



Epinal, le 2 octobre 2009

Le Président,

Deuxième section

Réf. à rappeler :

Recommandé A.R

Monsieur le Président,

Par lettre du 14 août 2009, je vous ai communiqué le rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes concernant la gestion de l'Institut polytechnique de Lorraine de l'exercice 2002 jusqu'à la période la plus récente.

En l'absence de réponse au terme du délai d'un mois prévu par l'article L. 243-5 du code des juridictions financières, je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport d'observations qui sera communiqué par vos soins à votre assemblée délibérante, dès sa plus proche réunion. Inscrit à son ordre du jour, il est joint à la convocation adressée à chacun des membres de l'assemblée et donnera lieu à débat.

Après information de l'assemblée délibérante, le rapport d'observations, accompagné des réponses, devient un document communicable à toute personne qui en fera la demande, conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978, relative à la communication des documents administratifs.

Je vous serais obligé de bien vouloir me tenir informé de la date à laquelle ce rapport sera communiqué.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de ma considération très distinguée.

Jean MOTTES

Monsieur François LAURENT
Président de l'INPL
2 avenue de la Forêt de Haye
BP 3
54301 VANDOEUVRE-LES-NANCY CEDEX



Chambre régionale des comptes
de Lorraine

RAPPORT D'OBSERVATIONS DEFINITIVES

**INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE
LORRAINE**

(Meurthe et Moselle)

Le présent rapport est composé des documents suivants :

1. Rapport d'observations définitives du 14 août 2009.
2. Procès verbal par lequel le greffe de la Chambre régionale des comptes de Lorraine constate que Monsieur François LAURENT, président de l'INPL, n'a pas adressé de réponse au titre des dispositions de l'article L. 243-6 du code des juridictions financières dans le délai d'un mois fixé au 15 septembre 2009.

SOMMAIRE

SYNTHESE	2
1 INTRODUCTION	7
2 GENERALITES	8
2.1 Organisation générale de l'INPL	8
2.1.1 Historique	8
2.1.2 L'enseignement	9
3 LA GOUVERNANCE	11
3.1 La direction de l'INPL	11
3.1.1 Le président	11
3.1.2 Le conseil d'administration	12
3.1.3 Le Bureau	13
3.2 Le règlement intérieur	14
3.3 Le contrat quadriennal	14
3.4 La collaboration interuniversitaire	15
4 LA FIABILITE DES COMPTES	16
4.1.1 La mise en œuvre de la qualité des comptes à l'INPL.	16
4.1.2 Les amortissements	16
4.1.3 Les provisions pour risques et créances douteuses	17
4.1.4 La fidélité du bilan	18
5 L'ANALYSE FINANCIÈRE	21
5.1.1 L'autofinancement	21
5.1.2 Les opérations en capital	23
5.1.3 Le fonds de roulement	24
5.1.4 Les placements	24
5.1.5 La trésorerie	25
6 GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE	25
6.1 La préparation et le vote des budgets	25
6.2 La gestion financière	26
6.2.1 Le service d'activités industrielles et commerciales (SAIC)	26
6.2.2 Les facturations internes.	28
6.3 La commande publique	29
6.3.1 Le cas de la fourniture du progiciel de gestion par la société Quasar Conseil.	29
6.3.2 L'opération STEVAL	30

6.4	Le contrôle de gestion	32
6.4.1	La mise en place du contrôle de gestion	32
6.4.2	La mise en place des outils	32
6.4.3	Le contrôle de gestion proprement dit et la comptabilité analytique	33
6.4.4	La dimension politique du problème	33
7	LE PERSONNEL	34
7.1	Gestion des ressources humaines et gestion administrative	34
7.2	Les heures complémentaires	35
7.2.1	Les variations des volumes d'heures complémentaires consommés	35
7.2.2	La répartition globale des H.C.	36
7.2.3	La répartition des HC sur les intervenants	36
7.2.4	L'appel à des enseignants externes	37
8	LE PATRIMOINE	38
8.1	La gestion du patrimoine immobilier	38
8.1.1	Le service de gestion	38
8.1.2	Les opérations retenues au titre du CPER 2000/2006	38
8.2	La Ferme de la Bouzule	39
8.2.1	La situation patrimoniale et locative	40
8.2.2	L'activité économique	41
9	LA RECHERCHE	41
9.1	La notion de « ressources affectées »	41
9.1.1	Principe	41
9.1.2	Importance du volume traité	42
9.2	Le service de suivi des conventions	43
9.2.1	Missions	43
9.2.2	Evolution	44
9.3	Etat des lieux financier	44
9.4	Valorisation de la recherche	46
9.4.1	Généralités	46
9.4.2	Les missions du service de valorisation	46
9.4.3	Les différents types de contrats	47
9.4.4	L'apport du service valorisation et des autres services	48
9.4.5	Appréciation critique du dispositif	49
9.5	Les financements de la recherche	49
10	RECOMMANDATIONS	51

SYNTHESE

Organisation générale :

L'INPL, créé e 1970, fait partie d'un ensemble de trois instituts nationaux polytechniques. Il fédère 7 écoles d'ingénieurs, et comprend 28 laboratoires, regroupés en 5 pôles scientifiques. Certaines de ces écoles sont très anciennes et jouissent d'une réputation nationale, d'autres sont de création plus récentes. Toutes disposent de la large autonomie que la loi accorde aux écoles d'ingénieurs.

La difficulté majeure, pour l'établissement, consiste donc à assurer une cohérence d'ensemble à une fédération qui a pour vocation de mutualiser des moyens et des énergies, tout en respectant la personnalité historique et pédagogique de chaque école d'ingénieurs.

Le conseil d'administration de l'établissement, eu égard à sa taille importante (60 personnes) et aux multiples points sur lesquels il doit donner son accord, peut difficilement mener des débats productifs, suivis de décisions, sur des sujets stratégiques. Ces dernières sont préparées pour le CA par des groupes de travail, et soumises à l'assemblée délibérante. Il est cependant souhaitable que cette dernière puisse être réinvestie dans un véritable rôle de réflexion sur les orientations stratégiques de l'INPL.

Le bureau, prévu par les statuts de l'établissement, devrait voir son rôle précisé. Parallèlement, la réunion des directeurs d'écoles, dont l'existence n'apparaît pas dans les statuts de l'INPL, mais dont le poids demeure essentiel, doit trouver également un positionnement clair et institutionnalisé.

Finances :

La fiabilité des comptes de l'établissement ne prête pas à critique, les quelques améliorations à apporter, notamment pour la traduction des sorties d'inventaire et pour la comptabilité de stocks, faisant déjà l'objet de réalisations effectives ou d'engagements planifiés.

Les finances de l'INPL laissent apparaître un résultat d'exploitation globalement positif, un fonds de roulement net disponible suffisant et une trésorerie importante. L'établissement ne connaît pas de difficulté financière, mais doit assurer sur ses propres ressources une partie du financement de ses investissements. Son fonctionnement est assuré par l'octroi de subventions d'Etat, dont le montant, même s'il est contractualisé, reste relativement constant. La recherche, par les nombreux financements publics ou privés qu'elle permet, constitue une variable financière d'ajustement très importante pour le fonctionnement et l'équipement pédagogique des écoles. L'importance de ces ressources complémentaires est toutefois très variable et dépend essentiellement de l'existence et de l'efficacité de réseaux aptes à drainer les financements des entreprises.

Gestion :

L'INPL serait fondé à développer d'avantage l'intervention de son service d'activités industrielles et commerciales (SAIC) pour contribuer au développement d'une véritable réflexion sur la politique industrielle et commerciale de l'établissement, et pour permettre une détermination plus rigoureuse des coûts, démarche qui s'intègre totalement à la mise en place du contrôle de gestion. La mise en place de cet outil doit s'effectuer sur la base d'une comptabilité analytique acceptée et pratiquée par tous les intervenants, et impose la définition d'une ligne de communication interne forte, associant pleinement les enseignants-chercheurs.

Recherche :

La problématique principale de l'INPL, qui s'est doté de services d'appui efficaces, notamment dans les domaines de la valorisation et des finances, sera d'œuvrer pour que l'intervention de ces services puisse avoir lieu avant même la signature des contrats.

La complexité juridique et financière qui découle des contrats de recherche, tant pour des financements publics que privés, est telle qu'elle justifie l'intervention au début du processus contractuel de structures destinées à éclairer les chercheurs sur les difficultés générées par l'accord envisagé, et à évaluer avec eux les formulations adéquates pour préserver les intérêts des écoles et des chercheurs eux-mêmes.

1 INTRODUCTION

1.1. Le contrôle des comptes et l'examen de la gestion de l'Institut National Polytechnique Lorrain a été inscrit au programme 2008 de la Chambre régionale des comptes de Lorraine. Par lettre du 18 mars 2008, le président actuel, M. François LAURENT, qui a été élu en janvier 2007, a été informé du contrôle, M. Louis SCHUFFENECKER ancien président, a été informé par lettre du même jour.

Cet établissement est contrôlé pour la période 2002 à 2006, s'agissant des comptes, et pour la période 2002 à 2007, pour la gestion. Le contrôle antérieur portait sur la période 1997 à 2001.

1.2. Les entretiens de fin de contrôle se sont déroulés :

- avec M. Louis SCHUFFENECKER, le 11 septembre 2008
- avec M., François LAURENT le même jour.

1.3. La chambre, dans sa séance du 21 octobre 2008, a retenu les observations à caractère provisoire. Elles ont été transmises le 24 décembre 2008 à MM LAURENT et SCHUFFENECKER.

1.4. Par lettre du 10 juin 2009, enregistrée au greffe de la chambre le 18 juin 2009, les présidents de l'INPL ont fait état de leurs remarques et commentaires communs sur le document provisoire qui leur avait été communiqué.

Le président de l'INPL explique le dépassement du délai de réponse de deux mois fixé par la chambre, en application de l'article L. 243-3 du code des juridictions financières, par les contraintes très lourdes subies par l'établissement en vue du passage aux responsabilités et compétences élargies.

La chambre, à la demande de la direction de l'établissement, accepte d'examiner cette réponse tardive, établie sous la signature du vice-président Jacques JARAY, par délégation du président en titre.

1.5. Ces réponses ont été prises en compte par la chambre avant qu'elle n'arrête le 21 juillet 2009 ses observations définitives rapportées ci-après.

2 GENERALITES

2.1 Organisation générale de l'INPL

2.1.1 Historique

L'Institut National Polytechnique de Lorraine (INPL), créé en 1970, fait partie d'un ensemble de trois Instituts nationaux polytechniques (INP) :

- Institut national polytechnique de Lorraine (INPL)
- Institut national polytechnique de Toulouse (INPT)
- Institut national polytechnique de Grenoble (INPG)

Les INP sont des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPCSCP) « assimilés aux universités », aux termes de l'article L. 711-2 du code de l'éducation.

Les missions de l'INPL, telles que définies à l'article L. 123-2 du même code (et reprises au premier article de ses statuts) sont les suivantes :

- la formation initiale et continue,
- la recherche scientifique et technologique,
- l'orientation et l'insertion professionnelle,
- la diffusion de la culture et de l'information scientifique,
- la participation à la construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche,
- la coopération internationale.

Le grand secteur de formation enseigné à l'INPL est celui des sciences et des technologies.

L'Institut fédère 7 écoles d'ingénieurs :

- l'Ecole nationale supérieure des industries chimiques (ENSIC),
- l'Ecole nationale supérieure d'agronomie et des industries alimentaires (ENSAIA),
- l'Ecole nationale supérieure d'électricité et de mécanique (ENSEM),
- l'Ecole nationale supérieure de géologie (ENSG),
- l'Ecole nationale supérieure des mines de Nancy (ENSMN),

- l'École européenne d'ingénieurs en génie des matériaux (EEIGM),
- l'École nationale supérieure en génie des systèmes industriels (ENSGSI).

Et comprend 28 laboratoires de recherche, regroupés en 5 pôles scientifiques:

- pôle Agronomie, Agro-alimentaire, Biotechnologies (AAB),
- pôle Géosciences et Génie civil (GGC),
- pôle Informatique, Automatique, Electronique et Mathématiques (IAEM),
- pôle Mécanique Energie Génie des Procédés Chimie Innovation (MEPCI),
- pôle Matériaux-Métallurgie (MM).

L'Etat et la région Lorraine soutiennent financièrement ces pôles dans le cadre du contrat de plan Etat-Région.

Il est à noter également que les laboratoires de l'INPL sont fortement associés avec les organismes de recherche (CNRS, INRA et INRIA) et les autres universités de Lorraine (l'UHP en particulier). Trois fédérations CNRS sont particulièrement importantes :

- la fédération « Eau, sol, terre »
- la fédération « Jacques Villermaux » (mécanique, énergie et procédés)
- la fédération « Jean Lamour » (matériaux, métallurgie, nanosciences, surfaces)

L'INPL comprend un service commun de formation continue, une classe préparatoire aux Instituts nationaux polytechniques (donnant accès à 19 écoles d'ingénieurs appartenant aux INP), deux formations associées (École d'architecture de Nancy et Institut supérieur d'ingénierie de la conception de Saint-Dié des Vosges), et des écoles doctorales.

Globalement, l'INPL constitue un ensemble d'environ 4 000 étudiants (dont 450 étrangers), 560 enseignants et chercheurs permanents, 600 administratifs et techniciens, et affiche un budget consolidé de l'ordre de 104 M€

Une partie des sites de l'INPL est concentrée sur le campus de Brabois à Vandœuvre-lès-Nancy :

- Présidence,
- ENSEM,
- ENSAIA,
- ENSG.

Le reste des sites est implanté dans la ville de Nancy :

- ENSM (Parc de Saurupt),
- ENSIC (rue Grandville),
- EEIGM (rue Bastien Lepage),
- ENSGI (rue Bastien Lepage).

2.1.2 L'enseignement

2.1.2.1 Cadre général

Toutes les écoles qui composent l'INPL ont en commun le point suivant : elles forment des ingénieurs. A cet égard, l'existence souvent ancienne de ces écoles, leur prestige,

ainsi que la diversité des disciplines offertes restent l'élément majeur du choix des étudiants : on est étudiant d'une école plus que de l'INPL.

La spécificité majeure, concernant l'accès aux écoles d'ingénieurs, réside dans la sélection à l'entrée des cursus, sous la forme d'un concours d'entrée. Cette différence modifie radicalement la question de la gestion des flux d'étudiants, et n'aboutit pas, comme dans les universités (singulièrement celles à coloration littéraire et/ou sciences humaines) à un taux d'échec considérable au niveau de la 1^{ère} année ; la majorité des étudiants ayant réussi le concours achèvent leur cursus.

Il existe également la possibilité d'un recrutement sur dossier en première année de cycle d'ingénieur pour les étudiants issus de premiers cycles d'université, et en deuxième année d'ingénieur pour les étudiants issus essentiellement de maîtrise.

L'INPL offre une grande variété de formations et recrute sur une large palette de concours.

De manière simplifiée, l'accès aux écoles peut se résumer selon les voies suivantes :

- le concours des Mines-Ponts (après CPGE) pour l'entrée à l'Ecole des mines (ENSMN). C'est le concours d'entrée dont le niveau est le plus élevé,
- les concours communs polytechniques, utilisé par la majorité des autres écoles selon les sections envisagées (ENSEM, ENSG, ENSGI, ENSIC, ENSAIA),
- le concours GEIPI (Groupement d'écoles publiques d'ingénieurs à préparation intégrée), offert aux titulaires du baccalauréat S pour intégrer l'EEIGM et l'ENSGSI.

Le « positionnement » des écoles est un élément déterminant pour le choix de l'école par les étudiants, il fait l'objet d'un classement qui intègre différents paramètres.

Il convient, enfin, de préciser que les écoles d'ingénieurs offrent un cursus de 3 ans, à l'exception de l'EEIGM et de l'ENSGSI, qui proposent un cursus de 5 ans (prépa intégrée + cycle ingénieur).

2.1.2.2 Effectifs étudiants

Effectif d'étudiants dans les écoles de l'INPL

(Classes préparatoires, doctorants, masters, diplômés d'établissement exclus)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
EEIGM	282	283	278	291	296	286
ENSAIA	453	462	484	486	480	486
ENSEM	374	371	367	364	361	341
ENSG	293	287	287	283	299	292
ENSGI	269	274	294	278	287	304
ENSIC	417	408	420	425	429	408
ENSMN	721	748	712	655	646	590

Nombre d'ingénieurs diplômés

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
EEIGM	66	54	58	57	63	
ENSAIA	155	147	155	166	140	
ENSEM	117	121	118	105	125	
ENSGI	61	92	99	87	93	
ENSG	98	66	70	71	65	
ENSIC	145	130	120	134	144	
ENSMN	219	248	243	204	222	

Proportion de boursiers sur critères sociaux dans les écoles de l'INPL

	2005	2006	2007
EEIGM	22.34%	21.62%	21.68%
ENSAIA	22.22%	21.88%	21.81%
ENSEM	28.30%	29.36%	31.96%
ENSG	24.73%	25.08%	23.63%
ENSGI	25.18%	23.34%	26.32%
ENSIC	26.82%	24.71%	21.81%
ENSMN	17.10%	16.41%	16.61%

Une certaine constance doit être observée sur les 6 dernières années tant sur le plan des effectifs étudiants que sur celui du nombre d'ingénieurs diplômés. Cette observation traduit le fait que les écoles d'ingénieurs procèdent à un recrutement conforme à leurs capacités.

3 LA GOUVERNANCE

3.1 La direction de l'INPL

3.1.1 Le président

La principale modification apportée par les dispositions de la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007, pour ce qui concerne les présidents d'universités, se situe dans la réduction de la durée de leur mandat de cinq à quatre ans, mais, contrairement à la situation antérieure, assortie de la possibilité d'un renouvellement unique.

Cette modification est indiscutablement de nature à permettre aux présidents d'assurer la mise en œuvre de politiques pluriannuelles, en s'appuyant sur une durée maximale de 8 années, et non plus simplement de 5 comme précédemment.

Les attributions du président, quant à elles, ne subissent pas de modification majeure, sauf à voir dans le glissement sémantique de l'expression « le président dirige l'université » de l'ancienne formulation de l'article L.712-2 du code de l'éducation à « le président assure la direction de l'université » de la rédaction actuelle, une affirmation du caractère nécessairement participatif de ladite direction.

S'agissant de l'INPL, cette notion prend toute son importance dans un contexte de fédération d'écoles d'ingénieurs, dont il a été rappelé que l'ancienneté et l'aura constituent des éléments essentiels.

Le président de l'INPL est élu à la majorité absolue des membres élus du conseil d'administration parmi les enseignants-chercheurs, professeurs ou maîtres de conférences, associés ou invités, ou tous autres personnels assimilés sans condition de nationalité.

3.1.2 Le conseil d'administration

Conformément au cadre de l'article L.712-3 du code de l'éducation, le conseil d'administration de l'INPL est composé de 32 membres répartis comme suit :

- 14 représentants des enseignants chercheurs et des personnels assimilés, des enseignants et des chercheurs, en exercice dans l'établissement, dont la moitié des professeurs des universités et personnels assimilés,
- 8 personnalités extérieures,
- 2 représentants désignés par les collectivités territoriales concernées,
- 5 représentants des étudiants et des personnes bénéficiant de la formation continue inscrits dans l'établissement,
- 3 représentants des personnels ingénieurs, administratifs, techniques et des bibliothèques, en exercice dans l'établissement.

Le conseil d'administration détermine la politique de l'établissement. A ce titre, les statuts de l'INPL reprennent les 8 points précisés par l'article précité du code de l'éducation, auxquels est ajouté un point supplémentaire, relatif au recrutement des enseignants chercheurs.

La lecture des procès-verbaux des conseils d'administration, porte à considérer qu'en dépit d'une certaine fréquence de ses réunions, l'assemblée délibérante est plus cantonnée à un rôle d'enregistrement de décisions pré-élaborées, que véritablement invitée à réfléchir sur les orientations stratégiques de l'établissement.

Ce constat, quelque peu abrupt, issu de la simple lecture des documents précités, doit toutefois être tempéré par la prise en compte des contraintes fortes qui pèsent sur l'organisation et la tenue des conseils d'administration.

Le volume important de l'assemblée (la présence des suppléants porte le nombre des participants à une soixantaine de personnes) constitue un handicap certain à la conduite de débats sur des points stratégiques. L'obligation pour le conseil de statuer sur de nombreuses décisions, et notamment sur les décisions d'embauche, provoque un encombrement des séances. Les absences de certains membres et le défaut de lecture préalable des documents de travail, contribuent enfin à limiter la pertinence des débats.

Il résulte de ces éléments qu'une décision, prise à la suite d'un véritable échange est assez difficile à mettre en œuvre. La pratique a instauré l'organisation et la tenue de réunions préparatoires plus ou moins étoffées, qui, de fait se substituent en partie au rôle du conseil.

Le président LAURENT souligne qu'il s'est engagé devant le conseil, depuis son accession à la présidence, à diminuer le nombre de réunions annuelles et à porter en débat les

grandes orientations stratégiques. Il précise qu'ainsi de larges échanges ont déjà eu lieu au sein du conseil sur la création de l'EPCS Nancy-université, ainsi que sur la fondation « Nancy Ingénierie Technologie », et que l'assemblée doit statuer sur l'extension de l'EPCS Nancy université à l'université Paul Verlaine de Metz au sein d'un EPCS Université de Lorraine.

Il ajoute qu'en ayant fait passer le nombre de réunions de 10 à 5 dans l'année, les administrateurs, et notamment les personnalités extérieures, se sentent plus investis dans la définition des grandes orientations politiques et leur mise en œuvre.

3.1.3 Le Bureau

La notion de « Bureau », si elle reste constante dans les statuts de l'établissement, semble subir une évolution fonctionnelle, qui peut être mentionnée.

Les statuts, dans leur version approuvée par le CA du 23 mars 1999, précisent que : « *Le président est assisté d'un bureau de six personnes élues sur sa proposition, dont quatre représentants du conseil d'administration, un représentant du conseil scientifique et un représentant du Conseil des études et de la vie universitaire* ».

Les dispositions statutaires de l'établissement ne déterminaient pas de manière explicite la forme que pouvait revêtir cette « assistance » au président. Toutefois, le bureau, dans sa forme ainsi décrite, a été constitué et s'est réuni. Cette assemblée a été un lieu effectif de débats, même si ces derniers n'ont pas tous été consignés dans des procès verbaux.

Parallèlement, a toujours eu lieu une assemblée informelle des directeurs d'écoles, animée par le président de l'INPL. Cette situation traduit la situation d'indépendance des écoles, telle qu'elle résulte des dispositions de la loi de 1984, qui ont été codifiées à l'article L.713-9 du code de l'éducation : « *Les instituts et les écoles faisant partie des universités sont administrés par un conseil élu et dirigés par un directeur choisi (...). – Les instituts et les écoles disposent, pour tenir compte des exigences de leur développement, de l'autonomie financière.(...)* ». Elle traduit aussi le poids historique et la notoriété de certaines écoles, dont la majorité, à l'INPL, compte un siècle ou plus d'existence.

Force est, dès lors, d'admettre que cette « réunion des directeurs », conserve un poids certain, puisque la majorité des grandes décisions, tant structurelles que financières, sont d'abord validées par cette instance sans réalité statutaire, avant d'être soumises au CA de l'établissement.

L'actuel président a tenté d'opérer une synthèse entre le « bureau » et la réunion des directeurs. Une instance élargie s'est ainsi constituée, et a fonctionné sous des appellations différentes (« *Réunion avec les directeurs d'écoles et l'équipe de présidence* » 4 décembre 2007 ; « *Réunion de bureau* » 1^{er} avril 2008, par exemple).

Il est certain que si la formalisation du nouveau bureau n'a pas été réalisée, du fait notamment des nombreux changements qui ont affecté le fonctionnement de l'INPL, celle-ci devra être réalisée. Il est à noter cependant que le nouveau cadre statutaire, adopté par l'établissement le 26 novembre 2007, ne prévoit pas expressément la présence des directeurs d'écoles en qualité de membres du bureau.

En conclusion, on peut observer que l'INPL se trouve à un point sensible de l'évolution de ses structures, qui tend à lui imposer à la fois de réinvestir le conseil d'administration dans un véritable rôle stratégique, ainsi qu'il a été souligné au point précédent, tout en conservant un rôle officiel aux directeurs des écoles, sans doute sous la forme d'un comité de pilotage, mais qui implique mise en conformité des statuts de l'établissement.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le président de l'INPL précise qu'en complément à la modification statutaire du 26 novembre 2007, qui l'autorise à composer le bureau selon sa conception de la gouvernance, le conseil d'administration de l'université a décidé que les directeurs des écoles seraient membres du bureau.

3.2 Le règlement intérieur

En application de l'article 9 des statuts, le conseil d'administration adopte le règlement intérieur de l'INPL.

A l'heure de la rédaction du présent rapport, l'établissement ne dispose pas d'un règlement intérieur voté par le conseil d'administration. Le secrétaire général explique cette situation par le fait que les anciens statuts (adoptés en mars 1999) étaient plus volumineux et comportaient des articles dont certains relevaient d'un règlement intérieur. La modification statutaire de mars 2007 a introduit le principe d'une nouvelle instance dénommée « bureau du conseil d'administration », qui, aux dires du secrétaire général, avait vocation à construire ce règlement.

Pour des raisons externes, notamment liées à la mise en place de la loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités, et au renouvellement des instances de délibération, ce bureau du conseil d'administration n'a pas été mis en place.

Il est désormais nécessaire de faire adopter sans délais un nouveau règlement intérieur.

L'ordonnateur, dans sa réponse, indique que l'administration de l'établissement va engager les travaux en ce sens.

3.3 Le contrat quadriennal

La difficulté de la mise en œuvre du principe d'un contrat quadriennal consiste, à l'expérience, pour les cocontractants à fixer un cadre unifié, mais suffisamment souple pour permettre une certaine liberté d'action, tout en affirmant des spécificités locales. Un examen rapide des contrats quadriennaux de plusieurs universités démontre que pour des universités à profil semblable, les lignes conductrices principales sont les mêmes.

De la même manière, la tendance était assez naturelle, en passant d'un contrat à l'autre, de procéder à une sorte de reproduction du document existant. Pour rompre avec cette tendance, le projet de contrat 2005/2008 a été voulu et discuté comme un véritable projet d'établissement.

Le contrat actuel a été signé le 16 décembre 2005, et fixe un projet de développement pour les années 2005 à 2008.

Le document se partage en un volet propre aux objectifs de l'INPL, et un volet interuniversitaire.

Pour ce qui concerne les objectifs opérationnels de l'établissement :

- un premier axe, centré sur les enseignements, affirme la nécessité de « relever les grands défis technologiques et scientifiques dans l'Europe de la connaissance », et s'articule autour de l'adaptation, de l'enrichissement et de la diversification de l'offre de formation, ainsi que de la conduite d'une politique de recherche et de valorisation cohérente et concertée.
- un second axe, pose comme ligne directrice l'affirmation de « l'identité de l'établissement pour mieux s'ouvrir aux partenariats ». Cette ligne de conduite revient, en substance, à tendre vers l'amélioration de la gestion administrative et financière, ainsi que vers l'amélioration des conditions de vie des étudiants, et reconnaît la nécessité d'une politique d'ouverture pour le développement de l'établissement.

Sans vouloir nier la spécificité du projet de l'INPL, force est de reconnaître que la déclinaison de certains concepts se confond quelque peu avec les missions fondamentales de tout Etablissement d'enseignement supérieur à caractère scientifique.

Le volet interuniversitaire du contrat quadriennal est sans doute beaucoup plus spécifique, en ce qu'il traduit une réelle volonté de collaboration, voire d'association entre établissements universitaires. De manière officielle, le contrat aborde une déclinaison géographique de ces échanges et coopération : le plan nancéen, le plan régional et l'espace transfrontalier.

A l'heure de la rédaction du contrat, l'EPCS Nancy-Universités n'existait pas encore, et l'association éventuelle avec l'université Paul Verlaine de Metz n'apparaissait pas sous la forme d'un PRES Lorrain. Il convient d'ailleurs de préciser que, dans le document initial, les éléments relatifs à ces associations locales régionales ou internationales sont peu développés ; le point d'étape, prévu au contrat, devrait tenir compte des évolutions récentes pour les intégrer à l'engagement.

Enfin, il est à noter que pour la période 2009/2012, c'est le même contrat quadriennal qui a été proposé au ministère par les trois EPCSCP nancéens et qui a été voté par leurs conseils d'administration respectifs.

3.4 La collaboration interuniversitaire

La tradition de collaboration entre établissements scientifiques est une réalité ancienne, qui conduit aujourd'hui à :

- élaborer une offre de formation en Licence-Master-Doctorat qui privilégie la cohérence régionale,

- construire une politique scientifique de site, conduisant, notamment, à la mise en place de grandes fédérations de recherche (fédération Jean Lamour, fédération Jacques Villermaux...),
- mettre en place un collège doctoral international.

Tout en souscrivant pleinement à la nécessité de mettre en commun des potentialités scientifiques de laboratoires de différents établissements, il est toutefois un peu difficile, dans une approche externe, d'appréhender les nuances entre différentes formes d'associations, telles que les fédérations de recherche par rapport aux PRST (Pôles de Recherche Scientifique et technologique) soutenus par la région dans le cadre du contrat de plan Etat-Région (6 PRST ont été créés dans le CPR 2000/2006). La difficulté est d'autant plus importante lorsqu'il s'agit de ventiler des ressources entre les différents partenaires, ressortissants d'entités administratives différentes.

4 LA FIABILITE DES COMPTES

4.1.1 La mise en œuvre de la qualité des comptes à l'INPL.

L'agence comptable de l'INPL, dans l'annexe au compte financier 2007, présente pour la première fois, dans les termes suivants sa vision de la fiabilité des comptes :

« La qualité comptable est d'abord une nécessité pour fournir une information financière sincère et transparente, correspondant aux normes comptables internationales (IFRS), qui doit faciliter la prise de décision des instances dirigeantes de l'INPL et le développement d'une comptabilité analytique.

Elle a également pour vocation de satisfaire les organismes de contrôle pour justifier de la bonne utilisation des deniers publics et améliorer la qualité des comptes de l'Etat définie par la LOLF. La qualité comptable permet aussi de renforcer la crédibilité de l'INPL vis-à-vis des partenaires publics et privés qui sont de plus en plus sensibles à la gestion des Etablissements qu'ils financent. Enfin, dans le cadre de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités, un des préalables à l'acquisition de l'autonomie est la qualité des comptes de l'INPL, d'autant que ces derniers devront être certifiés par un commissaire aux comptes »

Cet engagement est l'aboutissement d'une réflexion initiée dès 2005, qui s'est traduite par plusieurs actions, lesquelles se sont déroulées lors des deux derniers exercices sous revue. Cet examen interne, mené de manière systématique a permis la révision d'un certain nombre de procédures existantes et la création de nouvelles permettant d'assurer une meilleure fiabilité des comptes.

4.1.2 Les amortissements

Le conseil d'administration du 17 décembre 2002 a adopté les principes de la mise en place de l'amortissement qui ne se pratiquait pas avant.

Le tableau ci-dessous reprend les données retenues pour chaque bien.

Nature des Immobilisations	Durée Minimale	Durée Maximale	Durée votée par le CA
Immeubles	25 ans	50 ans	50 ans
Immeubles industriels	20 ans		50 ans
Constructions légères	20 ans	40 ans	40 ans
Aménagements et agencements de terrains	10 ans	20 ans	20 ans
Mobilier de bureau	10 ans		15 ans
Matériel pédagogique	5 ans	10 ans	10 ans
Matériel scientifique	5 ans	10 ans	10 ans
Matériel industriel	5 ans	10 ans	10 ans
Installations complexes	5 ans	10 ans	10 ans
Outillage	5 ans	10 ans	10 ans
Collection de documentations	5 ans	10 ans	10 ans
Voitures particulières ou autres matériels de transports	5 ans	10 ans	10 ans
Logiciels informatiques	1 an	3 ans	3 ans
Matériel informatique et bureautique	5 ans	10 ans	4 ans
Frais de recherche et de développement		5 ans	5 ans
Brevets, licences	5 ans		5 ans

Pour tenir compte de la spécificité de certains biens qui ont une durée de vie inférieure aux durées d'amortissement initialement prévues, le conseil d'administration a autorisé, par délibération du 26 février 2007, les ordonnateurs à moduler à la baisse les durées d'amortissement des immobilisations en fonction de leur durée de vie après accord des services financiers de l'INPL et de l'agence comptable.

Parmi les différents modes d'amortissement autorisé, le mode linéaire est appliqué. Le montant amortissable d'un actif est sa valeur brute, c'est-à-dire celle qui correspond à sa valeur d'entrée dans le patrimoine.

4.1.3 Les provisions pour risques et créances douteuses

Il ressort de l'examen des pratiques comptables de l'établissement que l'ordonnateur n'a pas souvent l'initiative de la constitution de provisions. D'une manière plus générale, si l'agent comptable est informé d'un litige, il demande à l'ordonnateur de provisionner.

S'agissant des créances douteuses l'Agence comptable demande à l'ordonnateur la constitution de provisions pour dépréciation des comptes de tiers pour les créances qui sont jugées à risques. Cette demande intervient concomitamment à la demande à l'ordonnateur de se prononcer quant à la poursuite ou non par voie d'huissier. Dans le même temps, le compte 463 (autres comptes débiteurs) est crédité par le débit du compte 416 (créances contentieuses).

4.1.4 La fidélité du bilan

4.1.4.1 La réalité de l'actif

4.1.4.1.1 La fiabilité des données portées à l'actif

Le service du patrimoine immobilier de l'INPL a réalisé un inventaire physique du parc immobilier occupé par les composantes de l'INPL. Ce parc a été évalué financièrement en fonction du type de construction, de l'âge de l'immeuble, de ses caractéristiques et de son état d'entretien. Tous ces biens ont fait l'objet d'un arrêté d'attribution. Pour mener à bien cette entreprise, le service du patrimoine immobilier est en relation avec les services de l'Etat pour obtenir les arrêtés manquants.

Afin de mettre en concordance l'inventaire et l'état de l'actif tenu à l'Agence comptable, le montant total de l'évaluation a été comptabilisé dans les bilans de l'INPL et du SIUAPS (Service Inter-Universitaire des activités physiques et sportives) pour respectivement 77 303 578 € et 4 929 477 €. Le détail des biens a été saisi dans l'application Neptune, logiciel de suivi des immobilisations meubles et immeubles.

L'estimation des biens réalisée par les services n'a pas fait l'objet d'une validation par France Domaine, malgré la demande du Président et de l'Agent comptable de l'INPL, pour des raisons de calendrier. En effet, dans le cadre de la fiabilisation du parc immobilier des établissements publics nationaux menée par le Ministère des Finances, il est prévu que l'évaluation du patrimoine de l'INPL, qui fait partie de la vague 3, ne soit traitée qu'en 2008-2010 par les services de l'Etat.

Un ajustement de l'actif devra donc bien entendu être opéré à l'issue du chantier mené par les services de l'Etat.

Par ailleurs et dans un souci de cohérence et de fiabilité, conjointement à l'intégration opérée dans le bilan 2007, les opérations accomplies sur les biens remis en dotation et déjà comptabilisées en classe 2 (13 871K€ pour l'INPL et 1 495K€ pour le SIUAPS) ont été sorties du bilan par le biais du compte de subvention (c/13), afin d'assurer la cohérence du haut de bilan.

4.1.4.1.2 Les créances irrécouvrables et les admissions en non valeur

Au cours de l'exercice 2007, le montant des créances à admettre en non valeur s'établit à 19 311,26 €, tandis que les remises gracieuses représentent une somme de 7 904,26 €. En 2006 les montants sont respectivement de 23 777,56 € et 15 108,08 €. Les délibérations prises à cet effet couvrent la période 2002/2007. Des tableaux, joint à la délibération indiquent les montants et les diligences qui ont été accomplies par le comptable pour le recouvrement. Les pièces sont également disponibles à l'agence comptable pour consultation.

4.1.4.1.3 La sécurisation de la chaîne du titre.

Pour restreindre au minimum les opérations envisagées au point précédent, l'agence comptable a mis en place dès octobre 2005, une procédure interne de recouvrement des créances détenues par l'INPL. Cette procédure est actualisée en permanence.

Les modalités de recouvrement s'organisent surtout autour d'un visa du titre très rigoureux avec identification du nom et de la qualité du débiteur, les bases de la liquidation de la créance etc. Cette procédure fiabilisée s'applique également aux recettes issues du secteur commercial.

Par ailleurs, les règles concernant le classement, la conservation et le suivi des titres, les poursuites, les provisions et l'impossibilité de recouvrer sont rappelées et détaillées.

4.1.4.2 L'image du bilan

4.1.4.2.1 Mise à jour de l'état de l'actif

Pour mener à bien la mise en œuvre des principes définis par la LOLF à l'INPL, 4 groupes de travail ont été constitués en janvier 2005, dont l'un dénommé « qualité des comptes » qui avait pour objectif de mettre en place une comptabilité « certifiable ».

Réuni pour la première fois le 4 mars 2005, le groupe de travail « qualité des comptes » a préconisé que la mise à jour de l'inventaire physique et comptable soit une des priorités des deux années à venir.

Il a ainsi été décidé de faire appel à un prestataire externe pour aider l'établissement dans sa démarche, laquelle a été validée par le conseil d'administration de l'INPL en date du 29/09/05. Un marché à procédure adaptée signé en juin 2006 pour un montant de 61 K€ a permis de sélectionner la société SIGHT, afin, d'une part, de recenser physiquement et géographiquement les biens appartenant à l'INPL et, d'autre part, d'effectuer un rapprochement avec ceux enregistrés dans la comptabilité. La société SIGHT a disposé d'une extraction issue du logiciel comptable NABUCO reprenant les comptes de la classe 2 du bilan de l'INPL pour la période de 1998 à 2006 (6588 lignes pour 42,6 M€). La prestation consistait à rapprocher une ligne comptable avec un ou plusieurs biens inventoriés. La société a étiqueté 8889 biens.

Dans le même temps, l'INPL a acquis Neptune, un logiciel de gestion des immobilisations auprès de la société QUASAR, partenaire de l'INPL dans le cadre de la mise en place du système d'information.

La corrélation inventaire physique et inventaire comptable ne concerne que les biens meubles recensés, dont la valeur estimée par le titulaire du marché au moment de la réalisation de la prestation, est supérieure ou égale à 800 € HT, quelle que soit leur date d'acquisition et à condition que ces biens soient encore utilisés, ce qui laisse de côté une partie non négligeable des biens.

4.1.4.2.2 Les biens cédés ou détruits

Lorsqu'un bien inscrit à l'inventaire est détruit ou cédé, il doit faire l'objet d'une sortie du bilan votée par le conseil d'administration. La procédure prévoit qu'avant la sortie de l'inventaire, contact doit être pris avec le service des domaines pour que le bien soit vendu aux enchères ou pour obtenir une autorisation de destruction. Cette pratique n'a pas cours à l'INPL.

En comptabilité, les cessions de ces biens sont retracées au compte 675 (valeurs comptables d'éléments d'actif cédés). La réglementation indique que la valeur nette comptable d'un bien immobilisé est égale à la différence entre la valeur brute et les amortissements pratiqués sur ce bien. Or ce compte n'est pas ouvert dans les comptes de l'INPL, contrepartie de l'absence d'inventaire physique. Il convient toutefois de préciser qu'apparaît au compte financier 2007 un compte 775 (Cession d'actifs immobilisés) pour un montant très faible, 156,46 € traduction de la démarche initiée partiellement en 2006.

La comptabilisation des sorties d'inventaire de 2002 à 2006 est inexistante.

Dans sa réponse, le président de l'université précise que l'agence comptable a réalisé un guide de gestion des immobilisations et de l'inventaire, qui traite notamment des sorties d'inventaire. Il déclare que celles-ci ont été régularisées et comptabilisées en fin d'exercice 2008, et que les opérations comptables de sortie des biens seront présentées lors d'un prochain CA.

4.1.4.2.3 La comptabilité de stock

Jusqu'à présent aucune comptabilité de stock n'était tenue par l'établissement. Le rapport du Pôle départemental d'Audit de Meurthe et Moselle d'octobre 2007 soulignait cette absence et recommandait de formaliser la constatation des stocks et d'inventaire en prévoyant des contrôles internes (reconnaissance d'inventaire, rapprochement comptable...). L'INPL affirme qu'un suivi de l'inventaire des biens en stock sera mis en place à l'INPL au second trimestre 2008 ou en 2009.

L'exemple de la Ferme de la Bouzule.

Il n'a pas existé de traduction comptable des installations de la ferme expérimentale dépendant de l'ENSAIA jusqu'en 2007, année au cours de laquelle les bâtiments et les terrains ont été intégrés au bilan mais sous forme de dotation. Ce laboratoire de recherche compte pourtant 440 animaux dont 308 bovins et 132 caprins.

Cette entité fonctionne au travers de trois centres de responsabilité CR 1170 (gestion commune), 1171 (personnel) et 1172 (charges proportionnelles) regroupé au sein l'ENSAIA et traduit au SAIC secteur lucratif.

L'ordonnateur précise toutefois, dans sa réponse, qu'à partir de 2008 le cheptel détenu par la ferme de la Bouzule a fait l'objet d'une comptabilisation de stock.

4.1.4.2.4 Le contrôle interne de l'existant.

L'INPL (budget principal et SAIC) et le SIUAPS disposent désormais d'une base d'inventaire des biens meubles stabilisée et consultable sur Neptune. Afin de fiabiliser cette base, il est demandé à tous les « acteurs » de l'INPL, de transmettre à l'Agence comptable toute information quant au devenir des biens, et cela tout au long de leur vie.

Imposé par la réglementation budgétaire et financière, en application de l'article 36 du décret du 14 janvier 1994, l'inventaire physique qui existe au sein de l'INPL n'a commencé à exister réellement qu'en 2006 dans les conditions retracées plus haut. Pour les années antérieures cet inventaire n'existait pas. Cette mise en place a le mérite de cristalliser à un instant donné tous les biens meubles situés à l'INPL et de constituer le socle d'une gestion plus sûre.

5 L'ANALYSE FINANCIÈRE

5.1.1 L'autofinancement

5.1.1.1 Les produits de gestion.

Au cours de la période sous revue, les produits de gestion évoluent à la hausse, passant de 23,259 M€ en 2002 à 30,019 M€ en 2006, soit une augmentation de 29,06 %. Cette forte évolution masque cependant certaines disparités. En effet, la vente de produits et de prestation de services varie sensiblement à la baisse, passant de 9,881 M€ en 2002 à seulement 8,115 M€ en 2006, soit une perte de 17,88 %. Si, en 2002, le poids relatif de cette rubrique représentait 42,48 %, aujourd'hui elle ne représente plus que 27 %. La baisse quasi continue des prestations de recherche depuis plusieurs années est à l'origine de cette décre.

Sur la même période, les subventions d'exploitation ont progressé d'une manière qui correspond au double de la perte enregistrée sur la ligne précédente, passant de 12,165 M€ en 2002 à 16,600 M€ en 2006, soit une progression de 36,45 %. Ces subventions doivent être subdivisées entre les subventions Etat et les subventions des collectivités territoriales que sont la Région, le département et la communauté urbaine de Grand Nancy.

En 2002, l'Etat abondait les recettes d'un montant de 8,167 M€. En 2006, l'Institut national polytechnique de Lorraine obtiendra du même partenaire le montant de 10,940 M€, soit une progression de 33,95 %, la Région faisant quand à elle progresser fortement sa participation de 600 % à 0,142 M€ pour le même exercice, en précisant toutefois que la somme allouée initialement était très limitée. L'INPL collecte, avec une croissance modérée, la taxe d'apprentissage, qui représentait 11 % des subventions d'exploitation en 2002 contre 10 % en 2006. En fin les subventions diverses sur ressources affectées passent de 18 à 15 % des subventions d'exploitation pour les années de référence.

Détail des financements publics

	2004	2005	2006	2007
<i>C/741 Etat</i>	9 055 110,03	10 388 369,40	10 940 947,66	10 778 819,06
<i>C/744 Collect. et UE</i>	615 570,90	585 499,60	724 972,29	1 587 687,72
<i>C/7481 T.A</i>	1 512 096,03	1 539 331,78	1 719 196,75	1 940 984,94
<i>C/7482 Sub R.A.</i>	2 449 410,72	2 770 979,81	2 689 829,78	2 932 251,39
<i>Autres</i>	371 826,94	264 443,79	525 572,55	457 839,04
TOTAL	14 004 014,62	15 545 624,38	16 600 519,03	17 697 582,15

Source : Comptes financiers et budgets consolidés pour 2006 et 2007

Les autres recettes sont constituées principalement par les produits financiers qui évoluent de 0,092 M € en 2002 à plus de 0,190 M € en 2006, preuve de la constitution de placements de plus en plus importants et mieux rémunérés. Les produits exceptionnels passent de 0,638 M € en 2002 à 1,955 M € en 2006.

5.1.1.2 Les charges de gestion

Sur la période considérée, les charges de gestion restent assez stables, passant de 23,332 M € en 2002 à 27,700 M € en 2006, soit une progression de 18,72 %.

Dans cet ensemble, les charges de personnel évoluent de 8,470 M € en 2002 à 10,226 M € en 2006, soit une variation de 20,73 % pour les cinq années de référence. L'année 2005 a enregistré toutefois une progression de 10% pour une seule année, mais il faut préciser que le poids relatif des dépenses de personnel diminue légèrement sur la même période passant de 37,92 % en 2002 à 36,91 % en 2006.

S'agissant des autres postes de dépenses, ils restent stables durant les exercices envisagés, à l'exception de deux postes :

- des services extérieurs qui représentent respectivement en 2003, 5,281 M € et 5,706 M € en 2004, avant de retomber à 4,875 M € en 2006,
- les autres charges de gestion courante qui progressent de 147 % sur la période, sous le poids des subventions reçues et réparties par l'EPSCP (qui double en 5 ans) et du compte 658 (charges diverses de gestion courante qui retrace les opérations d'annulation d'un certain nombre de titres de recettes lorsque cette annulation intervient après clôture de l'exercice concerné). Ce compte retrace :
 - des titres de recettes qui ont fait l'objet d'annulation, ce qui a donné lieu à des mandats pour un montant de 43 200 €
 - des mandats relatifs à la prise en charge des droits de scolarité par les composantes (suite à des conventions avec des entreprises) ont été passés pour un montant d'environ 20 000 €
 - des régularisations de fais de gestion qui sont passées pour 50 000 €
 - des prestations entre composantes qui s'élèvent à 15 000 €

5.1.1.3 Le résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est positif sur la période, sauf pour les années 2003 et 2004, qui sont sous la contrainte d'une dotation aux amortissements plus importante que les autres exercices.

Sans le soutien accru de l'Etat, l'INPL aurait perdu, au cours de la période en examen, sa capacité à dégager le résultat de fonctionnement positif confortable qui est le sien. S'est ainsi constituée une marge de manœuvre pour l'établissement, mais il convient de préciser qu'elle est nécessaire, eu égard au fait que les investissements ne sont que partiellement financés par les subventions d'Etat qui leur sont directement affectées.

5.1.2 Les opérations en capital

L'INPL n'investit qu'à la hauteur des moyens dégagés et des subventions reçues, celles-ci restant limitées. Le recours à l'emprunt est exclu. Cette limitation règlementaire, constitue dans un domaine où les équipements onéreux sont de plus en plus fréquemment indispensables, un frein à de gros investissements, notamment dans un cadre pluriannuel.

5.1.2.1 Les dépenses d'équipement

Les principales dépenses d'investissement de l'INPL aux cours des exercices sous revue concernent des immobilisations corporelles dont l'achat de matériel scientifiques et d'enseignement, des matériels informatiques ainsi que des aménagements et des travaux de maintenance ou de construction. Sont également concernées les acquisitions de logiciels.

En milliers d'€

	2004	2005	2006
Dépôts et cautions	1	1	1
Brevets licences		90	108
Matériel Scientif.	2 102	2 286	2 436
Informatique	829	766	480
Travaux construc. maintenance	918	2 020	2 395
Autres	475	301	
Total	4 325	5 464	5 420

5.1.2.2 Les recettes d'investissement

Pour faire face aux besoins de financement en investissement, l'établissement intègre en premier lieu ses ressources internes, en l'occurrence la CAF. Entre 2004 et 2006 la CAF varie à la hausse de 0,208 M € à 1,952 M €

Les autres ressources sont constituées des subventions d'investissements. En 2005 et 2006 les sommes perçues au titre du contrat d'établissement atteignent 1,185 M€ les subventions relatives à des conventions sur ressources affectées se chiffrent respectivement à 1,951 M€ et 1,562 M€

5.1.3 Le fonds de roulement

5.1.3.1 Le fonds de roulement net global

Au 31/12 de l'année		
2005	2006	2007
13 102	12 770	8 998

Ces montants, qui peuvent paraître importants, sont à relativiser en fonction des indications portées au tableau ci-dessous.

5.1.3.2 Le fonds de roulement net disponible

au 31/12 de l'année	2005	2006	2007
fonds de roulement net global	13 102	12 770	8 998
B FDR	5 175	2 382	-1 565
prorata des droits d'inscription 4/12ème	1 198	1 119	0
Sommes engagées non dépensées	750	800	1 248
Crédits de maintenance opération pluriannuelle	1 380	1 700	340
Opération STEVAL	1 819	200	50
Opération Bouzule	0	82	
CEVU	73	80	71
C S BQR	300	210	102
Bourses actions internationales	84	95	0
Actions internationales			55
créances douteuses			86
Autre provisions	287	450	589
fonds de roulement disponible au 31/12/n	2 036	5 652	8 022

En milliers d'€

Dans le cadre de la mise en œuvre de la qualité comptable, les opérations de régularisation comptable en 2007 relatives au rattachement des charges et des produits à l'exercice rendent difficiles les comparaisons avec les exercices antérieurs eu égard aux bouleversements entre les différents postes qu'entraîne cette opération.

5.1.4 Les placements

L'INPL place ses liquidités soit auprès du système bancaire traditionnel, la Banque Populaire de Lorraine ou la Caisse d'Épargne pour 30 % de ses placements, soit à la caisse des dépôts et consignations et Dexia pour les 70 % restant. Les placements sont réalisés en fin d'année et renouvelés immédiatement dès que l'échéance est atteinte. Ce système permet de disposer de liquidités à tout moment au cours de l'exercice. Les placements sont soit des certificats de dépôt négociables, soit des dépôts à terme, soit encore des SICAV ou des FCP.

S'agissant des placements autres qu'en valeur d'Etat à court terme, les fonds placés sont issus des ressources propres de l'INPL. Cette pratique est prévue par la réglementation (instruction 92 052 M93 du 23 avril 1992). Les placements sont réalisés sous l'autorité directe du président.

Des ratios des fonds pouvant être placés ont été produits par le comptable. Ils sont calculés à partir de la balance comptable (hors prestations internes) du compte financier. Sont considérées comme ressources propres, les recettes provenant des prestations de service (cpt 70) ainsi que de la taxe d'apprentissage, les produits financiers et les redevances sur brevets.

Pour réaliser ces opérations, une autorisation de placement a été donnée successivement au comptable par le Président de l'INPL en dates du 1^{er} décembre 2005, du 3 janvier 2006 et du 2 janvier 2007.

5.1.5 La trésorerie

Evolution de la trésorerie

					En €
2002	2003	2004	2005	2006	2007
4 594 033,68	6 314 105,12	7 086 448,92	7 927 208,15	10 388 428,26	14 987 985,23

La trésorerie est importante et elle n'a cessé de croître sur la période en examen passant de 4,594 M€ en 2002 à 14,987 M€ en 2007. Pour l'exercice 2006, la trésorerie représente 37,50 % des charges totales de fonctionnement, et environ 136 jours de dépenses.

6 GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

6.1 La préparation et le vote des budgets

Après la mise en place des crédits par le ministère, le président, avec son équipe de direction, établit une lettre de cadrage destinée à assurer la cohérence globale des composantes en termes de dépenses. Cette lettre est mise en forme par les services financiers ; elle est ensuite soumise au conseil d'administration pour approbation. Dès le mois de juillet de l'année n-1 la préparation du budget est mise en œuvre pour un vote du budget au mois de décembre de cette même année. A titre indicatif, le budget primitif 2006 a été voté à l'unanimité moins une voix lors de la délibération de conseil d'administration du 13 décembre. En 2005 le vote du budget primitif avait eu lieu le 14 décembre, celui-ci avait été adopté à l'unanimité.

La répartition des crédits entre les différentes unités budgétaires est opérée également par l'équipe de direction. La dotation, ainsi déterminée, est communiquée à chaque unité budgétaire. Il revient alors à chacune de préparer son propre budget, en fonction de la dotation reçue, des droits universitaires attendus, au vu du nombre des étudiants inscrits, de ses ressources propres (subventions, conventions de recherche etc...). L'unité budgétaire répartit ensuite les crédits dans les centres de responsabilités.

La répartition « mécanique » des ressources des écoles, ainsi décrite, cache, en réalité de fortes disparités financières entre elles. Il y a des écoles « riches » et d'autres plus

« pauvres », essentiellement par l'apport en ressources de la collecte de la taxe d'apprentissage.

Collecte de la taxe d'apprentissage sur la période en examen

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ENSAIA	214 244	198 413	187 259	193 503	265 403	257 672
ENSEM	127 901	133 723	135 032	163 487	183 546	184 631
ENSG	114 018	115 617	118 660	142 972	168 896	201 370
ENSIC	265 529	295 243	245 200	230 874	257 102	321 137
Mines	517 632	559 422	662 571	620 781	700 705	773 849
EEIGM	44 664	28 368	51 352	54 962	55 509	84 892
ENSGSI	59 842	70 458	80 692	77 884	82 618	113 720

Source : Comptes financiers INPL

Il est admis que les écoles ne pourraient vivre sans cette manne, parce que le financement de l'Etat, sous la forme d'une subvention de fonctionnement, est insuffisant pour assurer leur fonctionnement pédagogique. Mais la collecte apporte des fruits dont l'importance varie globalement de 1 à 10 d'une école à l'autre. Ainsi, l'école des mines, qui jouit d'un fort prestige auprès des entreprises, dispose d'un réseau d'anciens élèves, et consacre des moyens à ladite collecte, reçoit un complément de ressources direct important, qu'elle met au service d'une pédagogie originale et diversifiée, mais plus coûteuse.

6.2 La gestion financière

6.2.1 Le service d'activités industrielles et commerciales (SAIC)

6.2.1.1 Le fonctionnement administratif

Les conditions de création, d'organisation et de fonctionnement des SAIC sont fixées par les dispositions du décret 2002-549 du 19 avril 2002.

Le texte ne fixait pas de calendrier précis pour la mise en œuvre du texte, mais l'INPL ne prendra la décision de créer ce service qu'en 2006. Sur ce point l'établissement avance qu'un grand nombre de débats ont eu lieu sur l'intérêt de continuer à gérer les conventions de recherche dans l'établissement. Les plus gros laboratoires avaient des solutions externes, soit le CNRS, soit l'Université Henri Poincaré.

Après une période de réticence, l'établissement s'est résolu à mettre œuvre les dispositions du décret, notamment pour résoudre un certain nombre de difficultés de nature fiscale, nées de son activité industrielle et commerciale.

S'agissant des conditions de fonctionnement du SAIC, le rapport annuel sur la politique industrielle et commerciale de l'Université prévu à l'article 5 du décret n'a pas d'existence à l'INPL. Les seuls éléments soumis au conseil d'administration sont le budget prévisionnel et le compte financier. L'INPL se prive ainsi d'une réflexion d'ensemble sur sa politique industrielle et commerciale, et n'a pas, pour le moment, une appréciation des résultats des années écoulées ni d'instruments de mesure des résultats obtenus et des modifications à opérer.

En ce qui concerne les personnels, le SAIC emploie des personnels sur budget propre.

Le montant de la masse salariale figurant au compte financier 2007 est de 1 404 105,68 €. Les agents payés sur le budget SAIC figurent dans les états présentés au conseil d'administration. L'état présenté au conseil d'administration du 18 décembre 2007 fait mention (en équivalent temps plein) de 13 contractuels de catégorie A (ingénieurs de recherche, ingénieurs d'études, assistants ingénieurs), de 5,6 de catégorie B (techniciens), de 4,2 de catégorie C (adjoints techniques) et de 20 chercheurs contractuels.

Pour les personnels rémunérés sur le budget de l'Etat, le système de gestion interne n'a pas pu mettre en évidence le temps des fonctionnaires consacré aux activités du SAIC. Un logiciel de gestion des activités contractuelles a été acquis et le recours aux « time sheets » est prévu. Actuellement l'INPL n'utilise pas la notion de fonds de concours, faute d'arguments suffisamment précis.

Cette manière de procéder relativise la réalité du résultat financier du service et limite quelque peu la sincérité des comptes.

Le président déclare avoir pris note de l'obligation rappelée ci-dessus d'établir un rapport sur l'activité du SAIC, et intégrera ce point au travail mené sur la gestion des contrats. S'agissant de l'évaluation de la rémunération des personnels Etat qui interviennent pour le compte du SAIC, il souligne que l'INPL construit les outils de gestion propres à imputer des rémunérations dans le calcul du coût des contrats, mais qu'actuellement l'opération n'est pas réalisable.

6.2.1.2 Le régime financier et comptable

La réglementation fiscale fait obligation à l'INPL, de mettre en place un secteur distinct pour gérer les opérations lucratives et les activités entrant dans le champ d'application de la TVA. Dès lors, le développement financier de cette mesure se traduit par :

- des opérations lucratives taxables gérées sur des centres de responsabilités de type L « lucratif »,
- des opérations taxables non lucratives gérées sur des centres de responsabilité de type T « taxables »,
- des opérations lucratives non taxables.

Le SAIC permet de remplir les obligations fiscales de l'INPL. Cependant les activités lucratives cohabitent avec les activités taxables.

Il est à noter que la présence de produits au compte 74 s'explique en grande partie par ces obligations. Pour les exercices 2006 et 2007 les subventions inscrites au 7482 correspondent à des conventions gérées en ressources affectées qui sont non lucratives mais taxables. En 2007, les autres recettes du 74 correspondent à des contrats gérés en ressources affectées, taxables et non lucratifs qui ont été apurés et désaffectés. En 2006 les recettes du 7488 correspondent aux différentes aides et primes perçues par la ferme expérimentale de la Bouzule. (primes à l'abattage, aide de la PAC, aides aux surfaces...).

Pour les services fiscaux l'ensemble de l'activité de la ferme est considérée comme une activité lucrative imposable. C'est la raison pour laquelle cette entité est gérée en totalité dans le SAIC.

Enfin le compte 758 (en 2006) et 7588 (en 2007) détaille le montant des transferts des composantes vers le SAIC, sous forme de prestations internes, des reliquats des activités lucratives et des activités taxables des années antérieures à 2006. Cette opération de régularisation qui porte sur le montant de 559 246,90 € en 2007 est plus importante que prévu puisque le montant inscrit en prévisions budgétaire était seulement de 169 872, 86 €. Cette différence peut être lue comme traduisant la volonté de transparence des composantes.

Enfin, pour l'application de l'article 58 du décret n° 94-39 du 14 janvier 1994 modifié, il n'est pas demandé, actuellement, au conseil d'administration de délibérer sur l'affectation du résultat.

En conclusion, si aujourd'hui le SAIC de l'INPL fonctionne en conformité avec les principes énoncés par le texte susvisé, il est sans doute possible d'affirmer que sa mise en œuvre par l'établissement a moins relevé de sa volonté de se doter d'un instrument de gestion efficace pour ses activités lucratives et taxées à la TVA, que de la nécessité de se soumettre à une obligation réglementaire afin d'identifier lesdites opérations.

6.2.2 Les facturations internes.

Pour assurer un financement aux services centraux et en contrepartie des services rendus aux établissements, le conseil d'administration de l'INPL a admis le principe d'un prélèvement sur l'ensemble des recettes hors prestations internes, amortissements et provisions. La lettre de cadrage de l'exercice 1998 qui fait partie intégrante du document budgétaire présenté au conseil d'administration du 16 décembre 1997, selon les services de la Présidence, indique les pourcentages repris ci-dessous. Enfin, c'est de conseil d'administration en date 16 décembre 1997 qui, en approuvant le budget 1998, indique que les nouveaux taux de prélèvement sur la recherche sont adoptés sans indication des pourcentages.

Actuellement le prélèvement est fixé à 6% sur les crédits de fonctionnement recherche, 4,5 % sur les autres crédits de fonctionnement et de 1,5 % sur les recettes d'équipement. Ce dispositif est complété par un prélèvement de 1 % sur les subventions d'équipement.

S'agissant des crédits recherche, ils comprennent :

- les subventions de fonctionnement et d'équipement gérées sur ressources affectées.
- Les contrats et prestations de recherche
- Le contrat quadriennal recherche.

Les autres crédits sont les subventions de fonctionnement et d'équipement gérées en ressources affectées principalement liées à la formation, les autres recettes (taxe d'apprentissage, prestations diverses) et le volet pédagogique du contrat quadriennal.

S'il n'est pas toujours possible pour les services centraux de prélever la totalité des frais de gestion dus, et c'est le cas notamment pour les ressources affectées quand le financeur ne le prévoit pas ou que le pourcentage ou le forfait prévu par le financeur est inférieur à celui déterminé par l'établissement, ceux-ci émettent alors une facture, ou totale ou complémentaire, pour un paiement sur d'autres crédits.

6.2.2.1 Les volumes financiers en jeu

En 2007 ces frais généraux représentaient 15 % de l'Unité budgétaire Présidence, au montant de 1,025 M € répartis pour 0,435 M € sur les crédits recherche et 0,590 M € sur les autres crédits. Sur les trois derniers exercices les volumes prélevés sont stables avec un léger fléchissement en 2007 dû au retard mis par l'Etat à mettre en place les subventions de la partie recherche du contrat quadriennal.

6.3 La commande publique

En matière de commande publique les procédures sont respectées. Celles-ci n'appellent pas de commentaires particuliers à l'exception des points développés ci-dessous :

6.3.1 **Le cas de la fourniture du progiciel de gestion par la société Quasar Conseil.**

Au cours des exercices 2006 et 2007 la société Quasar Conseil a facturé à l'INPL des fournitures de logiciels et des journées de prestation et de formation pour les montants suivants :

Exercice 2006 UB 910 : Présidence 100 138,19 €

Exercice 2007 UB 910 et 906 : Ecole des Mines et Présidence 73 589,88 €

L'examen des pièces jointes au compte pour l'exercice 2006 et une vérification sur place pour les paiements effectués au cours de l'exercice 2007 n'ont pas permis de conclure à l'existence d'un marché avec cette société.

Historiquement, dès 2005, la Présidence de l'INPL a décidé de lancer une démarche projet pour mettre en œuvre la LOLF. Cette démarche, appelée PISTOLE, était pilotée par le vice président du conseil d'administration avec comme chef de projet le chef des services financiers. Rapidement il a été mis en évidence que les bases AMUE utilisées par l'établissement n'étaient pas suffisantes pour créer un système d'information efficient.

Le chef des services financiers, chef de projet, a été « l'apporteur » du système QUASAR, l'ayant testé au travers des fonctionnalités de VEGA, logiciel destiné à établir les liasses fiscales des universités. Dès lors, des contacts ont été pris avec cette société qui développait d'autres produits, en particulier dans le domaine de la recherche et de la valorisation, la création concomitante du SAIC et un besoin de logiciel de comptabilité analytique finalisant le processus.

Ces premiers contacts ont permis de constater que l'offre de produits était compatible avec les besoins immédiats de gestion du SAIC, mais L'INPL s'est trouvé dans une situation complexe :

- mettre en place un système d'information de gestion apte à répondre aux besoins internes, mais capable également de donner les éléments à fournir aux instances de contrôle, notamment aux services fiscaux,
- les solutions possibles (AMUE et Cocktail) ne laissent que peu d'espoir d'avoir un Service Informatique performant,
- un certain nombre de modules QUASAR ont été acquis par l'établissement sans définir un véritable cahier des charges. L'adhésion de l'INPL à un SIG (Service interuniversitaire de gestion) pour la recherche et la formation n'était pas acquise.

C'est ainsi que, dans ce contexte incertain, la construction du processus a été réalisée « au fil de l'eau » avec le prestataire de services, à travers l'achat de plusieurs modules (budget, valorisation, fiscalité, inventaire...). L'arrivée d'une nouvelle équipe « politique » a validé la consolidation du service informatique par l'acquisition d'autres modules complémentaires pour la recherche, puis pour la formation et récemment pour la gestion des ressources humaines et la masse salariale.

Pour conclure, il est possible de souligner que si la problématique de passer un marché avec QUASAR a fait effectivement l'objet d'un débat à l'INPL, le travail a cependant été engagé avec ce prestataire, mais sans la certitude de pérennité ou de consolidation. Ainsi, force est de constater qu'une opération dont le montant total s'élève, in fine, à 173 728,07€ aurait dû, au regard des règles en vigueur, faire l'objet d'une procédure de marché, alors que cette somme a été réglée sur simples factures.

6.3.2 L'opération STEVAL

6.3.2.1 La mise en œuvre de l'opération

Cette opération importante a été estimée en novembre 2001 à 2 036 433 € HT (2 435 574 € TTC), et a été inscrite dans CPER 2000-2006 pour un budget de 2,4 M€ (16 MF).

Trois hypothèses fondaient la démarche de transformation du site :

- hypothèse n°1 Réutilisation de la structure du bâtiment B au sein d'un bâtiment plus grand permettant de combler et de rationaliser les espaces extérieurs délaissés,
- hypothèse n°2 La reconstruction d'un bâtiment dont une partie recompose une façade urbaine dans l'alignement de la façade du bâtiment D,
- hypothèse n°3 La remise en valeur du bâtiment C et la restructuration du bâtiment B.

L'étude de faisabilité réalisée par la SOLOREM confirme l'hypothèse n°3 comme seule réalisable dans l'enveloppe dévolue.

6.3.2.2 Le marché de conduite d'opération.

Le marché de conduite d'opération a été conclu selon la procédure dite de « marché négocié précédé d'une mise en concurrence », prévu par l'article 104, alinéa 10 du CMP alors

en vigueur, pour les travaux, fournitures ou services dont la valeur n'excède pas, pour le montant total de l'opération, un seuil de 700 000 F (TTC). Si cette procédure pouvait effectivement être utilisée, eu égard au nombre très limité de candidats potentiels et au montant TTC de la rémunération prévue (466 164,50 F TTC), sa mise en œuvre présente un caractère peu administratif.

En effet, il ressort des pièces examinées que l'établissement a adressé à SOLOREM un exemplaire vierge de marché signé par son président, et daté du 17 avril 2001, sans indication de la rémunération du conducteur d'opération. SOLOREM a signé ce même document le 4 mai 2001, l'a complété du montant de sa prestation et l'a retourné à l'INPL.

Un autre document, dénommé « rapport de présentation pour un projet de marché », et qui fait référence à l'article 203 du même code (qui fixe les conditions de contrôle des marchés par les ministres concernés...) conclut, le 14 mai 2001, sous la signature du chef du service du patrimoine à la proposition faite au président de signer le projet de marché à passer avec SOLOREM.

Le principe de la signature d'un blanc seing par le président, quelles que soient par ailleurs les tractations orales, n'est pas conforme aux dispositions du CMP, sauf à considérer que le document successivement signé le 17 avril puis le 4 mai n'est pas le véritable marché, mais force est de constater qu'il en a l'apparence.

6.3.2.3 Les marchés de travaux

Malgré le délai relativement important entre l'appel public à la concurrence (1^{er} juillet 2004) et l'arrêté de désignation des entreprises (11 avril 2005), la mise en œuvre de la procédure de marché n'appelle pas de commentaire particulier.

Les 18 lots ont été attribués pour le montant HT de 1 811 827,78 € soit 2 166 946,03 €TTC.

Il est à noter qu'en novembre 2001 la SOLOREM avait estimé les travaux au montant HT de 1 668 707 € et 1 995 774 €TTC. La progression du coût prévu de l'opération est raisonnable, au regard du délai qui sépare les deux évaluations.

6.3.2.4 Le plan de financement

Dans le projet originel le financement attendu au titre du CPER était de 2,43 M€ (16 MF) pour la partie construction de l'ensemble. Par ailleurs un cofinancement (Etat Région) spécifique aux équipements complémentaires, évalué à 1,21 M€ (8 MF) était également attendu.

La réalisation de l'opération a mis effectivement en œuvre trois types de financements pour un montant total de : 2 961 632,76 €

- 1) Au titre de la construction et inclus dans le CPER, l'Etat aura apporté 1 936 102,00 € et de Conseil Général de Meurthe et Moselle 503 081,76 € soit le total de 2 439 183,76 € en conformité avec les dispositions inscrites dans le plan.

2) S'agissant des financements complémentaires, ils se sont répartis sur quatre exercices pour le montant total de 370 000,00 € Les équipements spécifiques ont été financés par l'intermédiaire des contrats passés par les différents laboratoires, soit avec le Conseil Général de Meurthe et Moselle soit avec l'ANR.

3) Enfin, un complément de financement a été trouvé dans les crédits de maintenance propres à l'INPL et autorisés par le Conseil d'administration au total de 152 449,00 €

Aujourd'hui le montant total engagé s'élève à 2 903 019,00 € et les sommes réellement payées à 2,901 487,79 € Un solde positif de 58 613,76 € est actuellement disponible.

6.4 Le contrôle de gestion

6.4.1 La mise en place du contrôle de gestion

L'INPL a souhaité la mise en place d'un dispositif de contrôle de gestion..En effet, l'idée même d'instaurer un contrôle de gestion s'impose assez naturellement comme parallèle indispensable des principes déclinés par la LOLF, puisqu'il est logique de cerner au plus près le calcul du coût complet, c'est-à-dire identifier toutes les charges pour établir ultérieurement des facturations réalistes. Toutefois, si ce principe a été admis en tant que tel par l'ensemble des entités de l'établissement ,il a été initié assez tardivement et sa mise en œuvre se révèle longue et difficile.

Afin de conduire cette opération, le conseil d'administration de l'INPL, par délibération en date du 27 septembre 2005, a décidé la création pour 2006 d'un poste IGE (ingénieur d'études) implanté à la présidence. La personne en charge de cette nouvelle organisation a été effectivement recrutée en décembre 2006.

Le contrôle de gestion repose sur l'existence préalable d'une comptabilité analytique, laquelle impose la mise en place d'outils de gestion.

6.4.2 La mise en place des outils

L'INPL utilise un progiciel de gestion intégrée (PLEIADE) qui a pour but le recensement des applications utilisées au sein de la structure et leur mise en interconnexion.

A partir de PLEIADE, peuvent se développer différentes problématiques, prises en compte par des modules particuliers :

- module comptabilité (générale- budgétaire – analytique),
- module de gestion des contrats de recherche (contrat quadriennal – contrats de recherche),
- module de gestion de la formation (complément des applications nationales par l'apport de la comptabilité analytique),
- module de gestion des ressources humaines (gestion prévisionnelle des emplois et compétences – gestion de la masse salariale).

Des modules supplémentaires sont acquis au fur et à mesure des besoins. La chargée de mission s'est attachée à mettre en relation les modules acquis avec les applications déjà existantes au sein de la structure, c'est à dire :

- ⇒ ARPEGE (Gestion administratives du personnel),
- ⇒ APOPGEE qui gère les inscriptions des étudiants afin de déterminer le coût étudiant.,
- ⇒ NABUCCO (comptabilité),
- ⇒ SCPI I et II application qui est en charge du patrimoine et qui détermine des superficies afin de définir des clés de répartition des charges,
- ⇒ Les heures supplémentaires.

6.4.3 Le contrôle de gestion proprement dit et la comptabilité analytique

Durant cette phase de mise en place des actions de sensibilisation ont été initiées vers les différents acteurs et en particuliers les universitaires. Dans chaque laboratoire, sur la base du volontariat, des équipes ont été sensibilisées au fonctionnement du contrôle de gestion.

Actuellement seule la phase de mise en place des outils est sur de point d'aboutir. Début 2009 la comptabilité analytique devrait être mise en fonctionnement.

A titre expérimental pour les contrats de recherche, les laboratoires ont la possibilité sur le portail WEB de l'INPL sous la rubrique PLEIADE WEB de faire des simulations budgétaires à coût complet.

6.4.4 La dimension politique du problème

Actuellement, la tonalité générale du contrôle de gestion est essentiellement technique. D'une part, cet aspect des choses n'est pas de nature à « inquiéter » une communauté à forte dominante scientifique, et d'autre part, le dispositif concerne surtout les gestionnaires dans sa phase d'initialisation. En revanche, le passage à la phase comptabilité analytique risque de provoquer une levée de boucliers de la part du corps enseignant.

Deux phénomènes concourent à cette situation :

- une habitude bien installée de sous-estimer tout ce qui est réalisé à partir de financements publics,
- une logique historiquement ancrée de laboratoire comme unité de référence, voire bien souvent d'unité centrée sur l'équipe de recherche. Or s'est progressivement développée la « mixité » des équipes, c'est-à-dire l'association sur des thèmes communs d'équipes d'autres universités (UHP) ou d'organismes nationaux (CNRS). S'imposera donc le recensement des « hébergés », avec des systèmes d'équivalence pour la prise en compte de situations administratives qui ne sont pas toujours identiques.

En conclusion, il devient opportun, et même urgent, d'envisager une communication politique (et non plus simplement technique) sur les enjeux du nouveau système de gestion et sur les contraintes qu'il impose, et d'obtenir l'adhésion la plus forte possible de la part des enseignants chercheurs. Il n'est en effet pas concevable de continuer la mise en place progressive du contrôle de gestion comme s'il ne devait concerner que les équipes administratives et continuer à laisser une totale latitude aux équipes de recherche.

Actuellement de nombreux contrats échappent au service. Il relève des comptabilisations les plus récentes que moins de 10% des chercheurs vont spontanément consulter la base de l'établissement pour recueillir des informations ou/et opérer une simulation.

Ce chiffre paraît, à priori, modeste. Il peut cependant être perçu comme traduisant une évolution des comportements. En premier lieu, il traduit une « certaine » adhésion aux nouvelles propositions. En second lieu, il n'appartient pas à l'ensemble d'une équipe de recherche de faire la démarche de consultation, mais généralement à l'un de ses membres seulement.

Le président, dans sa réponse, annonce la mise en œuvre de formations à destination des enseignants-chercheurs, liées au passage de l'INPL aux RCE.

7 LE PERSONNEL

7.1 Gestion des ressources humaines et gestion administrative

La fonction « personnel », dans l'organisation actuelle de l'établissement, se répartit sur deux services :

- un pôle gestion des ressources humaines, centré sur l'organisation des concours (ITRF), la formation des personnels, la gestion et le suivi des emplois, la gestion des compétences,
- un pôle gestion administrative des personnels, centré sur la gestion administrative et financière des personnels « Etat » et des personnels rémunérés sur budget propre.

Le maintien d'une séparation des fonctions, rappelées ci-dessus, en deux entités, même si elle résulte d'une évolution historique de la définition et du contenu de la notion de gestion des personnels, semble aujourd'hui dépassé. Il est souhaitable que la mise en place d'une approche analytique des coûts, qui se concrétise avec l'introduction du contrôle de gestion, puisse se réaliser au sein d'un seul et même service, disposant à la fois des données relatives au suivi des emplois et des outils pour réaliser la gestion administrative et financière des personnes.

A l'exception de la stricte gestion de proximité, la quasi-totalité des actes de gestion concernant tant les enseignants et chercheurs permanents que les administratifs et techniciens, est traitée de manière centralisée. La base de données ARPEGE (gestion administrative uniquement) est implantée au niveau des services centraux de l'établissement.

Seule la gestion des heures complémentaires a fait l'objet d'un développement dans le présent rapport.

Le président précise, dans sa réponse qu'un secrétaire général adjoint a été chargé de restructurer le domaine RH en regroupant les deux pôles préexistants.

7.2 Les heures complémentaires

7.2.1 Les variations des volumes d'heures complémentaires consommés

	2002	2003	2004	2005	2006
ENSAIA	142 824,54	148 433,31	173 600,20	135 946,94	182 638,60
		+ 4%	+ 17%	- 21,7%	+ 34,3%
ENSEM	180 389,78	189 242,81	183 349,49	192 107,86	173 926,50
		+ 4,9%	- 3,1%	+ 4,8%	- 9,5%
GEOLOGIE	174 563,70	169 744,07	195 192,52	185 379,90	198 201,38
		- 2,7%	+ 15%	- 5%	+ 6,9%
ENSIC	151 494,41	160 102,88	116 578,93	132 963,87	96 610,56
		+ 5,7%	- 27,1%	+ 14%	- 27,3%
MINES	390 974,01	409 629,97	432 467,12	465 434,36	403 587,07
		+ 4,8%	+ 5,6%	+ 7,6%	-13,2%
EEIGM	225 074,45	223 104,18	202 811,77	198 333,39	198 299,46
		- 0,8%	- 9,1%	-2,2%	- 0,02%
ENSGSI	189 997,15	213 794,38	116 657,05	116 736,03	148 099,87
		+ 12,5%	- 45,4%	=	+ 26,9%

La mise en perspective de la consommation d'HC par chaque école permet de constater des variations significatives pour certaines écoles et pour certaines années.

Le rapprochement, assez naturel, entre ces variations et celles du nombre des étudiants dans chaque école, ne donne toutefois pas de véritable explication à ces fluctuations, ainsi par exemple :

- ENSAIA + 17% en 2004 (effectif 2003 : 462 – effectif 2004 : 484)
- 21% en 2005 (effectif 2004 : 484 – effectif 2005 : 486)
+ 34,3% en 2006 (effectif 2005 : 486 – effectif 2006 : 480)
- ENSIC - 27,1% en 2004 (effectif 2003 : 408 – effectif 2004 : 420)
+ 14% en 2005 (effectif 2004 : 420 – effectif 2005 : 425)
- 27% en 2006 (effectif 2005 : 425 – effectif 2006 : 429)
- ENSGSI + 12,5% en 2003 (effectif 2002 : 269 – effectif 2003 : 274)
- 45,4% en 2004 (effectif 2003 : 274 – effectif 2004 : 294)
+ 26,9 % en 2006 (effectif 2005 : 278 – effectif 2006 : 287)

Ce constat, basé sur les exemples les plus caractéristiques se confirme au niveau global, si l'on compare l'évolution des crédits HC par année et l'évolution globale des effectifs :

Consommation globale de crédits HC				
2002	2003	2004	2005	2006
1 455 318,04	1 514 051,60	1 420 657,08	1 426 901,41	1 401 363,44
	+ 4,04%	- 6,17%	+ 0,44%	- 1,79%
Effectifs étudiants				
2002	2003	2004	2005	2006
2809	2559	2842	2782	2798
	- 8,9%	+ 11,06%	- 2,11%	+ 3,2%

Ces évolutions dans la consommation des HC ne donnent pas lieu, tant au niveau de l'établissement qu'à celui des écoles, à questionnement sur la cause des variations.

Eu égard au volume financier de ce poste et à la volonté affichée de mettre en œuvre un contrôle de gestion, il est nécessaire que l'établissement puisse disposer d'éléments susceptibles d'expliquer ces variations.

7.2.2 La répartition globale des H.C.

Les observations évoquées ci-dessus ont conduit le rapporteur à questionner le Secrétaire Général de l'INPL sur l'existence éventuelle d'un contrôle global de la consommation d'heures par les écoles. La réponse, qui souligne l'autonomie financière des écoles, définie par l'article L.713-9 du code de l'éducation, ne répond pas directement à la préoccupation de gestion de la masse financière liée à l'attribution des HC.

Au moment du vote du budget de l'INPL, le conseil d'administration répartit le montant des HC attribué à chaque école sous forme d'une enveloppe globale. Un modèle de répartition des moyens, et notamment de la DGF, a été mis en place à la fin des années 90, avec des critères d'attribution tenant compte du nombre d'étudiants et des variations en termes de sur ou sous encadrement par école. Ce modèle a été reconduit avec des ajustements à la marge certaines années, pour tenir compte des flux d'étudiants.

Le directeur de chaque école, avec son directeur des études, et après validation par les organes délibérants de la structure, attribue les HC dans les différents niveaux de formation, en fonction des services d'enseignement statutaires qui sont dus par les enseignants qui lui sont rattachés, et par conséquent de la nécessité de compléter ou non leur service.

Chaque directeur est responsable des déclarations des services faits par les enseignants affectés dans son école. S'agissant d'une gestion déléguée, il n'y a pas de contrôle central sur les heures complémentaires payées.

Il est toutefois utile de préciser que les maquettes des diplômes d'ingénieurs sont accréditées par une instance nationale (la Commission du Titre d'Ingénieur), qui n'a pas comme interlocuteur l'INPL, mais chaque école.

7.2.3 La répartition des HC sur les intervenants

Tableau des volumes financiers d'heures complémentaires par école et selon les types d'intervenants (personnel établissement ou personnel extérieur)

En euros

Ecoles		2002	2003	2004	2005	2006
ENSAIA	Pers Etabl.	128 965,56	77 206,42	99 201,33	69 468,30	118 927,29
	Pers Ext.	13 858,98	71 226,89	74 398,87	66 478,64	63 711,31
ENSEM	Pers Etabl.	164 442,73	127 480,99	101 448,47	119 650,82	105 810,33
	Pers Ext.	15 947,05	61 761,82	81 901,02	72 457,04	68 116,17
GEOLOGIE	Pers Etabl.	139 831,15	88 987,28	122 589,35	112 587,17	116 432,04
	Pers Ext.	34 732,55	80 756,79	72 603,17	72 792,73	81 769,34
ENSIC	Pers Etabl.	109 328,56	112 514,16	97 283,65	87 019,06	71 285,39
	Pers Ext.	42 165,85	47 588,72	19 295,28	45 944,81	25 325,17

MINES	Pers Etabl.	207 194,90	170 951,98	199 428,79	269 107,67	175 335,22
	Pers Ext.	183 779,11	238 677,99	233 038,33	196 326,69	228 251,85
EEIGM	Pers Etabl.	200 299,83	128 519,28	125 656,91	111 060,67	112 817,03
	Pers Ext.	24 774,62	94 584,90	77 154,86	87 272,72	85 482,43
ENSGSI	Pers Etabl.	130 964,77	166 937,34	66 569,06	63 254,50	96 194,27
	Pers Ext.	59 032,38	46 857,04	50 087,99	53 481,53	51 905,60
Total	Pers Etabl.	1 081 027,50	872 597,45	812 177,56	832 148,19	796 801,57
	Pers Ext.	374 290,54	641 454,15	608 479,52	594 754,16	604 561,87
Total général		1 455 318,04	1 514 051,60	1 420 657,08	1 426 902,35	1 401 363,44

Source Comptes financiers C/ 6421 et 6422

En % du total	2002	2003	2004	2005	2006
Pers Etabl.	74,28	57,63	57,16	58,31	56,85
Pers Ext.	25,72	42,37	42,84	41,69	43,15

L'examen de ces données, montre que, si à partir de l'année 2003, se dessine une relative constance dans la répartition entre les HC réalisées par des intervenants extérieurs et celles réalisées par des enseignants des écoles, à l'échelle de chaque entité, de grosses variations peuvent être enregistrées. Les mouvements successifs d'augmentation et de diminution de volume pour chaque catégorie, peuvent signifier que les écoles tiennent compte des contraintes évolutives de la situation des personnels titulaires pour faire appel à des extérieurs. Les variations quelque peu erratiques de ces chiffres conduisent, sur ce point également, à souhaiter que l'emploi des crédits de rémunération des HC fasse l'objet d'un cadrage précis, et d'un suivi de gestion, permettant au moins d'expliquer, voire d'anticiper les variations de volume et de nature de consommation des crédits d'HC.

Le président, dans sa réponse, précise que l'établissement s'est doté d'un logiciel de gestion des actes d'enseignement pour enregistrer les présences et absences, qui est utilisé depuis le 1^{er} septembre 2008.

7.2.4 L'appel à des enseignants externes

Si la pratique de l'appel à des intervenants extérieurs est depuis longtemps inscrite dans le fonctionnement pédagogique des écoles d'ingénieurs, l'évaluation du volume de l'intervention et la mise en œuvre de la procédure administrative d'attribution des heures paraissent, dans certains cas, approximatives.

Ainsi, à travers l'examen de quelques situations individuelles (par exemple à l'école des Mines- unité budgétaire 906), l'équipe de contrôle a pu relever la pratique suivante : un enseignant vacataire est sollicité par l'Ecole pour assurer des heures de cours, de travaux dirigés ou de travaux pratiques, pour la période du premier semestre de l'année scolaire. Un état de liquidation des cours complémentaires réalisés pendant le premier semestre est établi au milieu du mois de janvier de l'année universitaire en cours, soit à mi-semestre, et vaut attestation de service fait. L'arrêté de nomination de l'enseignant est signé à la même date.

Cette pratique a au moins deux conséquences juridiques :

- 1) les heures effectuées au cours de la première partie de l'année universitaire, c'est-à-dire à la fin de l'année civile précédente ne sont pas rattachées à l'exercice comptable correspondant à l'année civile au cours de laquelle ont été effectués les enseignements.

- 2) Aucun lien contractuel n'existe entre l'INPL, l'école qui recrute et la personne recrutée, au moment de la réalisation des enseignements.

Si la régularité du paiement des heures complémentaires par le comptable ne peut être contestée au vu des pièces jointes au compte, cette pratique devra être revue par les entités pour qu'un engagement juridique préalable justifie la réalisation, et par conséquent le paiement d'HC à des intervenants extérieurs.

8 LE PATRIMOINE

8.1 La gestion du patrimoine immobilier

8.1.1 Le service de gestion

Le service du patrimoine immobilier de l'INPL assure un pilotage moderne de la gestion immobilière. Il est regroupé autour du responsable du patrimoine de l'établissement, d'un ingénieur hygiène et sécurité et d'une cinquantaine d'agents répartis sur l'ensemble des sites. Son action est structurée par trois éléments clefs :

- un schéma directeur immobilier : il comprend un schéma directeur global de développement (c'est-à-dire un diagnostic de l'existant et une vision prospective), un diagnostic technique du bâti (dont amiante), un programme pluriannuel de maintenance, un schéma de mise en sécurité, un schéma directeur d'accessibilité aux handicapés et un schéma d'aménagement de site,
- des applications informatiques de gestion : logiciel de gestion du patrimoine, logiciel de gestion technique centralisée des bâtiments, logiciel de gestion des salles et des plannings,
- une comptabilité patrimoniale : inventaire physique et juridique du parc, valorisation comptable des biens et pratique de l'amortissement comptable du patrimoine.

8.1.2 Les opérations retenues au titre du CPER 2000/2006

Les opérations suivantes ont été retenues pour l'INPL au titre du CPER 2000/2006, pour les montants prévus lors de la signature du contrat.

Opérations	Coût total TTC en €
InSIC à Saint-Dié	762 250
ENSIC 3 ^{ème} tranche (hors équipement)	15 244 900
STEVAL	2 439 180
ARTEM (concerne également Nancy 2)	33 538 780
Maison des étudiants (concerne également UHP)	609 800
SIUAPS (3 volets)	3 658 780
GISOS et GISFI (volet après mines)	8 842 040

Les opérations programmées ont été réalisées. Les précisions suivantes peuvent être données :

ENSIC 3^{ème} tranche :

- Les travaux de restructuration des deux bâtiments prévus ont été réalisés et réceptionnés en septembre 2006. Les travaux sont actuellement en cours pour la reconstruction du bâtiment « Sellier 2

STEVAL (Station Expérimentale de Valorisation des matières premières et des substances atrophisées) :

- L'opération fait l'objet d'un développement à un point spécifique ci-après.
- Le montant arrêté au CPER correspond au montant des travaux de constructions. Cette enveloppe devait être complétée par une ligne budgétaire de 1^{er} équipement spécifique « Recherche », qui avait été espérée à hauteur de 1,2 M€ mais qui, finalement a été arrêtée à hauteur de 400 000 €(notification en octobre 2006)

ARTEM

- Cette opération très complexe, portant initialement sur la reconstruction de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Nancy ENSMN (INPL Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche), de l'Ecole Nationale d'Art de Nancy ESAN (Ministère de la Culture) et de l'Institut de Commerce de Nancy ICN (Université Nancy 2, MESR), a été sollicitée sous maîtrise d'ouvrage CUGN.
- L'opération est actuellement complétée par la construction d'un bâtiment de recherche : l'Institut Jean Lamour IJL, qui regroupe les laboratoires de recherche sur les matériaux de l'ENSMN et ceux de la Faculté des Sciences et Techniques de l'UHP (financement prévu au CPER 2007/2013) avec un apport du Ministère de l'Industrie et des fonds européens (FEDER).

La maison des Etudiants

- Le projet, initialement plus ambitieux (2,3 M€), et arrêté pour presque 610 000 € dans le CPER, a finalement été abandonné.

SIUAP

- Le projet également plus ambitieux, à l'origine, à destination des activités sportives interuniversitaires, s'est limité à la requalification de la piscine « les océanautes ». les travaux ont été réalisés en 2004, sous maîtrise d'ouvrage CUGN.

GISOS et GISFI

- Il s'agit d'opérations spécifiquement « Recherche », prévues initialement sans construction et gérées par des groupements d'intérêt scientifique. La décision de restructuration, associant l'Etat, la Région, le Conseil général et le FEDER, vient seulement d'être adoptée.

8.2 La Ferme de la Bouzule

Pour pratiquer in situ, les étudiants de l'ENSAIA bénéficient de la plateforme technologique et expérimentale de la ferme de la Bouzule, située à l'extérieur de Nancy, à La Neuvelotte sur la route de Château-Salins. C'est un ensemble de bâtiments et de terres

agricoles d'une superficie de 308,84 hectares dont seulement 144,06 sont la propriété de l'Etat, le reste, soit 164, 87 hectares, est en location.

8.2.1 La situation patrimoniale et locative

8.2.1.1 Les bâtiments et les terres agricoles

8.2.1.1.1 Les terres agricoles appartenant à l'état

Actuellement une opération de transfert des biens est en cours. Les terrains en cause ont seulement fait l'objet d'une estimation qui reste encore à être validée par France Domaine. Pour que la comptabilité patrimoniale du comptable soit la plus exacte possible, les bâtiments et les terres agricoles ont été intégrés au bilan sous forme de dotation. Le montant en cause est de 1,1 M €

8.2.1.1.2 Les baux de location des terres agricoles

A la demande de la chambre, l'établissement a fait parvenir l'ensemble des baux de locations des terres agricoles nécessaires à l'exploitation. L'examen des ces baux montrent que la plupart d'entre eux ont été conclus pour 9 ans soit au cours des années 1981 et 1982, soit en 1995. Leur renouvellement se fait par application du contrat type départemental de bail à ferme.

Cependant le bail de location de terrain communal fait par la commune de Xirocourt au profit de l'ENSAIA qui commençait le 1^{er} janvier 1995 et qui se terminait le 31 décembre 2003 n'était pas à renouveler dans les conditions vues précédemment.

Actuellement la contrepartie frumentaire prévue au bail versé à la commune de Xirocourt est dénuée de tout fondement contractuel. L'ENSAIA devra prendre l'initiative de renégocier ce bail de location de terres agricoles.

8.2.1.2 Le cheptel vif

La structure compte dans son cheptel 308 bovins et 132 caprins. L'ensemble de ces animaux sont inscrits pour le contrôle sanitaire soit auprès de Est Elevage, pour les bovins, soit auprès de l'Etablissement départemental de l'élevage 54 pour les caprins. Si cet ensemble n'a pas aujourd'hui de contrevalet en comptabilité de stock, il n'a pas non plus de traduction en immobilisation corporelles en classe 2 puisque les animaux destinés à des études ou des recherches sont classés en stock. Le compte 2185, cheptel n'est pas ouvert.

8.2.1.3 Le cheptel mort

L'ensemble des équipements nécessaires au train de culture n'avait pas fait l'objet d'une inscription à l'inventaire jusqu'à une date récente. Cette anomalie a été corrigée en 2007.

8.2.2 L'activité économique

8.2.2.1 La production vendue

S'agissant de la production laitière un contrat est passé avec la coopérative « Fromagerie de Blamont », pour la viande, un contrat est passé avec la coopérative des Producteurs de Viande Lorrains, enfin pour les céréales la coopérative Agricole Lorraine Est Agri est concernée.

Les ventes d'animaux, de lait et de céréales se fait au cours du marché.

L'entraide dans le domaine agricole se réalise suivant le barème d'entraide dans un cadre régional en partenariat avec les différents acteurs.

8.2.2.2 La politique tarifaire

C'est le conseil d'administration de l'INPL qui fixe les tarifs de vente de la production transformée, par le vote du budget général après vote par l'établissement de son budget propre.

Les fromages produits par la structure sont commercialisés auprès des grossistes, des crémiers fromagers, des particuliers et la grande distribution à des tarifs différenciés.

9 LA RECHERCHE

9.1 La notion de « ressources affectées »

9.1.1 Principe

L'intérêt pour une école, voire un laboratoire, consiste à pouvoir disposer de manière exclusive des ressources procurées par la conclusion d'un contrat ou d'une convention.

Les décrets du 10 décembre 1953 et du 29 décembre 1962 admettent la dérogation au principe de non-affectation des recettes aux dépenses dans les hypothèses de produits attribués avec une destination déterminée, de subventions des organismes publics et privés et dans celles de dons et legs . Dès lors, le principe des ressources affectées peut être largement utilisé pour imprimer une dynamique à la mécanique contractuelle, très développée dans le domaine de la recherche.

Le contrat, lors de son élaboration, devra comporter trois critères, qui détermineront le caractère de ressource affectée :

- une justification des dépenses signée par l'agent comptable de l'établissement,
- une clause de reversement des fonds inemployés,
- un contrat avec des obligations réciproques.

Ainsi, si les trois critères rappelés ci-dessus existent simultanément dans le corps de la convention, les recettes tirées de cet engagement auront vocation à être gérées par la technique des ressources affectées. En revanche, s'il manque un critère (ou plus), l'engagement, localement qualifié de « convention simple », sera géré selon le système classique de l'émission d'un titre de recettes faisant suite à une facturation.

9.1.2 Importance du volume traité

Il convient de bien préciser qu'en réalité, le système de gestion administrative dit des « ressources affectées » s'applique presque exclusivement pour des contrats passés avec des personnes publiques. En effet, 99 % des conventions conclues avec des entreprises privées sont des contrats simples. Par suite, certains chercheurs ont compris que les clauses contenues dans le contrat déterminaient sa nature. Il est donc possible, dans une certaine mesure, d'orienter son activité en fonction de l'effet recherché.

Force est, en effet, de constater que le tropisme public reste fort chez les chercheurs. De la sorte, l'établissement fonctionne très majoritairement (à hauteur de 75 % environ) avec des financements d'origine publique :

- Etat (Dotation et contractualisation),
- collectivités territoriales,
- Etablissements publics (EPA, EPIC...).

Et non seulement cette tendance s'inscrit dans le temps, mais elle se stabilise avec une certaine constance. Ainsi, pour l'année 2007, 153 collaborations ont été mises en œuvre, dont 105 avec des personnes publiques et 48 avec des personnes privées.

Cette appréciation doit cependant être nuancée par la mise en place récente de programmes de financement de la recherche pilotés directement par l'Agence nationale de la recherche (ANR). De tels programmes, qui comprennent des volets négociés avec des entreprises provoquent, en quelque sorte, un mécanisme de requalification des fonds privés en fonds publics.

Le service central de suivi administratif (cf. point 9.2) des contrats n'assure la gestion effective que des contrats impliquant une gestion en ressources affectées. Pour les autres contrats, ils sont simplement recensés par ledit service avant signature, mais demeurent effectivement gérés au niveau de l'école.

Il n'est pas certain que tout chercheur, qui potentiellement passera une convention avec un organisme public ou privé soit, au moins sur le principe, au moment de conclure son engagement, en capacité d'en maîtriser les données administratives et financières. Les services « techniques » n'interviennent qu'après cet engagement initial.

9.2 Le service de suivi des conventions

9.2.1 Missions

Ce service, qui dépend du service des finances, a pour vocation d'être le lieu de centralisation de toutes les ressources contractuelles qui impliquent la signature du président de l'INPL, ainsi que des conventions unilatérales en réponse à des appels à projets.

Sont ainsi concernés, non seulement le domaine de la recherche (environ 80 % des contrats et conventions), mais également l'enseignement et la formation continue (20 %).

L'examen effectué par le service ne concerne que l'aspect financier de l'engagement, sachant que la partie strictement juridique est du ressort de la juriste, le service de valorisation, quant à lui, focalisant son action d'avantage sur les points relatifs aux clauses de propriété industrielle.

La gestion effective des contrats n'est, ainsi que cela a été précisé au point précédent, réalisée par le service que pour ceux gérés en ressources affectées (le volant moyen de gestion en cours est de 400 à 500 contrats). Il convient de rappeler que les autres sont gérés directement par les écoles.

Le logiciel AG2C, utilisé systématiquement lors de la création d'un contrat permet un « marquage » systématique par le service, selon l'assujettissement ou non à la TVA et selon le caractère lucratif ou non de l'engagement. Il permet également de noter l'échéancier du contrat.

Financièrement, la technique utilisée est assez complexe, puisque, pour un contrat donné, une structure particulière (« convention ») sera créée à l'intérieur du centre de responsabilité (CR), qui ne se mélangera pas avec les autres ressources du CR. Cette différenciation est réalisable par le logiciel de gestion financière NABUCCO.

Pour les contrats gérés en ressources affectées, l'établissement procède ; lors de la création du contrat, à une avance de trésorerie (30 % à 100 %) du montant des crédits prévus au contrat. Cette avance permet au laboratoire concerné d'engager des dépenses pour mener à bien le contrat de recherche. Ces dépenses feront l'objet d'un contrôle du service financier, sur production de justificatifs.

A la complexité inhérente à cette procédure et au nombre relativement élevé d'intervenants, s'ajoute le fait que souvent les travaux de recherche sont menés en association par plusieurs laboratoires ou équipes relevant de plusieurs organismes. Si des crédits provisionnels ont été attribués par l'INPL à une structure qui lui est rattachée, il ne sera ainsi pas envisageable de produire des justificatifs de dépenses du CNRS, même si l'équipe de recherche est commune. Pour les contrats simples, l'établissement ne fait pas d'avance de trésorerie. C'est le laboratoire, selon sa « fortune », qui fait l'avance si nécessaire.

Le contrat stricto sensu est géré par l'école, y compris pour l'établissement de la facturation, qui sera ensuite transmise à l'agent comptable.

La principale difficulté s'agissant de ce type de contrats, tient plutôt à la nécessité de conduire les chercheurs à ne plus travailler à perte, et à ne pas céder à l'attrait immédiat d'une

somme forfaitaire liée à l'abandon de tout droit ultérieur d'exploitation. Mais, ce travail d'accompagnement est celui essentiellement mené par le service valorisation.

9.2.2 Evolution

D'une manière générale, la complexité évoquée ci-dessus est de nature à générer un certain nombre de difficultés administratives. Les chercheurs ne sont naturellement pas tous rompus (ou formés) aux arcanes juridiques et administratives des contrats. Les secrétariats de laboratoires éprouvent également quelques difficultés à maîtriser ce domaine. De l'aveu des responsables des services centraux, de nombreuses rectifications doivent être opérées, certaines dépenses ne sont pas correctement imputées, et la régularisation de certaines anomalies impose parfois des refacturations internes.

L'ensemble de ces difficultés entretient un climat entre chercheurs et les services centraux administratifs de l'INPL souvent un peu difficile, lié essentiellement à une situation d'incompréhension ou de méconnaissance des obligations respectives. L'effort d'information et de formation semble, seul, garant d'une amélioration.

S'agissant des relations contractuelles avec les collectivités, ces dernières ont tendance à pénétrer de plus en plus dans la construction du contrat, et à imposer des contraintes plus fortes, développant une sorte de « contrôle d'opportunité » de la dépense.

Les financements de la Région sont liés à la production des comptes rendus de l'année précédente. (Environ 80 dossiers/an à justifier). De manière générale, la Région impose l'obligation d'avoir soldé les obligations dues au titre d'une année pour envisager l'examen de nouvelles demandes. Ces contraintes imposeront une coopération de plus en plus réelle et efficace entre les équipes de chercheurs et les services administratifs.

9.3 Etat des lieux financier

Les tableaux ci-dessous retracent les montants théoriques des ressources pluriannuelles attendues par la signature des contrats toutes catégories confondues, qu'ils concernent la recherche, l'enseignement ou la formation continue. Ainsi entre 2004 et 2007, les sommes contractualisées progressent d'environ 30 % soulignant la capacité de l'INPL à mobiliser autour de ses projets, des financeurs publics ou privés.

Dans le détail, cette progression est plus forte pour les contrats de recherche, près de 33 % que pour les contrats liés à l'enseignement et la formation continue, limitée à seulement 16 %.

S'agissant du nombre de dossiers menés à bonne fin, l'amplitude est plus restreinte puisque leur nombre progresse de 13 %, signe d'un volume financier plus important par dossier instruit.

Subventions notifiées, contrats et conventions signés pour le compte de l'INPL.

En masses financières (HT en euros)

	2004	2005	2006	2007
<i>Recherche</i>	5 352 965	6 874 664	6 385 496	7 104 050
<i>Enseig et FC</i>	1 531 470	1 369 513	1 879 196	1 774 096
Total	6 884 435	8 244 177	8 264 692	8 878 146
<i>Recherche en %</i>	77,75	83,38	77,26	80,01
<i>Enseig et FC en %</i>	22,25	16,62	22,74	19,99

En nombres de dossiers

	2004	2005	2006	2007
<i>Recherche</i>	135	144	154	153
<i>Enseig et FC</i>	43	30	40	45
Total	178	174	194	198
<i>Recherche en %</i>	75,84	82,75	79,38	77,27
<i>Enseig et FC en %</i>	24,16	17,25	20,62	22,73

Le tableau ci-dessous fait le bilan des recettes comptabilisées aux comptes financiers pour la même période :

Recettes comptabilisées au compte financier

	2004	2005	2006	2007
<i>Budg Princ</i>				
7062 Prestations de recherche	2 350 867,60	2 711 275,25	194 744,49	53 636,53
7482 Subventions Div. R.A.	2 449 410,72	2 770 979,81	2 666 104,53	2 415 393,65
138-2 Subventions R.A.	1 526 564,00	1 763 121,00	1 557 438,90	932 556,69
<i>SAIC</i>				
7062 Prestations de recherche			2 053 459,03	2 113 088,77
7482 Subventions Div. R.A.			23 725,25	516 857,90
138-2 Subventions R.A.			231 294,53	1 113 101,69
Total	6 326 842,32	7 245 376,06	6 726 766,73	7 144 635,23

Une étude comparative des tableaux ci dessus montre que les rentrées financières liées aux contrats même s'ils s'étalent sur plusieurs années, sont comptabilisés chaque année aux comptes financiers pour des montants légèrement supérieurs aux sommes attendues par les services. En effet le montant cumulé des sommes attendues était de 25 717 175 € pour la période 2004-2007, et les sommes inscrites aux comptes financiers sont au total de 27 443 620,34 €

Cette analyse souligne la qualité des relations tissées par les différents laboratoires avec les donneurs d'ordre privés mais aussi publics.

9.4 Valorisation de la recherche

9.4.1 Généralités

Depuis de nombreuses années, s'est établi le constat que les universités éprouvaient des difficultés à céder à un juste prix le fruit de leurs travaux de recherche, lorsqu'ils sont conduits en partenariat avec des entreprises intervenant sur le secteur marchand. Culturellement, le chercheur est plutôt hostile à une évaluation financière du travail de l'esprit.

Le décret n° 80-900 du 17 novembre 1980, déjà, rappelait d'une part la nécessité d'établir un contrat pour un service rendu à un tiers quelle que soit sa nature juridique de ce dernier, et d'autre part, la nécessité que la rémunération versée par le cocontractant soit au moins égale au prix de revient de la prestation. Un arrêté ministériel de la même date plaçait le seuil de contractualisation à 40 000 F (6 097,96 €) (cette somme n'a jamais été réévaluée).

Aujourd'hui, la nécessité d'établir une valorisation correcte des contrats de recherche se révèle de plus en plus prégnante, eu égard, notamment, à l'entrée en vigueur progressive des nouvelles dispositions de nature financière, contenues dans la loi n°2007-1199 du 10 août 2007.

Parallèlement, pour répondre à l'offre de l'Agence Nationale de la Recherche de retenir 14 projets universitaires de taille européenne, les 4 universités lorraines ont décidé dans le cadre des attributions de l'EPCS nouvellement créé de mettre en commun leurs services de valorisation de la recherche. En réalité, la construction juridique retenue est une association entre l'EPCS Nancy-Universités et l'Université Paul Verlaine de Metz. La participation au service valorisation commun de l'EPCS s'établit de la manière suivante :

- INPL : 2 EPT, (ingénieurs),
-
- UHP : 3 ETP (2 ingénieurs + 1 assistante),
-
- Nancy II : 3,5 ETP (1,5 ingénieur + 1 assistante +1 juriste).

Il peut être observé que l'INPL, qui a les intérêts économiques les plus importants dans l'affaire, consacre la part la plus limitée de ses moyens. En revanche, l'INPL a procédé au transfert complet de sa structure de valorisation dans le nouveau dispositif.

9.4.2 Les missions du service de valorisation

Il convient de préciser que si l'association décrite au point précédent existe effectivement, la collaboration entre les universités est essentiellement de nature technique (finances, droit), sachant que chaque partenaire reste très autonome pour la conclusion de ses contrat, exception faite de ceux qui associent deux entités dans une même démarche (généralement INPL + UHP).

Les principales missions du service se concentrent sur trois points :

- intervention dans les contrats.(apport de compétence technique dans la rédaction des contrats),
- sensibilisation (pédagogie) des laboratoires et des doctorants,
- interface avec les partenaires extérieurs (mise en relation, intervention dans la négociation).

A l'heure actuelle, le service valorisation de l'INPL intervient en bout de chaîne dans le processus de conclusion d'un contrat de recherche, c'est-à-dire après l'intervention du service des finances et du service juridique. Il est certain que le fractionnement actuel de la chaîne entre les différents intervenants n'est pas de nature à permettre une approche globalisée de la convention (les questions de brevets, de droits, de rémunérations individuelles, de propriété étant généralement très liées), même si, par ailleurs, se dégage une réelle volonté de collaboration entre les services.

9.4.3 Les différents types de contrats

De manière synthétique, les différents types de contrats susceptibles de justifier une intervention du service valorisation sont les suivants :

9.4.3.1 Contrats de prestation de services

La caractéristique essentielle de ces contrats réside dans une obligation de résultat pour le prestataire.

L'INPL, par rapport au seuil de 40 000 F contenu dans l'arrêté de 1980 cité au point précédent, a fixé un recours obligatoire au contrat à partir d'un montant attendu de 6 000 €. Cette somme, si elle représente la simple conversion du montant initialement prévu par le texte en euros, correspond tout de même, eu égard à l'augmentation des prix sur plus de 25 ans, à un réel abaissement du seuil de l'obligation de contractualiser.

Les contrats en cause ne correspondent pas véritablement à des travaux de recherche. Le prix coûtant, dont les éléments constitutifs n'ont pas été détaillés par le décret de 1980 précité, est, jusqu'à présent déterminé de manière assez approximative, au vu essentiellement des coûts de structure, voire de matière d'œuvre. La mise en place de la comptabilité analytique aura le mérite d'attirer l'attention des chercheurs sur la totalité des éléments susceptibles de composer le prix « coûtant » d'une prestation...sachant que celui-ci ne constitue qu'un minimum en deçà duquel on ne peut descendre.

La tendance de ces contrats s'inscrit plutôt à la baisse (18 en 2006, 10 en 2007).

9.4.3.2 Contrats de collaboration de recherche :

Ce sont les contrats classiquement qualifiés de « contrats de recherche », et pour lesquels, l'obligation qui pèse sur la structure universitaire est une obligation de moyens.

L'intervention du service valorisation prend tout son sens pour ce type de contrat, car plus même que la détermination du coût financier, il convient de négocier au mieux la répartition des droits de propriété intellectuelle et des droits d'exploitation.

La difficulté majeure, pour l'université, revient souvent à essayer de négocier la copropriété des droits (si des brevets sont déposés), car cette possibilité, si elle reste théorique, peut se heurter à l'exclusivité du cocontractant dans son cœur de métier.

Il convient d'ajouter une complexité supplémentaire, liée, dans de nombreux cas, à la présence d'une autre unité de recherche (CNRS, INRA...), alors même que le cocontractant n'aura de relations, en termes de valorisation du contrat, qu'avec le service de l'INPL.

A ce jour, ces situations n'ont pas généré de contentieux, ce qui ne donne, pour autant, pas d'indication sur le caractère équilibré ou non des contrats.

Le nombre des contrats de collaboration de recherche évolue plutôt à la hausse (44 en 2006, 52 en 2007).

9.4.3.3 Les contrats d'accompagnement à la recherche.

Ce sont essentiellement les contrats d'accompagnement de thèse CIFRE (Convention-Industrielle-de Formation- par la Recherche).

Il s'agit de thèses dans lesquelles le doctorant est salarié d'une entreprise. A ce titre, l'entreprise bénéficie d'une subvention de l'Etat, en contrepartie de laquelle cette dernière doit défrayer le laboratoire d'appartenance du chercheur du temps passé en son sein, ainsi que des droits de propriété intellectuelle de celui-ci.

Ces contrats, qui jusqu'à présent constituaient une catégorie quasi marginale de l'ensemble des contrats passés entre l'INPL et le monde de l'entreprise, si l'on se réfère aux chiffres des dernières années (2 en 2006, 9 en 2007), peuvent voir leur importance augmenter sensiblement dans l'avenir. La réforme de l'Université, et notamment de son financement, devra conduire les chercheurs à évaluer avec plus de finesse le coût de leurs travaux, en particulier dans le domaine de la recherche fondamentale.

9.4.4 L'apport du service valorisation et des autres services

Dans la procédure de conclusion des contrats ou conventions, interviennent avant signature par le président de l'INPL, d'abord le service financier (prise en compte de l'opération), puis le service juridique (qui opère une sorte de contrôle de « légalité »), et enfin le service valorisation. Cette procédure a le mérite essentiel de sécuriser la signature des documents contractuels par le président. Mais il est d'évidence que la segmentation des compétences dans l'élaboration d'un même acte présente une certaine lourdeur et un risque de perte d'efficacité. Le service juridique, composé d'une seule attachée, et dont les attributions ne se limitent pas à ce domaine peut difficilement aller au-delà d'un contrôle de forme des contrats.

Par ailleurs certains aspects de l'engagement sont traités par le service valorisation, alors même qu'il s'agit toujours de strictes questions juridiques. C'est le cas des aspects touchant au droit de la propriété intellectuelle, domaine pour lequel la responsable du service valorisation a suivi une formation, mais pas la juriste, qui serait, elle, amenée à traiter les éventuels contentieux.

Dans la situation actuelle, le rôle pivot du service valorisation est essentiellement orienté vers la démarche « commerciale », c'est-à-dire dans la stabilisation d'une relation entre l'entreprise et le laboratoire concerné, dans sa concrétisation contractuelle, et dans la recherche de conditions financières optimales pour l'université.

9.4.5 Appréciation critique du dispositif

S'il est indéniable que le service valorisation de l'INPL, et plus encore, le service valorisation intégré au sein d'une équipe commune aux universités lorraines, fait preuve d'une réelle efficacité dans un domaine particulièrement complexe, cette situation ne doit pas occulter deux difficultés majeures :

- le fort sentiment d'indépendance des chercheurs a été déjà évoqué, il demeure un obstacle à une intervention d'autres services de l'INPL. Il devient indispensable d'évaluer les contrats de recherche à leur juste prix, et parfois d'opérer des choix stratégiques sur la cession de droits intellectuels ; or les chercheurs ne possèdent pas à priori les compétences économiques et juridiques nécessaires à la conclusion d'un contrat en connaissance de tous les facteurs déterminants. Dans la situation actuelle, la négociation initiale se réalise entre le laboratoire, voire l'équipe de recherche et l'entreprise partenaire. Le service valorisation n'interviendra qu'après, mais souvent lorsque les conditions globales de l'accord auront déjà été définies. Une intervention du service en amont de l'accord, comme plateforme centrale, pourrait conduire à des conditions mieux négociées et à une procédure fiabilisée.
- il n'existe pas, au sein de l'établissement, de dispositif d'évaluation après signature des contrats, propre à imprimer une culture commune, issue de l'expérience et de la mutualisation et à permettre le développement d'une véritable « offre commerciale », quelque soit le caractère répulsif d'un tel concept dans le monde de la recherche.

Le président, dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, indique avoir pris note de ses recommandations, tant sur la nécessité d'une intervention des services d'appui dès la signature des contrats que sur la mise en place d'outils d'évaluation financière après leur exécution. Ces éléments s'intégreront dans une démarche globale de modernisation de la gestion de la recherche, entreprise en vue du passage aux Responsabilités et Compétences Elargies.

9.5 Les financements de la recherche

Les tableaux ci-dessous reprennent pour la période sous revue les financements obtenus au titres des contrats par l'INPL, tant en comptes de capitaux qu'en comptes de produits.

Recettes de classe 1 (C/ 1311 Subventions d'équipement C/ 1 R.A. Ressources affectées.)

Source : INPL

2002/2007	C/131	1 RA	Total
2002	586 388	2 310 876	2 897 264
2003	613 249	1 891 486	2 504 735
2004	601 192	1 526 564	2 127 756
2005	308 999	1 763 121	2 072 120
2006	35 157	1 561 067	1 596 224
2007	141 314	1 374 260	1 515 574

Recettes de classe 7

Source : INPL

2002/2007	7062	70 Div.	74	751	758	77	7 RA	Total
2002	3 076 009	592 885	1 293 378	42 970	12 695	41 785	1 463 082	6 522 804
2003	2 873 945	708 373	1 959 033	10 552	116 991	133 908	1 240 393	7 043 195
2004	2 319 680	704 038	1 948 155	36 903	65 123	16 702	1 348 078	6 438 679
2005	2 703 547	831 200	2 622 324	11 910	92 049	176 954	1 646 615	8 084 599
2006	2 196 163	610 684	3 003 010	7 341	672 090	11 596	1 647 166	8 148 050
2007	2 001 706	819 851	2 957 467	8 390	1 041 969	56 846	1 743 951	8 630 180

C/7062 Prestations de recherche

C/70 DIV Prestations de service

C/74 Subventions d'exploitation (ministères, collectivités)

C/751 Redevances, concessions

C/758 Autres produits de gestion courante

C/77 Produits exceptionnels

C/7 RA. Ressources affectées.

Sur la période examinée, les recettes de la recherche restent relativement stables passant de 9,420 M € en 2002 à 10,145 M € en 2007 sans tenir compte des amortissements des subventions d'équipements et des reprises sur provisions. Cette stabilité ne doit cependant pas dissimuler une véritable mutation de la nature des ressources. En effet, il ressort de l'examen des tableaux ci-dessus que si les recettes perçues au titre de la classe 1 ont été presque divisées par deux entre 2002 et 2007, elles sont cependant compensées par une augmentation significative des recettes en classe 7.

Le processus de financement des équipements se modifie ainsi depuis plusieurs années, l'Etat réduit le montant des sommes allouées au titre de la classe 1 (subventions d'équipement), mais abonde les subventions de fonctionnement de sorte que l'équilibre global des ressources, ainsi qu'il a été souligné, reste relativement constant.

Le risque directement lié à cette modification des structures de financement public pourrait être un défaut d'équipement des laboratoires, ou un vieillissement des équipements.

Cette évolution, qui anticipait les dispositions de la loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités, invitait directement les établissements d'enseignement supérieur, et plus précisément les laboratoires scientifiques, à s'équiper et à renouveler leurs équipements sur leurs propres ressources (contrats de recherche) en utilisant les mécanismes de la dotation aux amortissements, puis de la reprise sur provisions lors de l'acquisition nouvelle.

Plus que jamais, une approche financière analytique et la mise en place du contrôle de gestion s'imposent comme une nécessité.

10 RECOMMANDATIONS

Organisation générale :

1. Redonner au CA un véritable rôle de réflexion sur les sujets stratégiques
2. Clarifier le rôle du bureau dans sa relation fonctionnelle avec le CA et le Président
3. Mettre les statuts en conformité avec la définition du rôle du bureau qui aura été choisie
4. Faire adopter un règlement intérieur de l'INPL par son CA.

Fiabilité des comptes :

5. Faire voter par le CA les sorties de bilan de biens inscrits à l'inventaire, dans les cas de cession ou de destruction.
6. Mettre en place une comptabilité de stocks.

Gestion financière :

7. Etablir annuellement pour le SAIC le rapport sur la politique industrielle et commerciale de l'Université, prévu par le décret du 19 avril 2002.
8. Evaluer la rémunération des personnels rémunérés sur budget Etat, qui interviennent pour le compte du SAIC.

Contrôle de gestion :

9. Mettre en place une démarche de communication interne en direction des enseignants chercheurs sur l'intérêt fonctionnel du contrôle de gestion.

Personnel :

10. Opérer un rapprochement entre le pôle GRH et le pôle gestion administrative des personnels.
11. Analyser les causes des variations de consommation d'HC .

Recherche :

12. Conduire les équipes de recherche à accepter une collaboration avec les services Valorisation, Juridique et Financier dès l'origine des contrats.
13. Mettre en place des outils d'évaluation financière des contrats.

Telles sont les observations et recommandations que la chambre régionale des comptes a souhaité formuler sur la gestion de l'Institut polytechnique de Lorraine.