

Yves LICHTENBERGER

*Professeur émérite à l'université Paris-Est Marne-la-Vallée et consultant à la CPU*

Nous sommes face à un changement de paradigme qui offre des opportunités.

La GBCP ne fait pas l'unanimité au sein des universités, certains la jugeant trop contraignante. Au moins, elle oblige à raisonner de façon pluriannuelle, même si beaucoup le faisait déjà. La comptabilité permet d'avoir de la visibilité et surtout elle a une vertu immense : elle empêche de se raconter des histoires, ce dont nous sommes friands dans nos univers. Elle donne la possibilité de construire l'avenir sur des bases solides.

Historiquement, les universités françaises sont très corporatistes. Elles se sont constituées au moyen âge comme un monde en soi : « Université » désignait la « corporation » des gens de savoirs, de tous les savoirs. Mais, en France elles se sont repliées sur leur domaine disciplinaire : les facultés l'ont très tôt emporté sur l'universalité, « la fac » sur « l'université ». Du coup, contrairement à ce qui s'est passé dans les autres pays, les écoles se sont constituées en dehors d'elles au moment de la professionnalisation des métiers. Il en a été de même plus tard avec les organismes de recherche.

Ce schéma cloisonné a été considéré comme vertueux jusque dans les années 1980. La transformation de la société et des emplois a conduit à se réinterroger sur le rôle des universités. Ses missions ont évolué vers un souci croissant d'insertion professionnelle et de qualification pour des métiers plus variés. Les étudiants devaient certes acquérir une capacité de réflexion et un niveau de connaissances, mais aussi être capables de les mettre en œuvre.

La comparaison internationale a également incité à l'émergence d'un nouveau modèle dès le début des années 2000. Celui-ci se veut 1 pluridisciplinaire, 2 liant étroitement recherche et enseignement et 3 fortement inséré dans « son » territoire.

Dans ce contexte, la stratégie d'une université est devenue celle d'un établissement global et non plus la simple juxtaposition de composantes, nécessitant des discussions et ajustements bien plus complexes. Pour se parler et se projeter, il faut des comptes exacts et fiables, sinon on reste dans des affrontements de pouvoir aveugles. Les évolutions de la comptabilité ne visent ainsi pas seulement à mieux prévoir et contrôler mais surtout à pouvoir partager des avenir communs, à donner de la transparence permettant de répartir de façon consciente les charges et les investissements entre les parties prenantes.

La LOLF déjà avait institué un changement de culture qui n'est pas encore totalement approprié. Elle impose de budgéter chaque euro en fonction de missions et de choix stratégiques ne séparant plus comme avant ce qui est reconduction et mesures nouvelles. Elle incite à mettre la stratégie en avant et d'une certaine manière à considérer toute dépense comme un investissement dans une action. C'est ce que néglige souvent le concept de marges de manœuvre lorsqu'il réduit la stratégie à l'utilisation de ce qu'on a pu mettre de côté après avoir reconduit l'existant. Or avoir une stratégie ne se fait ni à la marge ni par manœuvre. Cela implique de connaître ce qu'apporte et ce que consomme chaque action, de savoir ce qui vous use et ce qui vous renforce, pour choisir en connaissance de cause ce à quoi l'on tient vraiment et pas seulement par habitude. La comptabilité permet aux établissements de se placer dans une dynamique de développement, y compris en prenant le risque de déficits lorsqu'ils sont le moyen d'investissements dans des activités qui les rendent plus forts.