilotage de l'établissement par la trésorerie. Il lui permet ainsi de respecter ses engagements financiers et d'assurer sa solvabilité en vérifiant en permanence les flux entrants et sortants de trésorerie (Dorbes, 2006). Cet outil est primordial dans la gestion des universités, mais reste tourné vers le passé et le présent de l'entreprise. En outre, les indicateurs résultant de cet outil paraissent complètement isolés des autres indicateurs de l'établissement. Or, pour réellement maîtriser ses risques financiers, celui-ci ne pourra se satisfaire de cet instrument et devra d'une part, favoriser une vision prévisionnelle de sa situation financière basée sur une vision rétrospective de cette dernière et, d'autre part, mettre en relation les indicateurs financiers avec d'autres indicateurs, résultant par exemple de l'analyse de l'environnement. Ici encore, l'information résultant de cette analyse ne peut pas être complètement fiable et permettre une réelle gestion des risques.



Ensuite, en ce qui concerne les nouveaux risques à conséquences financières, les universités françaises montrent de nombreuses insuffisances en matière de suivi et de prévision de leurs ressources humaines et patrimoniales, et finalement de dialogue de gestion. En matière de ressources humaines, les universités présentent certaines difficultés quant à leur suivi, notamment en matière d'exécution des dépenses de personnel, du respect des charges de personnel prévues mais également de maîtrise de leur double plafonnement d'emplois, Etat et établissement. Ces établissements présentent également des lacunes quant à la gestion prévisionnelle de leurs ressources humaines, en particulier concernant la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et la masse salariale. En matière de ressources patrimoniales, nous pouvons observer également des insuffisances non seulement tant en matière de suivi - relevant de la transcription et de la valorisation comptable, du suivi informatique, et plus généralement des éléments de suivi se rapportant au patrimoine – mais aussi de prévision, concernant la connaissance de l'existant, la mise en place d'un schéma directeur, et plus généralement les éléments prévisionnels se rapportant au patrimoine. En outre, le dialogue de gestion réalisé par les universités est un domaine sur lequel le Sénat (2009) s'interroge, quant à « *l'absence de priorité donnée à la rénovation du dialogue interne en matière de gestion financière et budgétaire* ». Celui-ci paraît en effet insatisfaisant du fait d'un manque de structuration et de connexion entre la présidence et les composantes. Dans ce cadre, des lacunes plus spécifiques sont remarquées, en matière d'allocation des moyens, de diffusion des informations, de centralisation des pratiques de pilotage, ou encore de procédures de suivi.

Enfin, l'une des étapes primordiales à la fiabilité de l'information reste l'observation de l'environnement socio-économique dans lequel évolue l'université, « *afin de tirer des tendances et énoncer des hypothèses qui serviront d'aide à la projection* » (Dafflon, 2007). En outre, la globalisation implique « *de nouveaux modes de fonctionnement, de nouvelles tensions et fractures dans le monde universitaire dont il importe de prendre la mesure exacte* » (Breton, 2002). Ainsi, le contexte dans lequel évoluent les universités est de plus en plus difficile à appréhender et source d'autant plus de risques financiers et/ou à conséquences financières que l'université se doit de maîtriser. Or, les universités, même si elles prennent déjà bien en compte les évolutions réglementaires qu'elles doivent respecter, présentent des insuffisances, voire une absence totale d'informations, sur l'environnement qui les entoure, aussi bien sur la situation financière de leurs partenaires, que sur les évolutions, au sein du monde de l'enseignement supérieur, de la formation, ou de la gouvernance.

Ainsi, les universités ne peuvent pas, pour le moment, prétendre à la maîtrise d'une information fiable, permettant une gestion efficace de leurs risques financiers et/ou à conséquences financières. Elles ne remplissent donc pas les conditions préalables d'une démarche d'amélioration de la maîtrise des risques, qui se complexifie, en outre, avec le jeu décisionnel.

### *2.2.2. Une maîtrise des risques complexifiée par le jeu décisionnel*

Nous venons d'observer que les universités ne répondent pas aux conditions préalables d'une bonne démarche des risques, correspondant plus spécifiquement à la construction d'une information fiable. Or, « *aujourd'hui, la gestion des risques s'étend à la maîtrise de l'information pour la prise de décision* » (Protiviti, 2004). Dans ce cadre, Busson-Villa (2000) décrit la complexification du jeu décisionnel comme « *un élément majeur expliquant l'enjeu que représente la gestion des risques* ». Dans ce cadre, nous notons, au sein des universités

françaises, de nombreuses lacunes en termes de prise en compte de l'information financière dans le processus décisionnel, mais aussi de communication sur les risques.

Tout d'abord, au-delà d'une information comptable et financière qui ne semble pas être, pour le moment, fiable et rigoureuse au sein des universités, celle-ci n'apparaît pas non plus réellement prise en compte actuellement dans le processus de décision. En raison de l'absence d'un réel système de gestion des risques capable de les mesurer, de les contrôler et de les réguler, nécessaire dans le cadre d'une bonne gestion des risques (Busson-Villa, 2000), les universités ne peuvent donc pas présenter d'indicateurs de performance fiables et pertinents pour leurs équipes dirigeantes. En outre, les établissements ne peuvent pas non plus savoir quels sont les indicateurs les plus pertinents à leur prise de décision, du fait qu'ils n'ont pas, comme nous l'avons vu précédemment, de vision globale et prévisionnelle de leurs activités et de leur environnement.

Ensuite, en conséquence de l'évolution de leurs responsabilités, ainsi que de l'imbrication des acteurs de plus en plus nombreux, la capacité décisionnaire des équipes dirigeantes devient de plus en plus complexe. L'évolution des responsabilités des universités est, en effet, synonyme d'une augmentation des pouvoirs de ces équipes dirigeantes, ce qui génère alors un accroissement des risques, notamment des risques stratégiques, qui peuvent bien évidemment avoir des incidences financières pour les établissements. Or, en ne pouvant s'appuyer sur une information comptable et financière de qualité, comme nous venons de le décrire, les universités peuvent faire des choix hasardeux, qui entraînent l'accroissement de la probabilité d'occurrence d'autres risques financiers et/ou à conséquences financières. De plus, la structuration universitaire autour de multiples entités, qu'elles soient Unités de Formation et de Recherche, laboratoires, Ecoles doctorales, services communs ou généraux, présidence ou encore écoles ou instituts, via autant de conseils avec des rationalités et des modes d'action pouvant être divergentes, ne facilite pas une maîtrise des risques qui doit forcément être appréhendée au niveau de l'établissement dans sa globalité.

Enfin, nous notons également l'absence, au sein de nombreuses universités, d'une communication sur les risques par les acteurs en responsabilité. Or, une communication préventive sur les risques, et dans notre cas sur les nouveaux risques financiers et/ou à risques financières, semble être primordiale dans un contexte en mutation. Celle-ci doit être envisagée « *en fonction de la représentation qu'on se fait du public et de la perception du risque qu'on lui attribue* » (Remy et Mallard, 2001). Il peut alors être fait référence au modèle de l'éducation publique (Callon, 1999) qui consiste à éduquer le public concerné en lui donnant des informations produites par des experts. C'est ainsi que la communication réalisée contribue, par là même, à une meilleure prise en compte des risques, même si le fait de communiquer représente un risque, notamment en termes de protection de l'image de marque ou encore de confiance des parties prenantes informées.

Finalement, les universités se voient donc confrontés à des problèmes de fiabilité de leurs informations, mais également à la complexification de leur démarche d'amélioration des risques par le jeu décisionnel pour réellement maîtriser leurs risques.

## **Conclusion**

Après avoir clarifié les risques traditionnels et les nouveaux risques auxquels sont, ou vont être, confrontées les universités françaises, nous avons observé les difficultés qu'elles

rencontrent avant et après leur passage aux compétences élargies. En effet, les nouveaux risques qu'entraîne cette réforme correspondent en fait au renforcement des risques traditionnels. Or les universités ne semblent pas encore maîtriser, au global, ces risques traditionnels. Il apparaît alors nécessaire qu'elles remédient dans le futur aux insuffisances que nous avons constatées et qu'elles prennent en compte l'incidence des nouveaux enjeux qui se présentent à elles, pour pouvoir maîtriser l'ensemble de leurs risques financiers et/ou à conséquences financières. Ces améliorations apparaissent relever de logiques à la fois culturelles et techniques. En effet, les évolutions doivent autant concerner les acteurs, qu'ils soient administratifs et politiques, que les outils et modes d'organisation. Sur ce dernier aspect, peut être le plus simple à appréhender contrairement aux apparences, plusieurs voies s'ouvrent aux universités pour s'adapter à leur nouvel environnement. Dans ce sens, il peut, en effet, tout d'abord être engagé une nécessaire amélioration de la qualité des contrôles internes, via notamment la mise en œuvre d'une cartographie des risques, de formalisation des procédures concernées et de définition de plan d'action adaptés (Carassus et Larger, 2010). Il peut ensuite être mis en œuvre une véritable analyse financière globale, au niveau de l'établissement, qu'elles soient rétrospectives ou prospectives, en intégrant les principales variables financières d'action, qu'elles soient humaines, patrimoniales ou budgétaires. Enfin, les universités des tableaux peuvent aussi utiliser des tableaux de bord pluridimensionnels, équilibrés, qui permettent une vision globale de la situation de l'établissement, en couvrant ses multiples activités, en particulier d'enseignement, de recherche et de gouvernance. Autant d'améliorations qui représentent des prolongements à cette première étude descriptive et qui permettent de participer à l'amélioration des outils et modes d'organisation du pilotage universitaire en cohérence avec son nouvel environnement générant de risques financiers et/ou à conséquences financières plus importants.

## Bibliographie

- AERES (2008), « Évaluation des universités de la vague B », Rapport de synthèse.
- AMUE (2009), « 37 fiches relatives à la gestion des universités dans le cadre de la loi LRU ».
- ANSARI S., EUSKE KJ, 1987, « Rational, rationalizing and Reifying uses of accounting data in organizations », *Accounting Horizons*, vol. 8, n° 3, September, p. 83-105
- BARADAT C., CARASSUS D., DUPUY E. (2010), « L'évolution des outils et modes de pilotage des organisations dans un contexte en mutation : le cas des universités françaises », dans *2<sup>ème</sup> Congrès Transatlantique de comptabilité, contrôle, audit et gestion des coûts dans la globalisation et la normalisation*, Lyon, 14-16 juin
- BERNARD J.G, AUBERT B., BOURDEAU S., CLEMENT E., DEBUISSY C., DUMOULIN M.J., LABERGE M., DE MARCELLIS N., PEIGNIER I. (2002), « Le risque : un modèle conceptuel d'intégration », Rapport de projet, Centre Universitaire de Recherche en Analyse des Organisations, Montréal, Octobre.
- BESSION B. & POSSIN J.C. (2006), *L'intelligence des risques*, IFIE Éditions, janvier.
- BLANC C. (2004), « Pour un écosystème de la croissance », Rapport au premier ministre, mai.
- BOUCHET M.A., GUILHON LE FRAPPER DU HELLEN A. (2007), *Intelligence Économique et gestion des risques*, Pearson Edition, juin.
- BRETON, G. (2002), *Higher Education: From Internationalization to Globalisation*.
- BUSSON-VILLA F. (2000), « La gestion des risques dans les communes », Actes de congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Angers.
- CALLON, Michel (1999), « Des différentes formes de démocratie technique », *Les Cahiers de la Sécurité intérieure*, 38, p. 37-54.

CARASSUS D., LARGER S., (2010), « La cartographie des risques », *Objectif Etablissement*.

CARASSUS D. (2009), « Les enjeux de la certification des comptes dans le cadre de la loi LRU », *Objectif Etablissement*, n°30.

COOPERS & LYBRAND (1992), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Paris, Editions d'Organisation.

COSO COMMITTEE (1992), *Coso Internal Control Integrated Framework*, AICPA.

COUR DES COMPTES (2003), « La gestion du système éducatif », Rapport au Président de la République suivi des réponses des administrations intéressées, avril.

COUR DES COMPTES (2005), « Efficience et efficacité des universités : observations récentes et nouvelles approches », Communication à la commission des finances, de l'économie générale et du plan de l'Assemblée nationale, décembre.

DAFFLON, B. (2007), « La place de la planification financière dans la gestion des finances publiques communales », *Revue Economique et Sociale*, Essentiel de la finance, n°4, p. 135-152

DEMEESTERE R., LORINO P. & MOTTIS N. (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, 2ème édition, Éditions Dunod.

DESROCHES A., LEROY A. & VALLEE F. (2007), *La gestion des risques, Principes et pratiques*, Éditions Lavoisier.

DIONNE G., (2001), « Nouveaux enjeux de la théorie du risque », dans *Conférence Risques - Les Échos*, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, 22 mai.

DORBES H. (2006), « Le pilotage par les tableaux de bord », *Horizon Croissance*, n°2, Décembre, Janvier, Février.

GUERIN O. (2004), Le recours aux instruments de couverture du risque de taux d'intérêt dans les collectivités territoriales françaises, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, novembre.

IFACI (2009), « L'audit et le contrôle internes, levier de la performance publique », sous le haut patronage d'Eric Woerth, Ministre du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'Etat, synthèse des actes, dans *Colloque secteur public*, septembre.

IGAENR (2007), « La mesure de la performance dans le cadre de la mise en œuvre de la LOLF dans l'enseignement supérieur », Rapport n°2007-070 à Mme Valérie Pécresse, Ministre de l'enseignement supérieur et de recherche, juillet.

IGAENR (2008), « La situation de l'université Paris Diderot, Paris VII au regard de la loi LRU », Rapport n°2008-079 à Mme Valérie Pécresse, Ministre de l'enseignement supérieur et de recherche, septembre.

IGAENR (2008), « La situation de l'université de la Méditerranée (Aix-Marseille II) au regard de la loi LRU », Rapport n°2008-073 à Mme Valérie Pécresse, Ministre de l'enseignement supérieur et de recherche, juillet.

IGAENR (2009), « La modernisation de la gestion publique : un levier pour l'autonomie des universités », Rapport n°2009-062 de la mission Aghion à Mme Valérie Pécresse, Ministre de l'enseignement supérieur et de recherche, avril.

IGEN/IGAENR (2004), « Rapport annuel des inspections générales pour 2004 », *La documentation française*, septembre.

IGF/IGAENR (2007), « Cahier des charges établi en vue de l'élargissement des compétences des universités prévu par la loi LRU », octobre.

KNIGHT F. (1921), *Risk, Uncertainty, and Profit*, Houghton Mifflin, Londres, 1921, rééd. University of Chicago Press, 1985.

Loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux Libertés et Responsabilités des Universités, Journal Officiel n°185, 11 août 2007.

MALO J.L. (1992), « Tableaux de bord », *Encyclopédie du management*, Éditions Vuibert.

MUNNIER B. (2002), « Le management des risques », *Cahiers français*, n°309, juillet-août, p. 89-94.

OCDE (2005), « La modernisation du secteur public : moderniser la responsabilité et le contrôle », *OCDE l'Observateur*, Synthèses, juillet.

PERSAIS E. (2003), « Le développement durable : vers une diminution du risque éthique ? », dans *Colloque sur le risque Oriane*, IUT de Bayonne, novembre.

PONS, Y. et THOUVENOT, S. (2006), « Comment prévenir et régler les conflits dans le cadre d'un contrat de partenariat ? », *Cahiers de droit de l'entreprise*, n° 4, juillet-août.

PRIMO (2009), « L'implication des organisations publiques dans la gestion des risques », Rapport de synthèse – organisations publiques, novembre.

PROTIVITI (2004), « Baromètre du risk management 2004 », Participation de TNS Sofres.

PROTIVITI (2005), « Baromètre du risk management 2005 », Participation de TNS Sofres.

PROTIVITI (2007), « Baromètre du risk management 2007 », Participation de TNS Sofres.

REMY, E. et MALLARD, A. (2001), « Perception du risque et analyse de controverse : quelle place accorder à l'information du public ? », dans *Actes du colloque Risques et Territoires*, Vaux en Velin, E.N.T.P.E., p. 197-206.

SELMER C. (2003), *Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision*, Éditions Dunod.

SENAT (2009), « Autonomie budgétaire et financière des universités et nouveau Système d'allocation des moyens (sympa) : le chemin de la vertu ? », Mission de contrôle commune à la commission des finances et à la commission de la culture, de l'éducation et de la communication, Rapport d'information de MM. Adnot P. et Dupont J.-L., Rapport n°532.

VAUGHAN E.J. (1997), *Risk management*.

VERNIMMEN P., QUIRY P., LE FUR Y. (2009), *Finance d'entreprise 2009*, Editions Dalloz Gestion, septembre.