

Coûteuse fusion

La question de l'impact de la fusion sur les finances de l'Université est loin d'être négligeable. La position de la direction a toujours été : "Personne n'est capable de l'évaluer, pas même le Ministère". Ainsi, dans le document « première identification et estimation prévisionnelle des surcoûts engendrés par l'opération de création d'une Nouvelle Université (UPEC-UPEM) - situation à la date du 15 juin 2015 », distribué en CA le 26 juin, la plupart des lignes identifiées mentionnaient « voir commentaires » qui eux-mêmes indiquaient « évaluation prématurée à ce stade ».

A quelques millions d'euros près, il est difficile de l'évaluer précisément. Ce coût s'étalera sur une dizaine d'années environ, et se compose d'abord de dépenses nettes venant s'ajouter au fonctionnement courant. A ce surcoût identifiable s'ajoutent des coûts imputables à la fusion consistant non en dépenses nouvelles mais en « détournement » de ressources vers la fusion, typiquement la part des salaires des personnels impliqués dans la fusion, et dont une part de leur activité fait défaut au fonctionnement courant de l'UPEC.

Les services centraux, les membres de l'équipe de direction, les enseignants-chercheurs membres des diverses commissions mises en place ont d'ores et déjà passé un temps considérable sur le projet de fusion, au détriment de leurs missions d'enseignement et de recherche.

Pour être complet, il faudrait également intégrer le coût de la perte d'efficacité – et de qualité du service public – liée à ce détournement de ressources humaines et matérielles. Nous ne nous sommes pas risqués à des évaluations monétaires de tels coûts non monétaires : combien vaut un *burn-out* de personnel enseignant ou Biatss ; ou simplement quelle est la perte de productivité dans les services due à la fusion ... ?

En tenant compte des seuls éléments monétaires (directs et imputés), on arrive facilement à une évaluation de l'ordre de 30 millions d'euros sur 10 ans.

Ce chiffre peut paraître considérable (et il l'est effectivement) mais il faut savoir que la masse salariale de l'UPEC (hors

contrats gérés par la COMUE) représente environ 180 millions d'euros par an (178,5 exactement en 2014). Il ne semble pas exagéré de considérer qu'en 2014 et 2015, 0,5% et 1% de cette masse salariale (soit 2,7 millions d'euros sur deux ans) ont de fait rémunéré des activités liées à la fusion, que ce pourcentage devrait doubler en 2016, pour atteindre 2,5% en 2017 (soit 4,5 millions d'euros), avant de redescendre en dessous de 2% dès 2019, jusqu'à 0,5% en 2022 et 0,25% en 2023.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Surcoûts		1	2,5	2,5	1	0,5	0,5				8
Masse salariale UPEC	178*	180	181,5	183	185	187	189	191	193	194,5	
Prorata	0,5%	1%	2%	2,5%	2%	1,5%	1%	1%	0,5%	0,25%	
Salaires imputés	0,89	1,8	3,6	4,5	3,7	2,8	1,9	1,9	0,95	0,48	22 (arrondi bas)
Total	0,8	2,8	6,1	7	4,7	3,3	2,4	1,9	0,9	0,4	30

(en millions d'euros, sur la base d'une masse salariale en progression de 1% par an)

* Chiffre effectif 2014

La somme cumulée sur 10 ans se monte à 22 millions d'euros pour les seuls salaires imputés ! Pour ne pas l'atteindre, il faudrait miser sur des économies d'échelle, donc des réductions d'effectifs dans certains services.

Quant aux surcoûts « directs », quelques éléments ont fait l'objet d'un début de chiffrage :

- système d'information : **2 millions d'euros** sur les exercices 2015 à 2017 (en investissement et en fonctionnement ; ponctuels ou récurrents)
- impacts de la réorganisation administrative (fusion des services et installation du nouveau siège) : 3 hypothèses de 300 à 1000 m² (de 486 000 à **1 620 000** euros), mais il est précisé que l'impact financier de la réorganisation des services ne peut être évalué, il est simplement approché en appliquant des ratios de coûts à des surfaces immobilières concernées par la

réorganisation. Actualisation des prix à prévoir 2% environ par an, aléas 8%, si maîtrise d'oeuvre externe nécessaire, 12%).

- en fait, s'il y a installation d'un nouveau siège, sur la base de 4000 à 4500 euros/m² (hors foncier), cela amènerait à une fourchette de **1,2 à 4,5 millions** (hors foncier) ;

- « effets fusion »: Communication: 230 000 à **400 000** répartis sur les exercices 2015 à 2017; pilotage déjà **200 000** (entre 2015 et 2016)...

- en ajoutant tout ce qui n'est pas chiffrable en l'état (y compris une somme à abonder pour combler le déficit de l'UPEM), un total de 8 millions d'euros sur 10 ans semble raisonnable.

Ce chiffre est à comparer avec les recettes attendues du projet d'i-site. Celui-ci devrait, s'il est accepté, rapporter 7 millions d'euros par an, qui représentent les intérêts sur le capital placé de 300 millions, *à partager entre les 22 établissements de la COMUE Paris-Est*, en fonction des projets dont elles seront porteuses. On ignore combien en reviendrait à l'UPEC, mais on peut craindre que l'apport de l'i-site ne soit compensé, et peut être au-delà, par le coût de la fusion.

Bien entendu, ce chiffrage est très approximatif, mais il donne une idée de l'importance du fardeau que va représenter la fusion si elle a effectivement lieu.

Strasbourg :

Université fusionnée de Strasbourg : Extrait des "PREMIERES OBSERVATIONS SUR LE DEROULEMENT ET LES EFFETS DE LA FUSION", p. 23-24 :

"Ajoutés aux difficultés issues de l'hétérogénéité des pratiques et de la culture administrative entre établissements fondateurs qui ont significativement alourdi la démarche, les effets du changement

d'échelle se sont révélés supérieurs aux estimations en matière de nature du travail et de définition des

métiers, d'adaptation des outils⁴¹, de définition des procédures, d'estimation des besoins, particulièrement en matière de gestion de la scolarité (dans une université de plus de 40 000 étudiants il faut à la fois un service de scolarité central et des services de proximité), de vie étudiante (l'équivalent des trois services centraux antérieurs ne suffit pas pour venir en appui au Conseil des études et de la vie universitaire (CEVU)), de gestion de la paie, de gestion budgétaire et financière etc.

Dans un premier temps, la fusion s'est donc révélée coûteuse tant en emplois stricto sensu, qu'en investissement humain. Toutes les expertises n'existant pas en interne, un vaste plan de formation et la

requalification des personnels devraient occuper la décennie qui vient."

Les conclusions de ce rapport soulignent d'ailleurs que l'enjeu d'une fusion est surtout de procéder à une restructuration en profondeur, selon un processus décrit comme une "décongélation - changement - recongélation". (Kurt Lewwin). Comme c'est élégant ...

"Le cas de l'Université de Strasbourg, qui est encore, selon son président, dans sa phase « liquide » semble en effet bien résumé par les experts de l'EUA." (sic, p. 24)

A l'étranger aussi : "Une fusion coûte cher -

Une fusion coûte cher, même si les coûts sont extrêmement variables et dépendent de la nature du projet, des contraintes rencontrées et de la méthode d'évaluation retenue. Les chiffres disponibles sont, pour cette raison, difficilement comparables. À titre d'exemple, l'université de Copenhague a évalué ses coûts de création à 40-50M€, générés en particulier par la gestion du processus et la convergence et l'amélioration des SI. L'université d'Aarhus a estimé le surcoût de la fusion {quelque 26 M€ sur quatre ans. À Manchester, les coûts évalués ont été bien supérieurs (300 M£), mais tenaient à la part importante des projets immobiliers dans la stratégie de fusion. La gestion et le pilotage du projet et les volets SI et immobilier sont les principaux postes de dépense. À Copenhague, une évaluation macro avait fait apparaître le besoin de réduire de 12% le coût des fonctions support pour équilibrer ceux engendrés par la fusion, ce qui a paru rétrospectivement largement sous-estimé selon certains. Le coût de la fusion pourrait au total avoir été de l'ordre de 65 M€ sur 5 ans, essentiellement imputable aux coûts IT.

Au vu des coûts inhérents à toute fusion, les apports de fonds externes (KIT, Manchester, Aalto) 32 sont d'une importance cruciale pour le projet : sans ces fonds, une fusion peut se traduire par une réduction des moyens pour les activités de recherche et de formation, et engendrer un risque pour l'adhésion au projet et pour la réputation de l'université. À l'UWS, les décharges de service pour les employés participant directement au projet ont ainsi représenté une charge lourde, d'autant plus qu'il n'y a pas eu d'apport du gouvernement fédéral ou local. Dans tous les cas de figure, l'évaluation des coûts est essentielle pour s'assurer de disposer des moyens nécessaires à un tel investissement, et négocier le cas échéant un soutien spécifique des partenaires externes."

(source: rapport cabinet Dual conseil "Quels enseignements tirer des regroupements universitaires", 2012)