



Plan stratégique

Sommaire

INTRODUCTION	3
1. DES ATTENTES DES ADHERENTS Á L'ELARGISSEMENT DES MODALITES ET DU CHAMP D'INTERVENTION DE L'AMUE	5
1.1 Formalisation d'un référentiel de la mutualisation	6
1.2 Les priorités des adhérents dans la combinaison des trois axes : urbanisation du SI, formation et accompagnement	8
1.3 La formation : la professionnalisation et le développement des compétences	10
1.4 L'accompagnement : la veille, l'expertise, la représentation et le rôle de centrale d'achat	12
2. UNE NOUVELLE OFFRE PLUS COMPLETE, PLUS PERFORMANTE ET INNOVANTE	14
2.1 Formation, vie de l'étudiant, insertion professionnelle	15
2.2 Recherche et valorisation	15
2.3 Ressources humaines	17
2.4 Pilotage	17
2.5 Finances	18
2.6 Achats	19
2.7 Patrimoine, gestion immobilière, santé au travail	19
2.8 Système d'information et gestion des ressources numériques	19
2.9 Actions transverses	20
3. LES CONDITIONS DE FAISABILITE DU PLAN STRATEGIQUE	22
3.1 La structure	22
3.2 L'organisation en mode projet	22
3.3 Les conditions financières et les impacts sur la faisabilité des projets	23
3.4 L'action et la solidarité internationale	26
3.5 L'évaluation des actions mutualisées	26



INTRODUCTION

L'élaboration du premier plan stratégique de l'Agence de mutualisation des universités et établissements d'enseignement supérieur et de recherche (Amue) post LRU est l'occasion d'actualiser les objectifs, les modalités et le financement de la mutualisation.

A l'origine, les établissements membres ont privilégié la modernisation des solutions informatiques : l'Amue avait un rôle d'éditeur, d'intégrateur et de maintenance des solutions créées pour le compte de ses adhérents, par la mise en commun de leurs moyens et compétences. Les difficultés de mise au point des projets, associées aux contraintes de coûts, expliquent que l'offre de l'Amue ne concerne, vingt ans après sa création, qu'une partie des besoins SI des établissements. Pour y remédier, une myriade de produits et de développements spécifiques différents s'y est donc implantée.

Ces vingt années ont également vu l'évolution de générations des systèmes d'informations, passant d'applications informatiques outillant des situations existantes sans les remettre en cause, à une génération de systèmes porteurs de pratiques « utilisateurs » mieux intégrés dans un environnement technologique qui s'est lui aussi nettement étendu et diversifié (dématérialisation, ENT...). Les efforts et investissements liés à ces projets ont donc crû de manière proportionnelle, tant aux niveaux des bénéfices attendus qu'au niveau de l'hétérogénéité que ces projets doivent prendre en compte.

Aujourd'hui, l'urbanisation et l'optimisation des outils sont devenues des enjeux majeurs.

Afin de tirer un bénéfice optimal de ces produits, l'alignement des systèmes d'information (SI) sur la stratégie des établissements, ainsi que l'ajustement de

l'organisation et des processus au potentiel des outils sont nécessaires. Ces enjeux sont d'autant plus forts dans un environnement institutionnel en pleine mutation (fusion d'établissements, PRES de type coopératif, partenariats avec les EPST, projets liés aux investissements d'avenir, etc.).

En outre, la mutualisation, qui ne portait initialement que sur les outils logiciels applicatifs (les fonctions de SI offertes aux utilisateurs), s'est élargie aux compétences métiers : savoir-faire, expériences et pratiques. Elle pourrait aujourd'hui se développer également de manière pertinente aux niveaux plus techniques des plateformes logicielles et des infrastructures techniques. Nombre de dispositifs locaux existent déjà sur lesquels l'Amue pourrait s'appuyer afin d'être en capacité de présenter son offre logicielle sous forme de produits exploitables en établissements (situation actuelle) mais également sous forme de services, offrant ainsi aux établissements qui en feraient le choix, la possibilité d'externaliser une partie, variable, de l'exploitation de leur SI.

Par ailleurs, la perspective est désormais marquée par l'autonomie de gestion accrue dont disposent les établissements, qui leur attribue des responsabilités élargies.

De plus, dans un contexte marqué par le resserrement des contraintes budgétaires, la responsabilité de l'État, son souci de l'efficacité du circuit de la dépense publique et son intérêt pour les dispositifs d'incitation qui permettraient de l'améliorer, sont renforcés.

Enfin, de manière plus politique, la Conférence des présidents d'université (CPU) a mis en avant la nécessité d'allier **autonomie, coopération et solidarité**, notamment pour garantir les valeurs attachées à notre modèle républicain. Il faut considérer que la capacité de l'ensemble des acteurs à accéder aux objectifs et aux outils de leur transformation est un élément de réussite des réformes entreprises.

A ce titre, il appartient aux établissements de mettre en place les solidarités indispensables ; les actions de mutualisation ouvertes à tous, et en particulier à l'ensemble des agents concernés, en sont un remarquable exemple.

Inspirée par ces réflexions et dans la perspective de son plan stratégique 2012-2016, l'Amue, en partenariat avec la CPU et la Caisse des dépôts et consignations (CDC), a lancé trois études portant respectivement sur la définition des attentes et des besoins de ses adhérents, la production d'une comparaison (benchmark) des activités de mutualisation existant en France et à l'étranger, les perspectives d'évolution économique et juridique de l'Agence.

Ces études ont facilité la définition du plan de charge susceptible d'être adressé à l'Amue et la façon d'opérer pour le mettre en œuvre.

La **première étude** a permis de mesurer précisément le **périmètre de la mutualisation** voulue par les établissements. Ses résultats confirment que les établissements appréhendent en priorité l'ensemble des éléments qui affectent l'exercice de leurs missions ainsi que leur capacité à les piloter, puis les enjeux de gestion.

La **deuxième étude** présente des **exemples de mutualisation réussis**, en **France** (dans d'autres secteurs que l'enseignement supérieur et la recherche), en **Europe** et à l'**international** (au sein des universités). Ce benchmark a notamment permis d'identifier un référentiel des activités de mutualisation mettant en lumière que la mutualisation n'est, en toute hypothèse, crédible que si elle apporte à ses bénéficiaires une expertise et des innovations, et pas seulement un produit ou un service, même au meilleur prix. Elle montre

l'importance du dispositif incitatif ou réglementaire mis en place, notamment en France.

La **troisième étude** a permis d'analyser différentes manières de répondre à ces attentes. Plusieurs hypothèses ont été considérées puis ramenées à **trois scénarios**, qui présentent des **niveaux de mutualisation** d'importance croissante.

- Le premier scénario correspond au prolongement de la situation initialement prévue pour 2012 : un financement de l'Amue qui dépend de plus en plus des établissements, conformément aux décisions de l'assemblée générale de novembre 2010. Le financement de l'Etat, établi en moyenne à 9 millions d'euros par an au cours du précédent contrat, est réduit à 6 millions d'euros, montant prévu au PLF 2012. Dans ce contexte, les ambitions de l'Amue dans le domaine des SI sont fortement réduites et les nouveaux projets nécessaires se réalisent en dehors de l'Amue, mais avec sa coopération, ou sont différés.
- Le deuxième scénario accueille un investisseur pour participer au préfinancement des projets. Ce scénario demande que l'effort de l'Etat se maintienne à 10 millions d'euros par an pour que cet investissement n'apparaisse pas comme le substitut du désengagement de l'Etat. Dans ce contexte, un programme ambitieux est réalisé, mais l'effort de financement demandé aux établissements risque de leur paraître trop lourd.
- Le troisième scénario associe le soutien d'un investisseur et une aide de l'Etat à l'Amue augmentée à 20M€/an. Le potentiel risque pour l'investisseur s'en trouve diminué, le coût pour les établissements également, mais surtout, le rythme de réalisation des projets est significativement accéléré, ce qui permet d'augmenter les vagues d'établissements bénéficiaires.

Les ressources finalement obtenues par l'Amue permettront de définir le scénario retenu.

1. DES ATTENTES DES ADHERENTS Á L'ELARGISSEMENT DES MODALITES ET DU CHAMP D'INTERVENTION DE L'AMUE

L'enquête conduite auprès des établissements a mobilisé 210 responsables dans 41 établissements constituant un échantillon représentatif de la diversité des adhérents de l'Amue.

Les résultats de l'enquête constituent une base de connaissance pertinente et intéressante dont il ressort que les établissements souhaitent une "offre Amue" élargie avec des modalités de mises en œuvre variées (A). La pérennité de cette forte volonté de mutualisation est indissociable de la confiance inspirée par l'Amue (B).

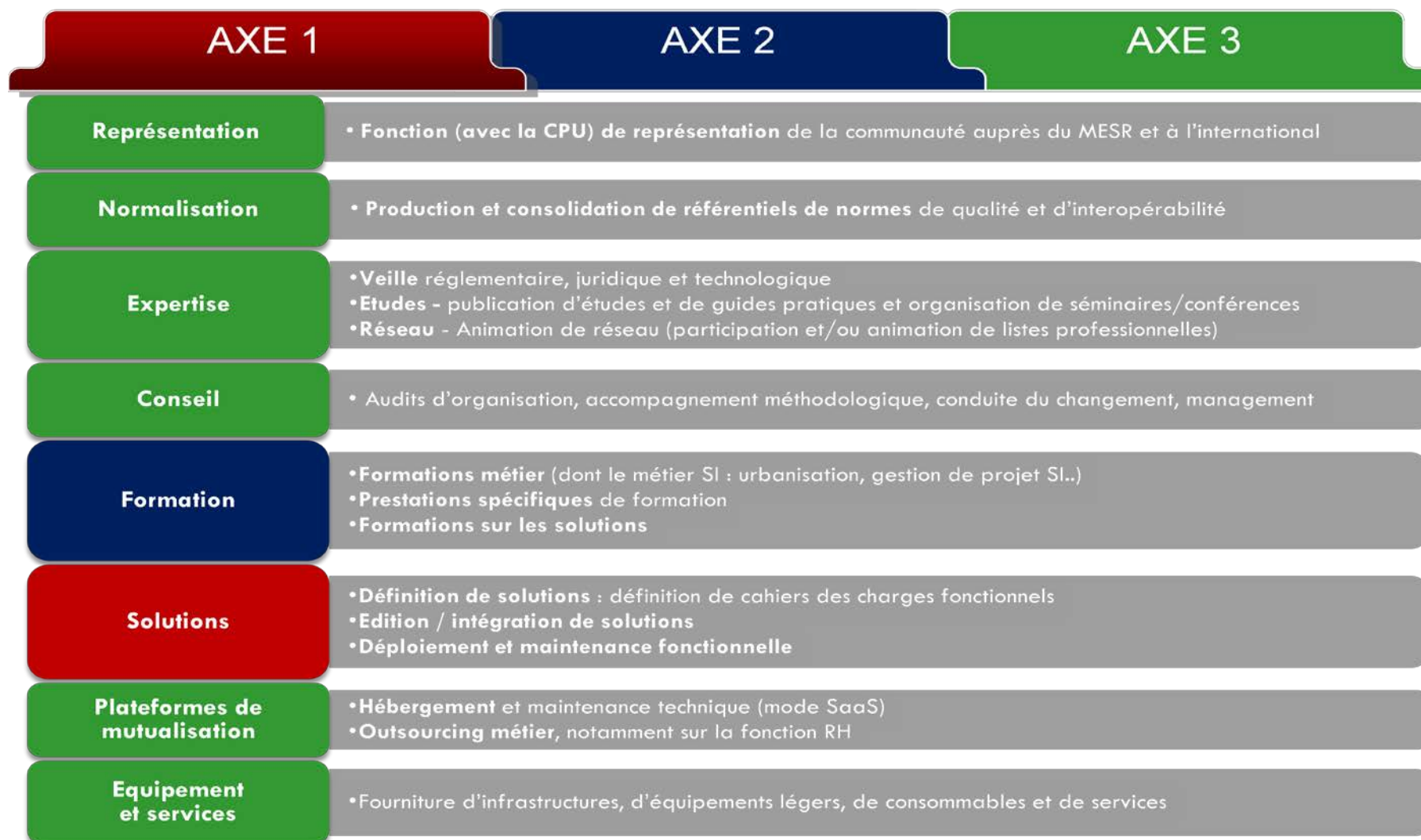
Le besoin exprimé d'une instance de mutualisation forte, adossée à la CPU, présente dans tous les domaines d'activités des établissements, mais selon des modalités variées.

Les attentes que les adhérents adressent à la mutualisation portent sur l'extension de la mutualisation à l'ensemble des domaines : du support à la formation et à la recherche aux ressources humaines, au pilotage, aux finances, aux achats, au patrimoine, à la santé au travail, Sl... il faut aussi noter que les niveaux de priorité ou d'urgences sont très variables selon les établissements ou selon les conjonctures.

Aussi, l'intensification de la mutualisation conduite par l'Amue devrait-elle se déployer selon des modalités différenciées et s'ajuster aux attentes, aux préoccupations et aux conjonctures particulières des différents établissements tout en se **respectant le principe de subsidiarité** (qui implique que l'Amue, saisie d'une demande par les adhérents ou l'Etat, s'appuie sur les réseaux existants, et accompagne les démarches de site).



1.1 Formalisation d'un référentiel de la mutualisation



Cette présentation a conduit l'institution à réfléchir sur son positionnement par rapport aux autres acteurs de la mutualisation et sur la place à donner à l'échelon territorial.

Le niveau de mutualisation le plus stratégique correspond à la fonction de « représentation », c'est-à-dire à la capacité de la structure de mutualisation à agir pour le compte de ses membres, sur le fondement d'un mandat. L'Amue, sans bénéficier d'un pouvoir de représentation explicite, est néanmoins en mesure, de par sa proximité avec la CPU, et sa connaissance des établissements, de porter leur parole au sein de groupes de travail ministériels par exemple.

Comme les autres acteurs de mutualisation, l'Amue est susceptible d'intervenir sur chacune des autres fonctions cotées dans ce référentiel. **Normalisation**, **expertise** et **conseil** sont dans la suite de ce document rassemblés sous le vocable « accompagnement ». Les deux autres axes majeurs attendus de l'Amue par les adhérents sont la **formation** et les **solutions SI**.

Les plateformes techniques de mutualisation et les équipements de services correspondent au degré de mutualisation le plus opérationnel. En vertu du principe de subsidiarité, d'autres acteurs de la mutualisation, notamment en région, pourraient être sollicités.

La mutualisation de plateformes logicielles (systèmes dit middleware, tels systèmes d'exploitation, de gestion de bases de données...) et d'infrastructures techniques peut amener des bénéfices en terme de fiabilité, qualité, réactivité et disponibilité de l'exploitation. Ils reposent en effet sur des centres de compétences correctement dimensionnés, sur lesquels un investissement en terme de formation poussée peut être réalisé. Ils offrent aussi une grande souplesse dans le temps, quant à la consommation de ressources technologiques, permettant beaucoup plus facilement d'augmenter mais aussi de réduire les consommations de ressources, sans que l'établissement n'ait plus à se soucier du juste dimensionnement d'un investissement.

Au-delà des bénéfices directs qu'offre ce type de mutualisation, ces plateformes et infrastructures mutualisées amènent deux axes de progrès possibles :

- Elles permettent plus facilement (même si le raisonnement est valable en dehors de ce contexte) de **maîtriser l'hétérogénéité technologique**. S'il ne s'agit pas d'annihiler cette hétérogénéité, au risque de favoriser des monopoles, il s'agit de choisir, maîtriser et limiter cette diversité.
- Elles ouvrent également le sujet de l'intégration dite verticale consistant à rechercher une **optimisation de fonctionnement** des logiciels applicatifs (délivrants les fonctions du SI aux utilisateurs), avec les logiciels « systèmes » (middleware), ces derniers pouvant eux-mêmes être optimisés vis-à-vis des infrastructures (hardware) en termes de performance et capacité.

La recherche de cette optimisation doit permettre de mettre en place des plateformes performantes qui, en plus d'être mutualisées, conféreront à une offre de services, sa performance économique.

Ce type de dispositif, allié à un effort complémentaire au niveau de l'ergonomie des SI, contribuera à proposer l'accès aux systèmes les plus performants, beaucoup plus simplement qu'aujourd'hui, aux établissements ne disposant pas des moyens internes suffisants à leur mise en œuvre.



1.2 Les priorités des adhérents dans la combinaison des trois axes : urbanisation du SI, formation et accompagnement

AXE 1	AXE 2	AXE 3
<p>Urbanisation du SI et optimisation de l'offre de solutions</p>	<p>Formation et développement des compétences</p>	<p>Veille, expertise, représentation et centrale d'achat</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promouvoir un cadre de référence d'urbanisation pour l'élaboration du SI ▪ Donner accès à une offre logicielle différenciée, urbanisée et à l'état de l'art ▪ Rendre possible des exploitations adaptées tirant parti des possibilités technologiques (cloud computing, mode SaaS) ▪ Proposer une offre plurielle adaptée à la diversité des attentes (une offre structurée autour des meilleures solutions dans chaque domaine et adaptées par l'Amue et des solutions intégrées et à moindre coût) ▪ Positionner le SI comme levier de transformation et de pilotage ▪ Garantir un accompagnement de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encourager la professionnalisation des activités sur l'ensemble des domaines fonctionnels et pour l'ensemble des personnels ▪ Susciter la création de contenus de formation couvrant l'ensemble des besoins les plus structurants ▪ Promouvoir des modes d'accès diversifiés et innovants ▪ Mettre en place un dispositif de proximité (antennes interrégionales) en coopération avec les structures existantes ▪ Accompagner et guider les projets de modernisation des établissements 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre la recherche de performance et d'innovation au cœur du dispositif de mutualisation ▪ Poursuivre et renforcer les activités de veille et de partage d'expertise, de représentation de la communauté auprès du ministère et à l'international, de centrale d'achat (solutions, hébergement SI, services), de prescripteur de solutions, et de prestations de conseil en accompagnement de la transformation ▪ Accompagner les évolutions de la réglementation



1.2.1 Le système d'information : priorité à l'urbanisation du SI et l'optimisation de l'offre de solutions

Avant la production même des systèmes d'information, la question de la cible et de la trajectoire optimale pour y parvenir, se pose. L'Amue compte agir en termes d'urbanisation sur une cible SI, décrite selon trois niveaux :

- poursuite du travail sur les métiers et les organisations optimales des établissements, afin d'en dégager les **meilleures organisations et processus métiers** possibles,
- modélisation des fonctionnalités appropriées devant porter les SI afin que leur architecture fonctionnelle en découle. Ce type de travail est de nature à contribuer à la **complémentarité des projets** de SI qu'ils soient nationaux ou locaux,
- vision stratégique des orientations technologiques : construction d'une **offre tolérante et structurée**.

La grande diversité de contextes technologiques (matériels, systèmes d'exploitation, systèmes de gestion de bases de données, authentification, techniques d'interopérabilité, d'échanges de données...) entraîne des coûts et freine le développement et la maintenance des produits. Trop d'investissements sont aujourd'hui réalisés, pour tolérer une grande diversité de contextes technologiques. De fait, il s'agit d'une diversité "subie" et non d'un choix collectif. Ces investissements ralentissent la progression de l'offre et en augmentent le coût.

L'ambition n'est pas ici d'éliminer la diversité des contextes technologiques, mais de la choisir stratégiquement et de la limiter au sein de la communauté, évitant ainsi tout risque inhérent aux situations de monopole.

Cette démarche d'urbanisation intègre naturellement le sujet de la diversité des contextes des établissements, et à ces trois niveaux, il sera possible de trouver des réponses plurielles aux différentes problématiques, pourvu qu'elles soient considérées comme pertinentes ou performantes.

L'action SI de l'Amue respectera deux principes :

- une **vision stratégique** de la cible SI (et son entretien dans le temps),
- une **flexibilité de l'offre** (introduite par la modularité, l'interopérabilité, et l'offre plurielle)

Aussi, l'Agence poursuivra et amplifiera le travail engagé sur les normes et standards d'interopérabilité. Ce sujet ne concerne pas le seul niveau technologique. Il doit s'appuyer sur les métiers au travers des cadres de cohérence, pour partager une description commune et homogène de mêmes entités ou objets (des personnels, des équipes, des unités de recherche...).

Le travail d'urbanisation contribuera à la **pertinence et à la complémentarité des projets** de SI. Le travail de normalisation, mené également à tous les niveaux, assurera leur **compatibilité**, les produits en résultant devant facilement pouvoir inter opérer entre eux.

Ces travaux d'urbanisation et de normalisation, peuvent être complétés d'un travail sur un **cadre méthodologique de développement** des SI dont le respect assurerait que les divers projets de la communauté aboutissent à la construction de produits qui, au-delà d'être complémentaires et compatibles, sont aussi **maintenables** sur le long terme, et **industrialisables** (notamment par l'abord, dès la conception, du sujet de l'adaptabilité du produit aux contextes organisationnels et réglementaires).

1.2.2 L'offre SI de l'Amue

Les établissements souhaitent que l'offre Amue couvre un périmètre très large : de l'ensemble des fonctions de support au soutien à leurs missions. L'offre devra rester **souple, modulaire, tolérante** aux investissements auxquels ils auraient déjà consentis (intégration avec leur SI) et leur laisser la maîtrise du rythme et de l'ordre des chantiers de rénovation de leurs fonctions support et soutien.

Pour offrir cette réponse adaptée à l'ensemble de ses adhérents, l'Amue s'oriente vers une **offre plurielle** :

- La poursuite d'une offre "en meilleurs composants", par grands domaines, chacun étant couvert par un "progiciel de gestion intégrée" (PGI), adapté du marché de référence. Cette offre, définie dans la continuité du projet SIFAC, tient compte des critiques qui lui ont été adressées : l'accompagnement métier et la conduite du changement sont renforcés, le périmètre fonctionnel est élargi, le produit est livré urbanisé, les enjeux d'ergonomie, de reporting et d'exploitation font également l'objet d'une mutualisation et le projet a vocation à accompagner les changements décidés par les établissements...
- La mise au point d'une "suite compacte", permettant aux établissements de disposer de l'ensemble des attentes prioritaires, mais avec des fonctionnalités limitées, nécessitant de fait un investissement moindre dans sa mise en œuvre. Cette action pourrait consister en l'industrialisation de l'offre « Cocktail ».

1.3 La formation : la professionnalisation et le développement des compétences

Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ESR) peuvent être considérés comme des "entreprises de main d'œuvre" : plus de 80% de leurs ressources sont en effet consacrées à la rémunération des personnels.

Le plus sûr moyen d'améliorer la performance des établissements est de se concentrer, non seulement sur le renouvellement et la modernisation de leurs outils de travail et de leurs infrastructures mais aussi, et surtout sur le maintien et le renouvellement de la formation de leurs personnels

Malheureusement, l'analyse des bilans sociaux des établissements indique que le taux annuel de formation des personnels est largement inférieur à 1% dans les universités et établissements. Ce taux reste très en deçà des moyennes de référence qui se situent aux environs de 2,5% de la masse salariale, dans la fonction publique d'Etat ou au CNRS.

Pourtant, la transformation des métiers de la formation et de la recherche, ainsi que des modalités de gestion des établissements repose sur les personnels. Pour en assurer la réussite, il est prioritaire d'aider les agents à se doter des compétences techniques et professionnelles nécessaires.

Pour y parvenir, trois axes sont identifiés :

- **Repérer et mobiliser l'expertise** et les connaissances utiles pour l'ESR : la difficulté est que les contenus ne sont pas nécessairement disponibles ou adaptés,
- **Former des formateurs** ayant une bonne connaissance de ce public et des contenus à transmettre en utilisant une pédagogie adaptée !
- **Organiser des formations**, les rendre accessibles au plus grand nombre en utilisant judicieusement les innovations technologiques.

Jusqu'à présent, l'Amue s'est surtout concentrée sur le deuxième point, en choisissant des formateurs parmi les auteurs de "bonnes pratiques d'établissements". Cette méthode a pu être intéressante et utile, mais elle a atteint aujourd'hui ses limites...

Aussi, le projet de l'Amue devra répondre au premier enjeu en recherchant, des partenariats avec des laboratoires universitaires, l'IGAENR et le Ministère (pôle accompagnement).

Le recrutement et la formation des formateurs seront facilités par la mise en place d'un **plan pluriannuel de formation**, définissant les cibles prioritaires, notamment avec la CPU et le Ministère. La DGRH du Ministère et les organisations professionnelles (ADRH, PARFAIRE, AAC, ASG...) seront également sollicitées.

Pour rendre l'offre de formation plus crédible et permettre aux Établissements de mieux préparer et gérer leurs politiques de formation, elle sera présentée dans un **catalogue de formation complet**, unifié et dynamique, intégrant formations métier et SI, à destination des équipes de direction, cadres et agents.

Mais, la capacité de l'Amue à proposer effectivement une offre de formation couvrant l'ensemble des domaines relatifs aux missions des adhérents, dépendra du schéma de financement retenu.

Dans tous les cas, des partenariats seront recherchés avec les acteurs de formation existants - notamment les universités, l'ESEN, les organismes de recherche... - afin de présenter une offre globale cohérente.

La disponibilité de ces formations pourra être améliorée, et leurs coûts diminués, par une déconcentration en région et l'utilisation de formes pédagogiques nouvelles.

Sur le plan géographique, outre les sites de Paris et Montpellier, des accords pourront être recherchés afin de déployer une partie de l'activité sur les sites de Poitiers (avec l'ESEN), Nancy, Lyon et Toulouse. A terme, l'ensemble de ces sites devra faire l'objet d'équipements spécifiques, facilitant les pédagogies interactives et à distance, ce qui suppose des financements qui ne seront disponibles que dans les scénarios 2 et 3.

L'offre de formation dite "présentielle" sera complétée par une offre dite "virtuelle".

Des formations de type "e-learning" favorisant l'autonomie des stagiaires ainsi que des formations de type "classe virtuelle" favorisant des échanges interactifs, à distance et sur un temps court seront proposées.

Dans ces scénarios, une orientation forte permettra de promouvoir l'usage du numérique, par le soutien à la création d'une plate-forme technique adaptée et de contenus appropriés. L'offre de formation pourra ainsi être diffusée selon différentes modalités : à distance en mode numérique (offre à

télécharger par exemple), en présentiel auprès de formateurs des établissements (qui diffuseront ensuite l'information dans leur établissement à l'aide de kits de formation réalisés sur-mesure) ou directement auprès de stagiaires cibles. L'ingénierie de formation sera assurée par les équipes de l'Amue.

En toute hypothèse, un **processus qualité unifié**, pour mesurer la culture de l'évaluation, se traduira comme suit :

- Une évaluation à chaud des stagiaires et des formateurs (à l'issue de chaque formation), permettant de mesurer les réactions et apprentissages.
- Une évaluation à froid des stagiaires (quelques mois après la formation), permettant de mesurer le comportement,
- Une évaluation à froid des donneurs d'ordre, permettant de mesurer les résultats vis-à-vis de l'organisation.

L'Amue, proche et au service de ses utilisateurs pourra, dans ces conditions, améliorer sans cesse son offre.

1.4 L'accompagnement : la veille, l'expertise, la représentation et le rôle de centrale d'achat

L'accompagnement des établissements est un axe qui doit être porté conjointement par le Ministère, l'IGAENR (à travers ses rapports d'évaluation et de préconisations) et l'Amue/CPU.

Les outils de cet accompagnement (expertise sous forme de veille, diffusion d'outils et de documentations de référence du type guides ; organisation de séminaires, conférences ; conseil ; accords-cadres, valorisation des espaces d'échanges avec les établissements) ont déjà montré leur efficacité et peuvent

être davantage sollicités, au bénéfice de la performance collective et de chaque établissement.

Ces formes d'accompagnement pourront à l'avenir prendre appui sur l'analyse des actions et expériences innovantes conduites dans les établissements, en France comme à l'étranger. L'enjeu est d'étendre rapidement la démarche de mutualisation à l'ensemble des domaines d'activité des universités, y compris le soutien à la recherche, la fonction immobilière, la politique d'achat, ou l'accompagnement de la fonction SI, activités que l'Amue ne prenait pas en charge avant 2011.

L'Action de l'Amue sera dictée par la nécessité d'amener les conseils et réflexions au plus près des établissements, avec un périmètre métier/fonctionnel plus large.

- La technique des accords-cadre passés par l'Amue pour le compte de ses adhérents peut être développée, dès lors qu'elle fait l'objet d'un accompagnement tant des établissements demandeurs que des prestataires.
- L'Agence doit poursuivre et amplifier les actions d'échanges (séminaires, conférences), de travail (ateliers)
- L'Agence doit faciliter l'accessibilité aux échanges et conseils, via des actions en présentiel, mais aussi en proposant des rencontres virtuelles de type "webcasting" sur des sujets ciblés. L'audience peut être ainsi élargie, sans contrainte particulière de lieux. La visibilité du sujet traité s'en trouve renforcée et le retour sur investissement génère un retour immédiat ainsi qu'une réduction de coût (déplacement et/ou hébergement).

L'accompagnement de l'Amue s'en trouvera ainsi renforcé.

En toute hypothèse, quelle que soit l'étendue de l'offre Amue, son efficacité dépend de la confiance que lui accordent ses adhérents.

1.4.1 Une institution qui doit inspirer confiance, se sentir responsable et au service des établissements.

L'Amue est une institution ouverte à des adhérents de mission, organisation et taille variée, dont les attentes et les ressources sont distinctes. La réunion de ces acteurs au sein d'un même ensemble permet une **solidarité et une intelligence collective**, assure à tous l'accès à un même niveau de services, permet de mutualiser certains risques et de partager certains coûts.

Pour autant, l'efficacité de l'Amue tient également à la **prise en compte des attentes particulières**, voire différenciées, de certains établissements ou groupes d'établissements. Sa proximité vis-à-vis des adhérents est la condition sine qua non d'une **mutualisation optimisée et évolutive**, qui peut éventuellement trouver des formes variées si les attentes sont segmentées. Cette proximité doit permettre d'identifier objectivement les besoins des établissements et surtout de mesurer voire d'anticiper leur évolution. Les adhérents attendent de l'Amue de la **réactivité**, de la **prévisibilité** et des **productions de qualité**.

En outre, la confiance des établissements sera renforcée par l'association de leurs représentants à chacune des étapes des projets menés par l'Amue, depuis

l'expression des besoins, jusqu'à la recette et l'exploitation. Cette règle est applicable à l'ensemble des activités de l'Agence qui a vocation à agir avec et pour les établissements.

Cette confiance pourra également se fonder sur la mesure des gains pécuniaires consécutifs à la mutualisation. Les enjeux de coûts, directs et indirects, des projets sont aujourd'hui mal repérés par les acteurs. Les bénéfices escomptés sont rarement estimés et mesurés alors même qu'ils sont censés apporter de la valeur et de l'efficacité dans l'exercice des missions des établissements. Aussi, le plan stratégique 2012-2016 doit-il permettre l'émergence d'une culture de l'évaluation dans le domaine des SI ; l'Amue se propose d'intégrer cette dimension à son plan d'action.

L'identification des économies potentielles, dans un cadre budgétaire exigeant, constitue un impératif de faisabilité pour beaucoup d'établissements.

Un plan et des outils de communication adaptés permettront de renforcer la portée de ces actions, notamment en éclairant les établissements sur les coûts et bénéfices associés aux actions, mutualisées ou non.

2. UNE NOUVELLE OFFRE PLUS COMPLETE, PLUS PERFORMANTE ET INNOVANTE

La consultation a permis de définir trois axes stratégiques :

- réalisation, dans des délais acceptables, d'une offre "Système d'information" plus complète,
- montée en charge d'une offre de formation destinée à l'ensemble des agents des établissements,
- accompagnement des établissements dans leurs recherches de performance.

Ces axes s'appliquent à l'ensemble des domaines d'activité des adhérents. Cependant, les besoins de mutualisation tels qu'ils sont exprimés, concernent avant tout, les champs de la "formation scolarité" et de la recherche, et plus généralement encore l'ensemble des actions concourant directement à l'exercice des missions et au pilotage des établissements.

Neuf thématiques ont ainsi pu être isolées, témoignant d'une forte demande convergente, devant être organisée dans une programmation pluriannuelle :

- formation, vie de l'étudiant, insertion professionnelle,
- recherche et valorisation
- ressources humaines
- pilotage
- finances
- achats
- patrimoine, gestion immobilière, santé au travail
- système d'information et gestion des ressources numériques
- actions transverses

Les paragraphes suivants décrivent les priorités pour ces neuf thématiques. La planification de la construction et du déploiement des projets SI figure à la fin de cette deuxième partie.

2.1 Formation, vie de l'étudiant, insertion professionnelle

L'enseignement supérieur français s'insère aujourd'hui dans un contexte plus international et davantage ouvert à la concurrence. L'Union européenne comme les acteurs français (Ministère, CPU et CDEFI notamment) souhaitent promouvoir des démarches d'assurance-qualité pour faciliter la mobilité des étudiants, en rendant plus explicites les engagements pris à leur égard et en leur offrant des garanties quant aux résultats obtenus. L'accent mis sur la réussite en licence ou sur l'insertion professionnelle des diplômés en témoigne.

C'est dans ce contexte, également marqué par le développement des usages des technologies de l'information pour l'enseignement, que les établissements sont amenés à réinterroger leur organisation, leurs processus et les outils utilisés pour améliorer le suivi des relations entre les étudiants, les enseignants et l'administration universitaire. Ces actions d'accompagnement et de formation devront s'attacher à la développer, depuis le recrutement des étudiants, qu'ils soient en formation initiale ou continue, jusqu'au suivi de l'insertion professionnelle.

Outre les questions d'organisation, **l'animation d'un réseau** jusqu'à présent peu mobilisé, la **formation des personnels** dont beaucoup peuvent aujourd'hui se sentir en grand décalage technologique et générationnel avec les étudiants, la **mise en place d'un réel SI** couvrant l'ensemble du **domaine offre de formation/scolarité/vie de l'étudiant/insertion professionnelle** sont des priorités telles que plusieurs établissements se sont déjà engagés dans des démarches autonomes, sans attendre les projets éventuels de l'Amue.

De son côté, l'Amue a entrepris la réalisation d'un module compatible Apogée, et autres, permettant la mise en place d'un référentiel de l'offre de formation (ROF), dont le déploiement est programmé de 2012 à 2015. Par ailleurs elle a engagé des travaux pour compléter les fonctionnalités de ses produits. Ces projets sont indispensables pour servir les priorités de la communauté Apogée.

Toutefois, l'ambition demeure de faciliter l'accès des adhérents à la meilleure offre du marché mondial et d'agir à cette fin dès que possible. Idéalement, le projet consistera à créer une application souche au périmètre fonctionnel aussi large que possible (logique de Progiciel de Gestion Intégré) et à la mettre à disposition des établissements, sous forme de services « à la demande ».

A défaut d'un financement permettant ce scénario, l'Amue fera office d'intermédiaire entre les éditeurs et les établissements volontaires, pour les accompagner dans une démarche mutualisée à périmètre restreint.

2.2 Recherche et valorisation

Depuis quelques années, la gestion de la recherche s'est complexifiée : les financements se sont diversifiés, ceux affectés à des projets proviennent d'acteurs multiples (ANR, Région, programme investissements d'avenir par exemple), rendant le travail administratif plus lourd et requérant des compétences accrues.

Aujourd'hui, **l'université devient un opérateur de recherche au même titre que les organismes de recherche**. Accompagner les établissements dans ce nouveau rôle est nécessaire. Mais dans un contexte de complexification des circuits de financement, l'action de l'Amue doit aussi viser la **simplification des règles de gestion** de la recherche, et la **mise en place des organisations et outils adaptés**, notamment la délégation globale de gestion (DGG) ou les plateformes de services partagés.

Pour assumer cette responsabilité nouvelle dans le secteur de la recherche, l'université doit être en mesure de :

- définir et mettre en œuvre une stratégie d'établissement,
- structurer les services adaptés au pilotage et à l'administration de la recherche,
- mettre en place et optimiser les outils constitutifs du système d'information recherche.

Dans ce nouveau contexte, l'Amue constate que la mutualisation peut en premier lieu concerner les organismes de recherche et les universités. L'adhésion déjà effective de plusieurs organismes (INSERM, IRD) peut être proposée à l'INRA, à l'INRIA et au CNRS : l'Amue offrirait ainsi un cadre commun à l'ensemble des opérateurs publics de recherche et d'enseignement supérieur.

Elle interagit également avec les autres acteurs majeurs du paysage de la recherche (AERES, ANR, EPST, établissements, institutions européennes, collectivités territoriales, structures de valorisation, fondations de coopération scientifique, instances ayant porté les projets du grand emprunt telles les PRES etc...).

Sa priorité, en lien avec la CPU, est **d'accompagner la création du réseau des acteurs universitaires de la recherche**, se mettre à son écoute afin de mieux porter ses intérêts, fournir les solutions SI les plus adaptées et dispenser les formations adéquates.

Par ailleurs, l'Amue ambitionne d'accompagner la mutation accélérée du paysage universitaire de la recherche par une aide apportée aux établissements gestionnaires de Labex et par une expertise sur les modes d'intégration des nouveaux dispositifs mis en place dans le cadre des investissements d'avenir : Equipex, IRT, IHU, SATT, Idex.

Enfin, l'Amue s'engage à poursuivre l'accompagnement des établissements dans la mise en place de la DGG.

Les projets SI élaborés avec les organismes de recherche (Caplab, Gestlab, Infocentre) rencontrent un problème de financement particulier car leur efficacité repose sur leur universalité. Il sera donc difficile d'en reporter le coût vers les établissements, et a fortiori vers les laboratoires, qui pour la plupart sont mixtes. Un financement par subventions de la part Amue des projets serait donc la meilleure garantie de diffusion de ces produits, qui permettront en particulier de répondre de manière fiable aux attentes du Ministère et de l'AERES.

Caplab est un projet commun EPST-établissement qui vise à cartographier les activités menées au sein d'un laboratoire pour **faciliter le pilotage et le suivi des activités et des moyens**, la production de dossiers scientifiques et de rapports d'activités, la réponse aux différentes enquêtes et évaluations (notamment celles de l'AERES). Gestlab est un projet d'outil **facilitant l'accès par le laboratoire aux applications financières des établissements qui assurent sa tutelle**. L'infocentre constitue un outil informatique qui permettra d'interroger, pour un établissement, les bases de données des EPST avec lesquels il partage la cotutelle sur ses laboratoires.

Pour mieux faire connaître le paysage institutionnel de la recherche aux personnels, l'Amue dispensera des formations destinées à la gouvernance des établissements pour faciliter la mise en place d'un **pilotage stratégique de la recherche**.

En outre, elle préparera les établissements à mieux intégrer la gestion opérationnelle de la recherche en leur sein, en organisant des formations spécifiques dans les domaines concernés, ainsi que des formations métiers dans le but de sensibiliser l'ensemble des acteurs administratifs à la spécificité et aux enjeux de la gestion de la recherche.

Ces formations seront dispensées tant aux acteurs administratifs « pilotes » (services recherche et valorisation) que « dérivés » (finances, RH, patrimoine, hygiène et sécurité, communication, relations internationales) de la gestion de la recherche.

2.3 Ressources humaines

La responsabilité des universités en matière RH a considérablement évolué ces dernières années. Elles sont conduites depuis peu à gérer les emplois et à piloter la masse salariale, à prendre en charge la paye de tous les personnels de l'établissement, à définir et réaliser une politique de ressources humaines. Un accompagnement fort des établissements dans le domaine RH est nécessaire pour en faire des acteurs majeurs contribuant à la politique publique d'émergence de la société de la connaissance.

Compte tenu de l'importance des enjeux, l'animation du réseau RH continuera à être prioritaire, en veillant à couvrir l'ensemble des sujets attendus par les établissements. Des conférences seront organisées autour de sujets larges tels « les enjeux de la GRH », des guides seront édités (notamment sur la GPEEC et le métier de gestionnaire des ressources humaines). En outre, l'Amue effectuera un travail de **veille réglementaire** : il s'agit d'une demande forte des établissements et d'un facteur de rationalisation et de mutualisation important ; cette attente est d'autant plus prégnante qu'elle n'est satisfaite par aucun autre acteur.

Dans le scénario 1, les efforts de l'Amue concerneront en priorité la poursuite des travaux engagés dans le domaine RH et **assurera l'actualisation permanente de l'outil SIHAM**, notamment dans la perspective de mise en place de l'Opérateur National de Paie, qui aura un effet très structurant sur l'ensemble des établissements concernés... Au vu de l'expérience de SIFAC, le déploiement de SIHAM est programmé de 2012 à 2016 de façon à pouvoir proposer un accompagnement de qualité (lequel est impératif et très chronophage), en parallèle du déploiement et d'extensions de périmètres déjà programmées.

SIHAM devra permettre non seulement la gestion courante des RH mais aussi et surtout leur gestion prévisionnelle. Cette application permettra à l'employeur d'effectuer tous les actes qui lui incombent es qualité. Les évolutions réglementaires entraîneront des évolutions de l'outil SIHAM, d'où l'importance de la veille réglementaire. Les établissements utilisateurs de SIHAM seront susceptibles de bénéficier des nouveaux services de l'ONP en remplacement

de la paye à façon. Dans les scénarios 2 et 3, un outil informatique de contrôle de gestion, indispensable au bon fonctionnement des établissements, serait envisagé.

Pour ce qui est de la formation, l'Amue a vocation à s'adresser à tous les acteurs RH, des personnels d'encadrement aux gestionnaires. Ces actions de **formations-professionnalisation** sont indispensables pour assurer le succès de l'implantation de SIHAM.

Plus généralement et au-delà des établissements utilisateurs de ces produits, l'Amue poursuivra ses formations autour des sujets suivants : la gestion des emplois et le pilotage de la masse salariale, la Gestion Prévisionnelle des Emplois Effectifs et Compétences, la maîtrise des processus de paie, les règles de classement des enseignants-chercheurs, le management, la gestion des personnels (enseignants-chercheurs et administratifs).

Des formations sur la **paye à façon** (sujet très technique), la **retraite**, la **gestion des personnels hospitalo-universitaires** pourront être dispensées et répondre ainsi aux attentes pressantes des établissements.

2.4 Pilotage

L'Amue, peu présente traditionnellement dans le domaine du pilotage, place les actions conduites en la matière au même niveau de priorité que le soutien à la formation/vie de l'étudiant/insertion professionnelle et à la recherche. L'Agence devra notamment animer le réseau des cellules de pilotage-contrôle de gestion et outiller les établissements pour la réalisation de tableaux de bord et la production d'une information décisionnelle. **La formalisation des processus d'autoévaluation et d'audit interne** est un des moyens envisagés.

Dans le scénario 1, l'Amue n'est pas en mesure de proposer rapidement de nouveaux outils informatiques dédiés au pilotage. La priorité sera d'accompagner les établissements utilisateurs de l'entrepôt de données, et de voir avec eux si une industrialisation de leur expérience est réalisable. Dans les

scénarios 2 et 3, elle constituera une offre nouvelle basée sur les meilleurs outils actuels.

Enfin, à la demande de la CPU, l'Amue renouvelle le **cycle de formation pour les élus et les cadres**. Ces formations répondent à une forte attente des établissements, au moment où les gouvernances se voient renforcées avec le passage aux RCE. Les contenus proposés recouvrent tous les thèmes relatifs à la loi LRU, au passage aux RCE en matière de pilotage (méthodologie, culture d'évaluation, construction d'indicateurs, démarche qualité, communication), de gestion des ressources humaines et de gestion financière.

2.5 Finances

Pour devenir des acteurs majeurs contribuant à la politique publique d'émergence de la société de la connaissance, les établissements doivent disposer d'une information financière qui leur permette de prendre des décisions éclairées et qui facilite la conduite de leurs activités de formation et de recherche. Ces finalités impliquent que l'information financière soit **de qualité, fiable, disponible en temps réel, interopérable** (avec les domaines RH, patrimoine, achats etc.), **intelligible, et bien exploitée**. L'autonomie et la crise économique en font un impératif. Pour atteindre cet objectif, des actions complémentaires autour des trois axes doivent être développées.

Des actions de veille, d'expertise, d'animation de réseau via des groupes de travail et des listes d'échange, de la publication de guides à destination de tous les établissements seront menées. Est également projetée la mise à disposition, auprès d'établissements avancés, d'une information plus ciblée nourrie des expériences réussies de certains adhérents ou de tiers (organisation de services, notamment de plateformes financières, mise en place d'un service facturier, partage de méthodes de calculs de coûts de diplômes par exemple). Est également prévu un accompagnement particulier de la gestion de la recherche (le processus financier recherche, la gestion de la pluri annualité, le référentiel financier de la gestion d'une unité de recherche) dans le cadre du protocole CPU-AMUE-CNRS.

Pour ce qui est de l'axe SI, dans le scénario 1, l'Amue terminera les projets engagés et les maintiendra. Pour ce qui est de SIFAC, la seconde phase d'accompagnement sera poursuivie. Un plan produit visant à étendre son périmètre initial est programmé sur 2012 et 2013 (ergonomie, dématérialisation, pluri annualité, gestion de stocks, trésorerie). Ce projet entrera dans une phase de maintenance à partir de 2014/2015. Le dispositif sera industrialisé et accompagné auprès des établissements.

Enfin, pour que l'information financière devienne outil d'aide à la décision et facilitatrice d'activités, des compétences doivent être développées tant auprès de ceux qui l'utilisent pour piloter l'établissement (la gouvernance) que de ceux qui la modèlent pour aider à la décision (l'encadrement supérieur de l'établissement) comme de ceux qui l'alimentent régulièrement (les gestionnaires) ou ponctuellement (les enseignants-chercheurs lors de l'expression de leurs besoins notamment).

Des **modules de formations adaptés à chaque responsabilité** (le pilotage d'une part, la technicité et la gestion d'autre part) seront mis en place par l'Amue afin que chaque acteur puisse assumer le rôle propre qui lui est imparti.

Ceux destinés à la gouvernance s'articuleront autour de la maîtrise des notions utiles au pilotage de l'établissement (marge de manœuvre financière, appui sur les calculs de coûts, projection pluriannuelle) pour son développement.

Ceux destinés à l'administration s'adresseront aux agents de toutes les catégories : les cadres, architectes d'une information financière digne d'un acteur majeur de la société de la connaissance ; les agents de catégorie B et C, artisans de cette information.

Un parcours de formation recouvrant tous les aspects financiers est envisagé, autour de la gestion budgétaire, financière, la comptabilité générale, la comptabilité analytique (en interaction avec le domaine pilotage), la TVA, les marchés (préparation, passation, exécution, règlement), la paye (en interaction avec le domaine RH), les missions, la gestion de la recherche.

En effet, la prise de conscience de la portée des tâches de gestion effectuées, la compréhension de leur intégration dans un processus global et la polyvalence des agents sont des facteurs déterminants pour l'émergence d'une information financière de qualité.

2.6 Achats

Les attentes des établissements dans ce domaine figurent en rang 3 des priorités exprimées dans l'enquête Deloitte, après la formation/vie de l'étudiant /insertion professionnelle et la recherche. Les demandes de groupements de commandes avec les EPST sont particulièrement fortes.

L'Amue joue le rôle de centrale d'achats à travers des **accords cadres**, lesquels sont suivis de la passation de marchés subséquents conclus par les établissements. Par cette activité, elle apporte à ses adhérents : **sécurité** (expertise juridique et garantie qualitative, particulièrement appréciées pour les achats complexes de type monétique ou scientifique) et **économies** (gain de temps et avantages tarifaires, économies d'échelle). Son développement passe par le renforcement du service achat pour qu'il pratique l'e-sourcing, négocie avec les fournisseurs, recoure au benchmark, suive l'exécution des accords cadres, etc...

L'Amue poursuivra l'animation du réseau, déjà dynamique, des correspondants achats. La veille (allant de la mise à disposition de l'information à l'analyse juridique, selon le scénario retenu) et l'expertise seront des vecteurs d'accompagnement.

Pour ce qui concerne le SI, un logiciel de rédaction des marchés et la dématérialisation du processus allant de l'achat au service fait seront mis en œuvre.

Enfin, l'Amue dispensera des formations pour permettre aux établissements de mieux définir leur politique d'achat et d'optimiser leur mise en œuvre. La matière sera abordée à travers la réglementation, les notions de coût, de suivi, d'indicateurs et de qualité.

2.7 Patrimoine, gestion immobilière, santé au travail

L'Amue doit constituer et animer (notamment via une liste de diffusion) une communauté « patrimoine ». L'offre consistera à accompagner les établissements sur les thèmes du plan campus, du rôle de l'université en maîtrise d'ouvrage, et de la dévolution du patrimoine. Sur ce dernier point, la loi LRU permet en effet aux établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche d'être pleinement propriétaires des biens immobiliers mis à leur disposition ; cette faculté nécessite une réflexion concertée sur la politique et la stratégie immobilière. Des séminaires seront organisés.

Pour ce qui est du SI, l'Amue n'est pas en mesure de proposer des outils informatiques de gestion du patrimoine dans le scénario 1. Dans les scénarios 2 et 3, ce domaine pourrait être couvert par un outil adapté. Quel que soit le scénario envisagé, l'Amue pourra cependant proposer un outil informatique en matière d'hygiène et de sécurité pour répondre aux besoins de prévention des laboratoires (EVRP).

Enfin, l'Amue et l'ESEN proposeront des formations aux établissements relatives à la gestion de leur patrimoine immobilier, y compris au regard de la TVA, dans le cadre de la dévolution du patrimoine immobilier.

2.8 Système d'information et gestion des ressources numériques

Les SI et les ressources numériques forment un domaine métier ayant connu plusieurs révolutions importantes depuis vingt ans et le rythme des changements qui les traversent s'accélère. Plus que d'autres, les métiers de l'informatique ont donc aujourd'hui besoin d'un accompagnement et de formations et pas seulement de nouveaux produits. **L'augmentation des compétences de gestion de projet** et des capacités de dialogue avec les utilisateurs constituera une priorité.

A l'heure où les technologies de l'information doivent continuer à apporter de l'innovation, tout en étant en phase d'industrialisation, l'ambition de l'Amue est d'accompagner la mise en place de réelles directions des systèmes d'information et des ressources numériques – ensemble ou séparément – non plus seulement comme des «centres de coûts», mais comme des centres contribuant à la création de valeurs, de services, de qualité.

La mise en place d'une gouvernance et d'une organisation adaptées, de réelles stratégies et politiques de sécurité, d'un contrôle des dépenses visant à faire du SI et des ressources numériques une réelle ressource mobilisable, d'une organisation en mode projet, de l'optimisation de l'organisation et des choix techniques, est indispensable. Les actions mutualisées, basées sur les expériences des établissements les plus avancés, peuvent faciliter une progression collective.

L'Amue s'efforcera également **d'accompagner l'élaboration des schémas directeurs SI et numériques** et assurera une veille technologique pour faciliter l'accès des innovations par la communauté.

L'optimisation de l'organisation et des ressources, notamment pour limiter les "effets carbone" de l'inflation des données (big data), invite à rechercher une mutualisation des progiciels, des serveurs et du stockage des données. L'Amue encouragera, accompagnera et appuiera les initiatives en ce sens.

Les partenaires de l'Amue dans ce domaine pourront être recherchés du côté de l'Etat (DSI, MINES...), des associations professionnelles (ADSI, CSIER) et d'autres réseaux d'acteur (Cocktail, E-Sup portal, UNR), des organismes de recherche, mais aussi auprès des services spécialisés de la CDC et des acteurs du secteur privé, notamment en matière d'innovation technologique.

2.9 Actions transverses

De manière transverse et en partenariat avec le comité développement durable de la CPU, l'Amue proposera un plan de formation concernant tous les domaines sur des thématiques relatives au développement durable et à la responsabilité sociale.

Des actions autour de la problématique de l'archivage, hors problématique produit, et de son champ d'application dans une logique combinatoire avec les méthodes de réorganisation des procédures des établissements, sous l'angle de trois thématiques (présentation et définition de l'archivage et du contexte normatif, législatif et réglementaire, retours d'expériences, gestion dématérialisée et archivage électronique) seront également conduites, au bénéfice de l'ensemble des domaines.

Les questions juridiques et la gestion électronique des documents (GED) feront également l'objet d'actions d'accompagnement.



Séquencement dans le temps : détail des projets de l'Axe 1 (scénario 2)



3. LES CONDITIONS DE FAISABILITE DU PLAN STRATEGIQUE

3.1 La structure

3.1.1 une structure renouvelée

Le GIP reste une structure précaire alors que l'Agence s'inscrit dans une **démarche de long terme d'accompagnement des établissements**. Toutefois, la loi du 17 mai 2011 permet de rénover le GIP en prévoyant la possibilité de créer un GIP pour une durée indéterminée.

L'Amue pourrait bénéficier de cette disposition en raison du caractère continu de sa mission. Le législateur permet de modifier le statut actuel du GIP tout en conservant les principes de libre adhésion à la structure, d'égalité des établissements, avec une gouvernance liée à la CPU comme à l'Etat. Une étude sur l'évolution de la convention a été initiée à partir des axes suivants : longue durée, possibilité de recruter en contrat à durée indéterminée, et adhésions limitées aux personnes publiques.

3.1.2 le préfinancement des projets d'investissement

La législation relative à la structure du GIP ne permet pas à l'Amue de gérer un préfinancement des projets d'investissement. Pourtant, le développement des solutions d'information nécessite un capital de départ ; l'enjeu de préfinancement est donc un préalable à l'engagement de nouveaux projets notamment concernant les SI. Pour surmonter cette incapacité, il est envisagé **d'adosser une filiale avec un statut de société par action simplifiée (SAS)** au GIP. Le préfinancement des projets d'investissement ou l'investissement pluriannuel serait alors géré par la filiale SAS. La filiale travaillerait exclusivement pour le GIP mais n'aurait aucun lien avec les adhérents de l'Amue qui ne sont liés qu'avec le GIP. Le caractère " in house " de l'Amue vis-à-vis de ses membres est ainsi conservé.

Dans cette perspective, le GIP dont l'activité restera non lucrative et ne financera pas les activités de la SAS, continuera à percevoir les subventions de l'État. Un montage est à l'étude avec la Caisse des dépôts et consignations, actionnaire/partenaire public, qui pourrait apporter en capital le préfinancement nécessaire de certains projets SI ou de création de support pédagogique de formation. La SAS servirait de portage financier, serait propriétaire des solutions d'information et aurait donc la possibilité de revendre ces solutions.

La grande liberté dans l'élaboration des statuts de la SAS permettrait à l'Amue (GIP) d'avoir le contrôle de la SAS et à la CDC d'apporter le capital sans pour autant être majoritaire ni même avoir une minorité de blocage dans les organes délibérants.

3.2 L'organisation en mode projet

L'Amue s'organise désormais en "mode projet" et associe les représentants des établissements à chaque étape.

C'est une condition et un gage de succès. En effet, l'Amue doit rester en étroite collaboration avec les établissements pour les accompagner dans leurs projets de transformation et de modernisation, en tenant compte de la diversification de leurs ambitions (pluralité et adaptabilité de l'offre). Un responsable par projet est donc nommé au sein de l'Amue afin d'être identifiable par les

établissements et ainsi favoriser une communication de proximité et répondre à une demande d'«interlocuteur unique». Sa capacité à coordonner l'ensemble des ressources du projet concerne les moyens internes à l'Amue, mais aussi les relations avec les établissements et les fournisseurs participant à la construction, au déploiement et à la maintenance des solutions.

Un **plan d'assurance qualité** (PAQ) sera mis en place pour décrire l'ensemble des dispositions spécifiques prises pour assurer la qualité du service ou du produit fourni dans le cadre d'un projet ainsi que la qualité du processus de développement.

3.3 Les conditions financières et les impacts sur la faisabilité des projets

Si la ligne stratégique d'ensemble de l'Amue et les trois axes principaux de son développement sont posés, des points essentiels restent à arbitrer entre les partenaires, à savoir l'implication financière de la puissance publique et le niveau de financement des établissements. De ces décisions dépendront directement le périmètre de diffusion de l'offre et donc la contribution à la transformation des établissements. Plusieurs scénarios se dessinent en fonction du montant de la subvention de l'Etat attribuée à l'Amue.

Dans ces trois scénarios, les recettes sont calculées à partir des tarifs de contributions financières des établissements tels que définies lors de l'assemblée générale du 24 novembre 2010.

Selon cet accord, le principe de la **cotisation annuelle** donnant le statut d'adhérent aux établissements est conservé. En revanche, la méthode de facturation basée sur des tranches de cotisations et plafonnée à 6160 € a été supprimée. L'objectif est de déterminer le montant des cotisations selon la taille des établissements, en appliquant une part fixe et une part variable en fonction des recettes gérées. L'application de cette tarification a conduit en

2011 à une augmentation moyenne de 190% des recettes de cotisations (soit + 1,5 millions d'euros). A titre d'exemple, une université parisienne payait 6160 € de cotisation en 2010, en raison du plafond, et paye 32 000 € en 2011.

Parallèlement, ce nouveau dispositif instaure :

- **une redevance de déploiement** (RdD), fixe et payable une seule fois pour répercuter le coût du déploiement des produits sur les établissements (150 000 € pour Siham),
- **une redevance annuelle mutualisée** (RAM qui intègre les coûts de construction/maintenance) calculée avec une part fixe et une part variable selon le nombre de millions d'euros gérés (donc intégrant la masse salariale) ou d'ETP gérés (pour Siham). Le mode de calcul de la RAM selon des tranches de données financières excluant la masse salariale de l'Etat est terminé.

A noter que s'agissant des anciens logiciels, les anciennes tarifications sont maintenues en 2011 et 2012 (Apogée, Harpège, Astre) avec une majoration de 15% en 2011. Avec la redéfinition de la politique de contribution telle qu'approuvée le 24 novembre 2010, les plus gros établissements supportent plus fortement le poids des augmentations.

C'est sur la politique de tarification adoptée le 24 novembre 2010 que le plan stratégique de l'Amue est construit.

3.3.1 les scénarios de référence (2 et 3)

L'hypothèse d'une mutualisation renforcée, soutenue par l'Etat à hauteur de 10 ou 20 millions d'euros annuels, pendant cinq années, permet une optimisation du périmètre de développement des trois axes du plan stratégique.

Le calendrier de réalisation des SI est prudent, afin de garantir la qualité et le respect des délais. Dans ces scénarios, de nouveaux projets peuvent voir le

jour au-delà des projets SI en cours (Sifac et Siham) comme dans les domaines de la scolarité, le pilotage ou encore le patrimoine et le numérique.

La réalisation du projet de refonte du SI Scolarité est d'une telle envergure que sa réalisation ne peut être envisagée que dans les scénarios 2 et 3, où l'État contribue fortement à l'action de l'Amue.

Pour l'axe 1, les recettes escomptées reposent sur une cible d'établissements souscrivant les SI. **La part de marché concernant l'offre classique des systèmes d'information est estimée à environ 40% et à 35% pour l'offre compacte.** Sur cette base, les recettes d'acquisition, de déploiement, de maintenance et de montée de version sont prises en compte pour calculer le chiffre d'affaires qui se dégage de chaque projet SI. Les coûts liés à la réalisation des nouveaux projets SI ont été estimés sur la base de Sifac en intégrant un coefficient multiplicateur de complexité, séparant les phases construction, déploiement, maintenance et montée de version pour aboutir à une annualisation des coûts totaux SI.

La réalisation des projets SI induit un accompagnement fort auprès des équipes des établissements.

Concernant la formation (axe 2), **le nombre et les domaines de formation sont élargis** de manière à répondre aux besoins des établissements. Des formations visant l'ensemble des personnels (managers et agents) sont mises en place. Pour créer les contenus de ces nouvelles formations, l'Amue se rapprochera de partenaires tels que l'Esen et de l'inspection générale.

L'objectif est de former 40% des personnels et de dépasser le 1% de masse salariale actuellement consacré aux formations au sein des universités,

nettement inférieur à la part consacrée dans la fonction publique hospitalière par exemple (2,9%).

Une offre de formation Amue à la hauteur des attentes et des enjeux, nécessite un investissement important :

- création de cinq plates-formes régionales de formation (Paris, Montpellier, Lyon, Nancy et Poitiers), équipées en visioconférence. Une convention serait signée avec les structures hébergeuses : le coût de la mise en place de ces plates-formes est estimé à 600 k€/plate-forme.
- mise en œuvre d'outils de services numériques (CMS, e-learning), plate-forme formation, équipement des salles (PC, matériel visioconférence...) avec la nécessité de disposer d'une plate-forme de formation industrielle et souple (étanchéité des environnements de formation, robot de sauvegarde, mécanisme de mise à jour automatique des postes...), évaluée à 1M€

Concernant l'axe 3, l'Amue pourra apporter aux établissements des **actions d'expertise et des prestations de conseil** en accompagnement de la transformation.

Les scénarios de référence (2 et 3) s'appuient sur les avances de fonds apportées par un investisseur.

Le besoin de financement est important, jusqu'à 90M€ dans le scénario 2 (subvention à 10M€ par an) et jusqu'à 70M€ dans le scénario 3 (subvention à 20M€ par an).

Les moyens demandés sont à la hauteur de l'ambition de ces projets. Sans ces moyens, les projets devront être revus à la baisse.

3.3.2 le scénario 1

Ce scénario est celui d'une mutualisation dans la continuité du plan de développement actuel, dans lequel la subvention de l'Etat est égale à 6M€. Dans ce scénario, le coût à supporter par les établissements est en faible augmentation par rapport aux montants actuels. Ce contexte financièrement contraint a des impacts immédiats sur la faisabilité des trois axes du plan stratégique.

Concernant le SI (axe 1), le financement des projets nouveaux doit se faire sur fonds propres et donc, au fur et à mesure de la constatation des recettes liées à la commercialisation des projets antérieurs. Il apparaît difficile de dégager des capacités d'investissement suffisantes pour répondre de façon réactive et complète aux nouvelles attentes des établissements. Seuls les projets déjà lancés sont conservés (axe 1 : SIFAC, SIHAM, ROF notamment).

En effet, la subvention de 6M€ ne permet pas à l'Amue, par sa seule trésorerie, de passer à l'étape de construction d'autres projets SI tel que PRISME. Dans ce scénario, les établissements les plus importants pouvant dégager des moyens suffisants pourraient être conduits à poursuivre de manière autonome des projets de modernisation SI et des formations, même à coûts plus élevés. L'inégalité avec les établissements de taille plus modeste pourrait se creuser.

Parallèlement aux projets qui demandent des fonds financiers importants pour leursancements, l'Amue pourra orienter son activité vers des projets existants, en collaboration avec ses partenaires (CNRS...). Le travail de l'Amue viendra alors en complément d'une offre existante, qui n'exige pas de financement initial. La valeur ajoutée de l'Amue consistera à mettre à disposition des outils existants. A titre d'exemple, le projet EVRP (domaine de l'hygiène et sécurité) dont le coût est faible pourra être mené, même dans le cadre du scénario 1.

Le développement plus circonscrit des SI aura inévitablement des répercussions sur les axes 2 et 3 du plan stratégique (formation et accompagnement). Les

activités de l'Amue se recentreront sur la formation et l'accompagnement des établissements en utilisant la subvention de l'Etat.

Concernant la formation (axe 2), l'Amue développe dans ce scénario, un catalogue de formations permettant de répondre à minima aux besoins des établissements. Le catalogue des formations ne peut pas conduire à former 40% des personnels des établissements dans des domaines étendus, contrairement au scénario précédent et aux besoins remontés par les établissements. Les formations traiteront des sujets prioritaires de l'actualité, des formations relatives aux projets SI existants et des formations métier.

Dans le scénario 2, l'Amue cherche à utiliser des locaux et des plateformes existantes. Dans le scénario 3, elle pourra aider à l'équipement de ces locaux, pour en faire de réelles plateformes numériques de formation.

Quant à l'axe sur l'accompagnement (axe 3), il sera recentré sur une activité de veille réglementaire et d'accompagnement dans le changement. Néanmoins, il n'est pas exclu, en complément de son offre de services proposés aux établissements, que l'Amue agisse comme centrale d'achats.

Dans le scénario 1, le résultat net d'exercice prévisionnel 2012 est de -5,5M€. Le niveau de trésorerie de l'Amue supporte alors ce résultat d'exercice déficitaire mais sera fortement amoindri.

Si la masse salariale n'est pas ramenée à un effectif inférieur au plafond des emplois actuel dès 2013, d'autres exercices déficitaires suivront, sans possible compensation sur fonds de roulement.



3.4 L'action et la solidarité internationale

Les universités et établissements français sont insérés dans des réseaux internationaux, notamment via la CPU. L'Amue peut apporter sa contribution dans plusieurs directions, notamment :

- la mise en place de relations régulières avec les autres acteurs de la mutualisation universitaire en Europe (JISC, CINECA, HIS...), au Canada et aux Etats-Unis (Educause) peut aider l'Amue à se hisser au niveau des meilleures pratiques du moment et à bénéficier d'expériences innovantes,
- la mise à disposition de produits logiciels francophones à des tarifs bas et l'accompagnement à la mise en place d'une organisation support peuvent alimenter une coopération naturelle avec des pays comme le Maroc (dont beaucoup d'universités ont implanté Apogée sans aide significative de l'Amue).

Même si ce rôle international a pu lui être disputé par le passé, sans doute faute d'explications suffisantes, les enjeux de l'insertion européenne et internationale des établissements français sont suffisamment importants pour que l'Amue réalise les actions les plus efficaces, dans le cadre d'un budget qui a vocation à rester limité. (1% du CA).

3.5 L'évaluation des actions mutualisées

L'étude Deloitte l'a montré, l'Amue peut être porteuse de solidarités entre établissements mais elle doit apprendre à être redevable, à rendre compte de ses actions et de leurs résultats. L'enjeu concerne d'abord les ressources gérées directement par l'Amue. Dès 2012, la comptabilité analytique et la comptabilité d'engagement permettront de suivre les coûts. Même répartis sur plusieurs exercices budgétaires, ils seront rattachés à chaque solution ou projet.

Par ailleurs les coûts directs et indirects supportés directement par les établissements devront faire l'objet d'estimations prévisionnelles et constatées. Les coûts complets des projets pourront ainsi être analysés au regard des impacts attendus et mesurés. Le rendement de ces actions mutualisées sera identifié et pourra être comparé à celui des actions menées sans mutualisation.

Si la première partie de ce programme peut être rapidement réalisée pour tous les projets gérés par l'Amue, la mesure de l'impact sur les établissements sera plus difficile à effectuer. L'Amue s'efforcera d'intéresser à ce sujet des partenaires publics et universitaires, en visant celles de ses actions dont le pouvoir transformant sera le plus aisé à repérer.

