

L'université apprend à compter sur ses propres forces

Béatrice Mathieu et Benjamin Neumann - 01/10/2009

Gestion salariale allégée mais contraintes financières alourdies : le passage à l'autonomie s'annonce déjà plus aisé pour les facs réputées que pour les petits établissements.

Les étudiants le vivent au quotidien. Les universités le découvrent avec la loi du 10 août 2007 dite LRU, relative aux libertés et responsabilités des universités : il n'est pas facile d'apprendre à s'assumer seul. C'est la leçon que tirent en tout cas les 18 établissements qui ont fait le grand saut le 1er janvier dernier, expérience que s'approprient à vivre 33 autres, début 2010, ce qui représente tout de même plus de la moitié des établissements universitaires français. Un véritable big bang dans un univers habitué au confort de la tutelle ministérielle. Sur le papier, l'aventure paraît évidemment séduisante. Pour celles qui l'ont tentée, il y a moins d'un an, le bilan est encore mitigé. Car être autonome, c'est se doter d'outils d'aide à la décision efficaces, gérer un personnel dont il faut maîtriser la masse salariale, le tout dans le cadre d'une enveloppe fixe allouée chaque année. Par ailleurs, la peur de la dérive financière pousse Bercy à garder un contrôle serré des comptes, de crainte de voir la triste expérience des hôpitaux se répéter à l'échelle des universités.

Mais les conséquences de la loi sur l'autonomie des universités dépassent largement ces problèmes d'intendance. Car, au bout du compte, c'est bel et bien la mise en concurrence des établissements qui est en cours. Pour financer des formations prestigieuses forcément coûteuses, attirer des professeurs de renom, tout aussi chers, et garder les meilleurs élèves, les facs vont forcément devoir faire la chasse au financement. Et, dans cette course, toutes les universités ne font pas jeu égal. Quand Lyon I compte récolter 10 millions d'euros sur les cinq prochaines années à travers sa fondation partenariale, Tours n'en espère pas plus de 500 000 dans le meilleur des cas. Il sera ainsi difficile pour les petites universités de tenir la comparaison. Certaines pourraient disparaître ou fusionner avec leurs voisines pour atteindre une taille critique qui leur permettra de figurer dans les classements internationaux. A terme, c'est donc une véritable refonte de la carte universitaire française qui se dessine sur l'air de big is beautiful.

Paie, ressources humaines, contrôle de gestion, etc. : nouveaux profils pour facs nouvellement émancipées

Lyon I dans la peau d'une entreprise

Claude-Bernard gère désormais seule ses ressources humaines. Un bouleversement qui en augure d'autres, plus sensibles, en matière de politique de formation.

Ils ne sont pas nombreux, en cette fin août, à attendre le tramway à l'arrêt Université-Lyon, qui dessert l'université de sciences et santé. La plupart sont des étudiants venus pour les inscriptions ou pour régler quelque obscure formalité administrative, et ils seraient surpris de constater, s'ils franchissaient les portes des bâtiments administratifs, "joyaux" du style années 60, que la torpeur fait place à une ambiance bien plus fébrile. C'est que depuis neuf mois Lyon I apprend l'autonomie. Ce mastodonte de l'université française fait en effet partie du premier wagon de 18 facultés à avoir choisi de vivre depuis le 1er janvier dernier sous le régime de la loi sur les libertés et responsabilités des universités. Un sacré changement.

Première nouveauté : Lyon I gère désormais elle-même ses ressources humaines, et la masse salariale qui va avec. Conséquence : du jour au lendemain, elle a vu passer son budget de 115 à 350 millions d'euros. C'est au rez-de-chaussée du bâtiment Julie-Victoire-Daubié (première bachelière de France) qu'Isabelle Gloppe, responsable de la paie, a installé son nouveau service centralisé. Elle a été spécialement embauchée en septembre 2008 pour cette mission : "Cela a demandé beaucoup de travail, d'organisation, car on a regroupé l'ensemble des personnels chargés de la paie, autrefois répartis sur les différents sites de Lyon I." Elle a travaillé main dans la main avec l'agent comptable Paul Pouilhe, un étage au-dessus, pour franchir avec succès le premier cap : que, le 31 janvier 2009, les 5 000 personnes de l'université soient payées. Une étape cruciale sous forme de test pour l'administration de Lyon I, qui devait prouver sa capacité à gérer cette nouvelle responsabilité.

Neuf mois plus tard, l'équipe dirigeante semble à la fois rassurée et inquiète. Rassurée, car "tout s'est déroulé dans un bon esprit. Tout le monde, que ce soit nous ou le ministère de l'Enseignement supérieur, avait intérêt à ce que cela se passe bien", explique François Locher, le directeur de cabinet du président de l'université, même s'il estime qu'il faut attendre "un exercice complet avant de faire le point". Mais aussi inquiète, car "le gain de souplesse et de temps offert par l'autonomie, c'est autant de responsabilités supplémentaires", estime Lionel Collet, le président de Lyon I. Fini, en effet, le temps où le président devait composer avec les trois instances qui l'avaient élu, et ne pouvait diriger que selon le plus petit dénominateur commun. Aujourd'hui, il ne répond que devant un conseil d'administration à la majorité claire. Notamment sur un point crucial : les embauches. Lyon I, qui était jusque-là tenue de respecter un calendrier de recrutement national, peut à présent embaucher quand bon lui semble qui elle veut et à ses conditions, à travers des compléments de revenus indemnitaires. La seule contrainte étant de rester dans les limites de la masse salariale allouée chaque année par le ministère.

C'est là que réside la grande révolution pour l'équipe de direction. "Désormais, toute prise de décision doit être liée à une estimation de son coût pour aujourd'hui et pour demain", explique François Locher. Et c'est nouveau pour l'université. Quand elle défendait la promotion d'un agent, cela n'avait aucune incidence financière pour elle. Maintenant, si. Elle en supportera le coût supplémentaire. "On se pose aujourd'hui les mêmes questions qu'une entreprise. Il y a une prise de conscience : gouverner, c'est choisir, et on n'a pas l'habitude", reconnaît Catherine Claisse, secrétaire générale adjointe chargée des ressources humaines.

Or l'intérêt de l'autonomie est "bien d'arriver à gérer la masse salariale, à l'anticiper et à dégager des marges de manœuvre", dit-elle. Chef de projet RCE (responsabilités et compétences élargies), elle a mis en place un programme de gestion des compétences qui pourrait se résumer à "Qui fait quoi à l'université ?". Car, pour le moment, "le pilotage est en jachère", insiste Catherine Claisse.

Que change cette cuisine interne pour les étudiants ? Bien plus de choses qu'on ne le croit. D'abord, les marges de manœuvre financières dégagées serviront en priorité, assure la direction de l'université, à améliorer l'accueil des élèves, autrement dit à moderniser les locaux. Sept universités ont d'ailleurs réclamé à l'Etat de devenir propriétaires de leurs murs. Surtout, l'autonomie permet de mettre le paquet sur certaines formations, d'en abandonner d'autres, de recruter les meilleurs profs, par exemple des vedettes étrangères, et d'attirer les meilleurs élèves, dans un univers de plus en plus concurrentiel. Mais encore faudra-t-il oser. Car l'université ne sait pas encore comment s'y prendre sans froisser le corps enseignant, qui redoute la coexistence de professeurs à deux vitesses. C'est ainsi que, dans le cadre d'une chaire d'excellence sur l'économie de la santé, financée par le laboratoire pharmaceutique danois Lundbeck à hauteur de 800 000 euros, la fondation partenariale Lyon I a invité pour cinq ans Mondher Toumi, qui vient du privé et qui va à la fois mener ses recherches, assurer un enseignement et créer un diplôme universitaire. Pour la deuxième chaire, en négociation, Stéphanie Lanson, la directrice du développement, ne cache pas que le chercheur italien recruté "a été essentiellement convaincu par le salaire et par le fait que l'on prenait en charge une partie de ses déplacements".

Pour beaucoup d'universités ayant choisi l'autonomie, la fondation sera le nerf de la guerre. Depuis le début de l'année, celle de Lyon I a récolté 1,7 million d'euros auprès de 15 entreprises et espère atteindre 10 millions d'euros d'ici cinq ans, sans faire pleurer dans les chaumières. "Au contraire, conclut Stéphanie Lanson : on leur dit qu'elles bénéficient d'une excellente université près de chez elles et qu'il faut que ça dure. Là aussi, c'est une révolution dans les mentalités."

Benjamin Neumann

Université Claude-Bernard Lyon I

Nombre d'étudiants : 35 000

Nombre de personnels : 4 980

Budget : 350 millions d'euros

Matières enseignées : santé sciences

François-Rabelais, à Tours, sort sa calculette

Paradoxe : pour réussir son "émancipation" budgétaire, l'université favorise l'embauche de personnel administratif plutôt que celle de professeurs.

A quatre mois du grand saut dans l'autonomie, l'université de Tours s'est déjà trouvé un porte-drapeau : Franck Brillet, enseignant-chercheur, spécialiste en gestion des ressources humaines. Chemise noire cintrée, pantalon cigarette et chaussures argentées, ce jeune professeur est aux antipodes de la caricature de l'universitaire poussiéreux. "L'autonomie, c'est une formidable occasion de reconnaître et de récompenser la performance et la compétence", affirme-t-il, un peu crânement. Alors Franck Brillet se démène. En octobre, lors de la rentrée universitaire, il va diriger un nouveau master 2 destiné à former des conseillers de clientèle dans le secteur bancaire. Un cursus monté en partenariat avec le centre de formation de la profession bancaire et dans lequel plus de la moitié des intervenants recrutés viendront du

privé. "Tout cela aurait été impossible il y a encore deux ans", reconnaît Franck Brillet. Voilà pour le côté paillettes.

Car, pour une bonne partie du personnel administratif, c'est plutôt le stress qui domine. "Le passage à l'autonomie est un chantier énorme qui entraîne beaucoup de changements dans nos façons de travailler, surtout chez les non-enseignants", reconnaît Florence Alary-Denechaud, la directrice des ressources humaines. L'université de Tours, comme nombre d'établissements pluridisciplinaires de taille moyenne en province, se caractérise par un sous-encadrement administratif et une prépondérance d'agents de catégorie C, peu ou pas du tout formés aux techniques comptables. "A l'idée de s'occuper de la paie, beaucoup ont paniqué et certains ont demandé leur mutation", raconte Florence Alary-Denechaud. Il est vrai que l'arrivée de la première paie, fin janvier 2010, s'annonce risquée. Pourtant, sur le papier, tout est bordé. Le ministère de l'Enseignement supérieur s'engage à verser en dotation à l'université l'ensemble de la masse salariale, soit presque 110 millions d'euros. Encore faut-il que cette somme corresponde à la réalité !

Juste avant l'été, les services financiers ont découvert qu'une vingtaine de salariés de l'université étaient payés sur le compte d'une école primaire du Loir-et-Cher : ils ne figuraient donc pas dans les effectifs de l'enseignement supérieur ! "Pour tout gérer correctement, nous allons devoir gonfler les services administratifs", explique Loïc Vaillant, le président de l'université. Quatre personnes, à la DRH, au contrôle de gestion et aux finances, ont déjà été recrutées. "A terme, on devrait compter une dizaine de cadres administratifs en plus et une quinzaine de professeurs en moins", poursuit Loïc Vaillant. Un scénario qui fait bondir une partie du corps enseignant.

Certains mandarins redoutent l'arrivée d'une armada de contrôleurs de gestion tatillons. Quelques passes d'armes ont déjà eu lieu. Jean-Christophe Savineau, le directeur des services financiers, témoigne : "Nous nous sommes rendu compte que certains laboratoires de recherche n'utilisaient pas tout leur crédit et nous leur avons proposé de mettre une partie des sommes non dépensées sur une sorte de compte d'épargne qui pourrait servir à la communauté. Avec l'engagement que les chercheurs récupéreraient leurs crédits dans les vingt-quatre heures s'ils en avaient besoin. Autant vous dire que ça a été très dur à faire passer." Jean-Christophe Savineau en rit encore...

Benjamin Neumann