**AEF Dépêche n°564926 - Dijon, le 30/06/2017 18:10:00**
**- Enseignement supérieur -**

Compte : eric.dutil (59609) - 147.210.238.45 - www.aef.info
Toute reproduction ou transmission de cette dépêche est strictement interdite, sauf accord formel d'AEF.

# L'université gagnerait en autonomie si la loi admettait "des statuts différenciés" (J.-R. Cytermann, colloque des DGS)

**Par** Alexandra Caccivio

Jean-Richard Cytermann, chef de l'Igaenr
***X.R. Pictures***

**"Le système idéal consisterait […] à fixer quelques règles minimales", pour laisser "les établissements libres de choisir les règles de composition de leurs instances et la nature de leurs composantes, c'est-à-dire au bout du compte, d'admettre des statuts différenciés". Telle est l'opinion de Jean-Richard Cytermann, qui donne quelques pistes pour accroître l'autonomie des universités. Le chef du service de l'IGAENR, lors du colloque de l'Association des DGS des universités, le 29 juillet 2017, tire par ailleurs un bilan positif de la loi LRU – à une réserve près : la loi est passée à côté d'un objectif majeur en fragilisant, plutôt qu'en renforçant, le modèle économique des universités. "L'autonomie réelle est parfois supérieure à l'autonomie formelle", dit-il également, commentant le classement de l'EUA, qui place la France à la traîne en matière d'autonomie.**

La loi de 2007 a "entraîné une rupture positive", indique Jean-Richard Cytermann, chef du service de l'IGAENR, invité à partager son regard sur les 10 ans de la loi LRU devant l'Association des DGS d'établissements publics d'enseignement supérieur, réunis jeudi 29 et vendredi 30 juin 2017 à Dijon pour leur colloque annuel. "C'est en matière budgétaire que les progrès ont été les plus nets, dit-il. L'intégration de la masse salariale dans le budget des universités a eu pour effet de doubler ou de tripler leur montant […]. Cela met en évidence ce que pèse vraiment une université. Cela lui donne des marges de manœuvre et des responsabilités accrues."

Alain Bonnin, président de l'université de Bourgogne, qui accueille le colloque annuel de l'ADGS
***© Eric Paul-Université de Bourgogne***

Parallèlement, le législateur a reporté sur l'établissement un certain nombre d'arbitrages, qui auparavant relevaient du ministère. C'est le cas de la répartition des crédits entre les différentes unités de recherche. C'est cette évolution, récente, qui "a permis aux universités de devenir de véritables interlocuteurs pour les organismes de recherche", souligne Jean-Richard Cytermann (lire également l'intervention d'Alain Fuchs).

En matière d'autonomie pour recruter les étudiants "les mieux à même de réussir dans un cursus donné", "une avancée importante a été faite en matière d'entrée en master, qui concilie une autonomie plus grande des établissements avec un rôle régulateur de l'État donné au recteur". "Gageons qu'un mouvement est engagé", dit Jean-Richard Cytermann, qui balaiera des procédures "désuètes" et "injustes" comme le tirage au sort.

## Financement : "un des obstacles" à l'autonomie"

La loi LRU était supposée permettre aux établissements de diversifier leurs sources de financement. Elle a été, sur ce point, contre-productive. "Le modèle financier s'est fragilisé", dit Jean-Richard Cytermann. Le poids de la masse salariale, en particulier, met en difficulté les universités qui doivent par ailleurs gérer "la croissance des effectifs". "Dans ce contexte, la sanctuarisation des moyens des universités ne suffit pas" : elle signifie en réalité, une fois absorbée l'augmentation mécanique de la masse salariale, baisse des moyens de fonctionnement et d'investissement. C'est, selon Jean-Richard Cytermann, cette fragilité du modèle économique des universités qui constitue peut-être un des obstacles principaux à l'autonomie.

RH : UNE AUTONOMIE QUI RESTE RELATIVE

C'est en matière de gestion des RH que Jean-Richard Cytermann exprime le plus de réserves. Certes, "les avancées sont non négligeables", dit-il : "l'université est maîtresse […] de la carte de ses emplois" ; "elle a acquis de la souplesse en matière indemnitaire" ; "elle peut recruter des contractuels, y compris dans son cœur de métier, ce qui peut constituer un élément important d'une politique d'attractivité, notamment des post-doctorants"…

Elle possède "une grande partie des attributs d'un employeur" mais elle n'a "pas acquis

des pouvoirs significativement plus importants en matière de fixation des services d'enseignement ou dans la répartition des responsabilités entre le niveau national et le niveau local en matière de recrutements et de promotions". Alors que la loi LRU ouvre des possibilités en ce sens, le recrutement de contractuels de haut niveau n'a pas toujours été suffisamment exploité, ajoute-t-il.

UNE MONTÉE EN COMPÉTENCES

Toutes ces évolutions ont néanmoins transformé en profondeur le management des universités – en augmentant, en premier lieu, "le niveau d'exigence sur les fonctions administratives" (DGS, DRH, DAF, DSI…). C'est vrai partout "même si nos audits sur les universités en difficulté ont montré qu'il pouvait parfois exister une pénurie de bons candidats sur certains sites", souligne Jean-Richard Cytermann.

Dans ce cadre, il estime que les DGS ne doivent pas hésiter à investir des domaines qui, comme la formation, relèvent a priori des enseignants-chercheurs. "La gestion de la pédagogie", comme celle de la recherche, "sont assurément des compétences partagées", dit-il. "Les universités fusionnées" ont d'ailleurs "montré la voie" en innovant "par obligation" (par exemple avec les sociétés de réalisation immobilière).

UN MINISTÈRE QUI DOIT SE REPOSITIONNER

En parallèle, Jean-Richard Cytermann estime que le ministère doit lui aussi développer de nouvelles compétences, s'il veut réellement se positionner comme "État stratège". Un concept "dont la réalité est difficile à cerner", dit Jean-Richard Cytermann, pour qui "le caractère stratégique du contrat, par exemple, n'apparaît pas si évident, surtout lorsqu'il n'est pas accompagné de leviers".

Il appelle le ministère à s'interroger "sur la nature des activités qu'il doit mener et, en conséquence, sur les compétences dont il a besoin". "Un récent rapport de l'IGAENR sur les classements internationaux montre par exemple qu'il existe sensiblement plus de compétences techniques dans certains établissements qu'au sein du ministère qui est pourtant en charge des stratégies nationales d'enseignement supérieur et de recherche", rappelle-t-il.

EXPÉRIMENTER POUR FAIRE PROGRESSER L'AUTONOMIE

Enfin, Jean-Richard Cytermann ouvre des pistes, pour "approfondir" l'autonomie. La première d'entre elles consiste à "accroître l'autonomie d'organisation des universités". "Notre système législatif […] entre trop dans les détails, dit-il. […] Le système idéal consisterait plutôt à fixer quelques règles minimales, à l'instar des principes régissant les statuts des grands établissements (principes de démocratie et d'autonomie) et de laisser les établissements libres de choisir les règles de composition de leurs instances et la nature de leurs composantes, c'est-à-dire au bout du compte, d'admettre des statuts différenciés."

La deuxième piste porte sur la gestion des RH et plus particulièrement sur "la question de la qualification des candidats enseignants-chercheurs", autour de laquelle il n'y a pas consensus pour savoir s'il faut, ou non, abandonner cette procédure. "La solution, telle que proposée par le rapport IGAENR […], est de procéder par expérimentation auprès d'universités volontaires." Les lauréats des idex, notamment, pourraient "être ainsi dispensés de qualification". "De même, dit-il, il devrait être possible, toujours sur la base du volontariat, de définir des obligations collectives de service d'enseignement au niveau

d'une communauté – par exemple une unité de recherche – au sein de laquelle les services seraient répartis selon des modalités décidées localement."

## Le classement de l'EUA "ne rend pas justice à la France"

"La dernière enquête de l'association des universités européennes (EUA) classe encore les universités françaises parmi les dernières en termes d'autonomies. Cependant, ce classement, établi selon des critères internationaux anglo-saxons, ne me paraît pas correspondre à la situation française telle que je la perçois." C'est ce que déclare Jean-Richard Cytermann pour qui il ne "rend pas justice à la France".

Au regard des critères de l'EUA, une organisation qui ne peut sélectionner ses étudiants, qui ne peut pratiquer les tarifs qu'elle souhaite ou qui ne peut recruter comme elle l'entend n'apparaît pas autonome, dit-il. "Ce raisonnement", pourtant, "est erroné" : il ne s'inscrit pas dans une analyse dynamique et il "méconnaît les transformations réelles observées" (pour mémoire, jusqu'en 2007, c'est le ministère qui répartissait, laboratoire par laboratoire, les crédits de recherche, par exemple).

Ce raisonnement est d'autant plus erroné que, pour Jean-Richard Cytermann, "l'autonomie réelle est parfois supérieure à l'autonomie formelle". "Le corset théorique de la procédure d'habilitation n'a jamais véritablement empêché les établissements et les responsables de formation de faire à peu près ce qu'ils voulaient en termes de contenus", illustre-t-il.

Surtout, la méthode de l'EUA assimile autonomie maximale et autonomie optimale", alors que, selon Jean-Richard Cytermann, "en matière d'autonomie, il faut, comme le fait le Conseil constitutionnel, tenter de concilier deux principes de valeur analogue : celui de l'autonomie des universités et celui de la nécessaire régulation par l'État au titre de l'équité et de la protection des étudiants et des personnels".