

bilan quadriennal 2007-2010

GIP Amue



PREAMBULE

L'Amue a signé avec l'État un contrat quadriennal de développement pour la période 2007-2010 établissant le cadre structurant de son activité pendant ces 4 années.

On trouvera ci-après un bilan établi par l'Amue des actions définies dans le cadre de ce contrat. Ce bilan de l'activité de l'agence a été éclairé par des échanges avec les adhérents notamment lors de l'assemblée générale des adhérents en juin 2010. Il a été complété à partir des observations formulées par la Cour des comptes en décembre 2010.

La mise en œuvre du contrat quadriennal a été fortement dominée par deux évolutions majeures :

- d'une part, un contexte de prise d'autonomie des établissements, conséquence de la loi LRU ;
- d'autre part, la montée en puissance des universités dans le domaine « recherche ».

Ce document complète sous forme de synthèse qualitative, les rapports d'activité annuels présentés par l'Amue.



INTRODUCTION

Le contrat 2007-2010, centré sur la mise en œuvre de la loi LRU, a eu deux objectifs principaux :

- « *Poursuivre une mutualisation favorisant la plus large convergence des pratiques et des outils permettant l'optimisation des moyens mobilisés* » ;
- « *Accompagner le changement au sein des établissements membres* ».

Ces objectifs sont formulés de la manière suivante :

- « La poursuite de ces objectifs doit permettre de renforcer la compatibilité des systèmes d'information dans le respect des cadres de cohérence et de développer les échanges de données entre établissements et entre les établissements et l'administration centrale en particulier dans le domaine des systèmes d'information des ressources humaines et des systèmes financiers et comptables. »
- « La priorité est donc de permettre aux établissements d'enseignement supérieur de se doter d'une système d'information consolidant les instruments de leur pilotage interne et assurant le respect de leurs obligations, notamment en matière de remontées d'information à l'administration centrale ».

Dans leur mise en œuvre, l'enjeu pour l'Amue fut donc de maîtriser l'évolution des diverses formes de mutualisation : échange de bonnes pratiques, place à la diversité des modèles tout en garantissant pour les logiciels, l'unicité d'une souche commune à l'ensemble... mutualiser n'est pas uniformiser.

En même temps, l'accompagnement du changement a pris une importance particulière du fait,

- d'une part, de la montée en puissance des établissements sur leurs nouveaux domaines de compétence et,
- d'autre part, de l'impact de l'évolution du système d'information sur les processus et les organisations à l'intérieur de chacun des établissements.

Il est apparu que l'Amue n'était pas suffisamment préparée à ces évolutions et les moyens dont elle disposait ne lui ont pas permis d'apporter une réponse totalement à la hauteur des attentes de ses adhérents.

I - Poursuivre une mutualisation favorisant la plus large convergence des pratiques et des outils, permettant ainsi une optimisation des moyens mobilisés

I - 1 Conforter et renouveler l'offre applicative

Le contrat réaffirme le principe de la *mutualisation différenciée* donnant la capacité aux établissements de construire leur SI par briques. En application de ce principe, l'Amue a conduit le renouvellement de son offre logicielle, retenant une base SAP pour la finance et une base HR Access pour la RH : c'est l'approche en meilleurs composants qui a été au cœur de la stratégie actuelle de l'Amue.



Ce principe fait encore débat. Certains établissements ont exprimé leur regret que l'Amue ne déploie pas un Progiciel de Gestion Intégrée (PGI) unique dans l'ensemble de ses fonctionnalités. C'est souvent la principale motivation du choix fait par certains de déployer la suite Cocktail pour bénéficier de l'homogénéité du progiciel.

Pour autant, les établissements ont besoin de construire le SI comme un SI d'information intégré. Cette exigence impose à l'Amue de proposer à ses adhérents une logique d'intégration. Elle l'a fait autour du partage des référentiels proposant une logique d'intégration reposant sur un outil de gestion des référentiels. C'est le projet PRISME en cours de développement.

Domaine 1 - Gestion financière et comptable – Poursuivre le déploiement de Sifac

L'objectif assigné de la plus large diffusion de Sifac a été atteint et même dépassé puisque, au terme de la vague 2012, nous aurons dépassé le seuil de 100 établissements équipés.

Cependant, l'hypothèse, sur laquelle a été construite la stratégie de déploiement, à savoir que l'introduction de Sifac dans les établissements pouvait se faire à 'impact limité', s'est avérée erronée. En effet, ses impacts sur l'organisation interne et sur les processus de mise en œuvre de SAP, conjugués aux changements rendus nécessaires par les nouvelles compétences des établissements ont été très forts.

De ce fait, le calibrage des prestations d'accompagnement – de plus contraint par les moyens financiers de l'Agence - a été insuffisant, et jugé comme tel par les établissements. Le message a été entendu pour le projet SIHAM dans lequel tout le volet accompagnement a été fortement renforcé.

Le souci de maintenir, pour les établissements, le coût d'acquisition de Sifac à un niveau relativement bas a également eu pour conséquence de limiter le périmètre de la solution. Aujourd'hui, les utilisateurs de Sifac demandent que la solution soit enrichie en terme de couverture fonctionnelle, de capacité de reporting et d'ergonomie.

Il faut donc s'interroger sur les moyens que l'Amue a pu allouer à Sifac, tant en termes de ressources humaines que de moyens financiers. A l'heure du premier bilan, les adhérents ont clairement exprimé leur volonté de donner à l'Amue plus de moyens pour donner une dimension et une qualité supplémentaires à Sifac comme à l'ensemble des projets à venir.

Domaine 2 - Gestion des ressources humaines et de la paie – Engager le renouvellement d'Harpège et les travaux nécessaires pour l'évolution de la paie.

L'action de l'Amue fut dominée par deux actions principales :

- La mise en œuvre de la « paye à façon » dans les établissements : intégration de la paye dans Sifac ; gestion de la masse salariale avec Poems ; préliquidation de la paye¹ ; maintenance du référentiel de règles pour la paye en lien avec la DGFIP.
- Le lancement et le démarrage de SIHAM (choix du PGI, travaux d'intégration).

Le financement de l'investissement nécessaire pour la construction de SIHAM a posé problème et a conduit le Contrôle budgétaire et comptable à différer la délivrance de son visa pour le marché d'intégration. Ceci a engendré un retard cumulé de plus de 6 mois dans un projet jugé urgent tant par

¹ Interface Harpège-TG testée sur 2 sites pilotes mais dont le déploiement a été suspendu du fait du retour négatif d'expérience, interfaces avec Winpaie.



les établissements que par la tutelle. Il pose la question du financement nécessaire des investissements que l'Amue doit anticiper et engager au bénéfice des établissements. Simultanément, les établissements ont exprimé le besoin de donner au projet une plus grande ambition. De ce fait, la stratégie d'un développement en paliers a été remise en cause dans le but d'accélérer la disponibilité des fonctions avancées de Siham.

Le projet conduit également à reconsidérer la forme de mutualisation qui s'opère autour du produit : passer d'un mode d'expression des besoins organisé autour de la recherche d'un large consensus à un mode où les établissements les plus avancés sur le sujet peuvent spécifier la solution, offrir aux établissements la capacité d'exprimer dans l'outil leurs différences tout en garantissant l'unicité de la souche.

Domaine 3 – Gestion de la scolarité : Engager la réflexion concernant le remplacement d'Apogée

L'actualisation des outils en matière de formation et de vie de l'étudiant a porté principalement sur 4 sujets :

- développement des services numériques
- coopération avec Esup pour le déploiement d'un outil de gestion des stages
- mise en œuvre de la réforme des études de santé
- référentiel de l'offre de formation.

Par contre, le projet de remplacement d'Apogée n'a pas pu être démarré dans cette période.

Cependant, deux établissements (le CNAM et l'UPMC) se sont engagés séparément sur le choix d'un progiciel pour la scolarité (SAP pour le premier, PeopleSoft pour le second). Ce sera donc une donnée fondamentale pour le chantier auquel l'Amue doit maintenant s'atteler.

I - 2 Faire évoluer le rôle de l'Amue

Les principes

Les principes énoncés ont été respectés même si des optimisations restent encore possibles, en particulier :

- la coordination en amont avec la tutelle sur les évolutions à venir s'est souvent exercée, mais cela doit rester un point de vigilance permanent pour permettre à l'Amue d'anticiper sur les évolutions à venir,
- la veille prospective, veille technologique ou veille fonctionnelle, doit être renforcée et l'Amue doit être mise en capacité d'anticiper les besoins à venir des établissements et pas seulement de répondre à des besoins immédiats.

Cadres de cohérence : « passer des préconisations à l'action »

Dans la durée du contrat, sous l'égide du comité de pilotage SI des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, les cadres de cohérence se sont stabilisés et se sont enrichis. Leur importance pour l'interopérabilité des applications a été reconnue. L'Amue y apporte sa contribution (RH, Scolarité, cadre de cohérence technique).



Les travaux en cours sur le domaine de la recherche appellent à leur tour un cadre de cohérence Recherche qui facilite l'interopérabilité des développements en cours.

Il importe maintenant de faire vivre ces cadres de cohérence dans la durée pour les maintenir à niveau des évolutions fonctionnelles ou techniques dans les établissements.

L'accompagnement des établissements dans la définition de leur schéma directeur des SI s'est concentré sur l'accompagnement de la gouvernance au pilotage de leur SI à travers un guide produit par l'Amue, des séminaires et des actions de formation.

L'accompagnement individualisé n'a pas pu être très développé, faute de ressources alors que d'autres acteurs (Caisse des dépôts et consignation, mission d'accompagnement des établissements du ministère) sont intervenus sur ce champ de compétences.

Dans un contexte où les établissements et leur tutelle mettent l'accent sur le pilotage, de nombreuses interrogations ont porté sur la mise en œuvre de l'entrepôt de données.

En effet, la faible utilisation des outils existants a poussé l'Amue à solliciter un audit de l'IGAENR sur ce sujet. Sur ses conclusions et en concertation avec la CPU, il a été jugé préférable d'élargir le sujet au système de pilotage dont l'entrepôt de données est un des composants. Un plan d'actions a été défini avec la CPU avec une stratégie à court terme – consolider l'existant – et un projet plus ambitieux à moyen terme couvrant l'ensemble du décisionnel. L'Amue a donc engagé en 2010 une actualisation des fonctions de reporting internes à chaque produit et à a ouvert un chantier pour caractériser et définir les éléments du système de pilotage de demain.

Concernant les enjeux de la numérisation, si l'Amue a eu sur ce sujet des actions ponctuelles limitées, l'urgence de définir une stratégie organisée et globale dans un schéma directeur s'impose à elle.

Renforcer le rôle d'appui et de conseil

L'Amue a poursuivi et amplifié son action en la matière pendant la durée du contrat.

Néanmoins, cette action est jugée par les établissements encore insuffisante, en particulier en ce qui concerne l'accompagnement au changement lié à l'évolution du SI.

Amplifier l'effort en la matière bute cependant sur deux difficultés :

- la capacité numérique de l'Agence à accompagner simultanément et individuellement un nombre important d'établissements ;
- la nécessité pour l'Amue de disposer d'un vivier de compétences rôdé à la pratique des métiers dans les établissements.

L'Amue recherche donc les moyens de renforcer sa capacité d'accompagnement par un recours organisé à des prestations externes. Elle recherche, d'autre part, les moyens de renforcer sa capacité à attirer dans ses missions de mutualisation des experts reconnus de la communauté.

Les indicateurs joints ci-après en montrent clairement le bénéfice pour les établissements : intérêt de mutualiser les cahiers des charges et la conduite des appels d'offre, gain financier et humain du fait du regroupement, capacité de mutualiser la relation opérationnelle avec les prestataires. Les établissements ont exprimé leur souhait que l'Amue poursuive et diversifie cet effort qui constitue une des modalités de la mutualisation.

Accompagner les offres complémentaires

La tenue d'un catalogue de logiciels mutualisables (CAMEL) a été considérée comme un instrument utile pour la mutualisation. Le projet, cependant, se conclut par constat d'échec dans la mesure où les établissements ne se sont pas appropriés l'outil, renseignent pas ou peu le catalogue et ne l'utilisent



pas. Par contre, des campagnes ciblées pour identifier sur un thème d'actualité les outils disponibles donnent de meilleurs résultats.

La diffusion de ces offres complémentaires pose, à chaque fois, le même type de questions : qui assure la maintenance corrective et évolutive ? Quelles garanties sont apportées aux utilisateurs potentiels ? qui opère l'assistance technique et l'assistance fonctionnelle ? quelle est la plus-value apportée par l'Amue aux côtés des concepteurs du logiciel ?

De plus, l'expérience montre que la diffusion d'un logiciel en dehors de l'établissement qui l'a produit nécessite le plus souvent un travail d'industrialisation important, voire une réécriture ou adaptation du produit. Cet effort d'industrialisation pourrait être réduit si des règles techniques et communes (de développement, de documentation, de validation) étaient adoptées, constituant en quelque sorte une « charte des développements mutualisables ».

Néanmoins, l'Amue a accompagné la diffusion de différents logiciels suivant des modalités et des règles spécifiques à chaque produit. On peut citer notamment :

- Pstage (Esup)
- Poems (MINEFI)
- EVRP (CNRS)
- Graal (GIS Graal)
- Witch (Etablissement)
- Entrepôt de données (Etablissements).

L'expérience montre que les modalités d'accompagnement d'un logiciel tiers sont variables. Cet effort d'accompagnement pourrait être plus homogène si des critères visant à qualifier l'accompagnement possible étaient adoptés, constituant ainsi une charte d'accompagnement des logiciels tiers.

I-3 Une gestion interne adaptée visant une certification qualité

Si la situation a notablement progressé, il reste encore beaucoup à faire.

La gestion des ressources humaines et, plus particulièrement la gestion prévisionnelle des compétences, bute sur les difficultés liées au statut des personnels du GIP : faible attractivité pour les mobilités depuis les établissements, contrats à durée déterminée sur une grille de fonctions et de rémunération obsolète, absence de régime de prime pour les contractuels et fonctionnaires.

La gestion financière et budgétaire interne de l'agence s'appuie désormais sur Sifac. Après une phase d'appropriation de l'outil, l'Agence sera prochainement en mesure de tirer les bénéfices de l'outil en matière de comptabilité d'engagement et de comptabilité analytique. Pour cela, elle commence à revoir l'ensemble de son processus de gestion financière.

Le nouvel équilibre financier dont s'est doté l'Agence fin 2010 repose sur le principe d'une identification précise des coûts et d'une audibilité du rapport coûts/recettes pour chacun des projets.

Les établissements ayant fortement exprimé leurs critiques sur la qualité des logiciels fournis par l'Agence, une « démarche qualité » renforcée devant être maintenant organisée, des moyens adaptés doivent lui être alloués.

Il est encore trop tôt pour envisager une certification externe qui ne pourra résulter que d'une consolidation préalable de la démarche qualité en interne.

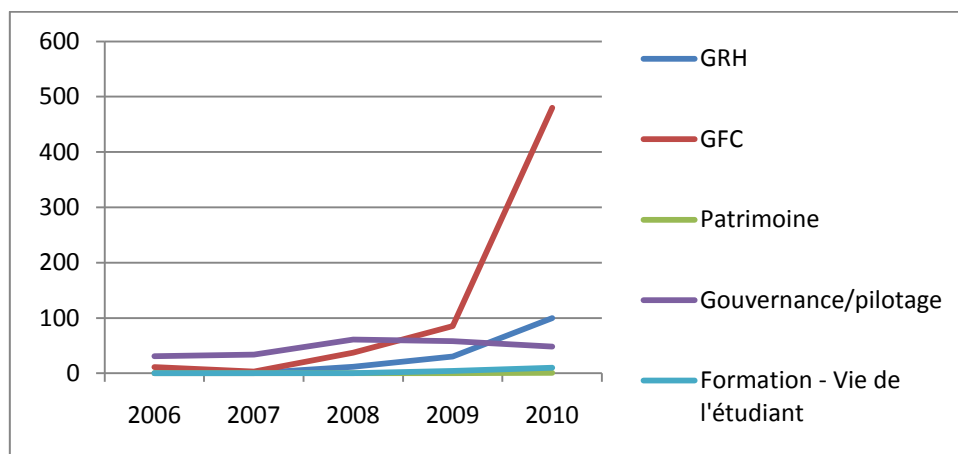


II Accompagner le changement au sein des établissements membres de l'Agence

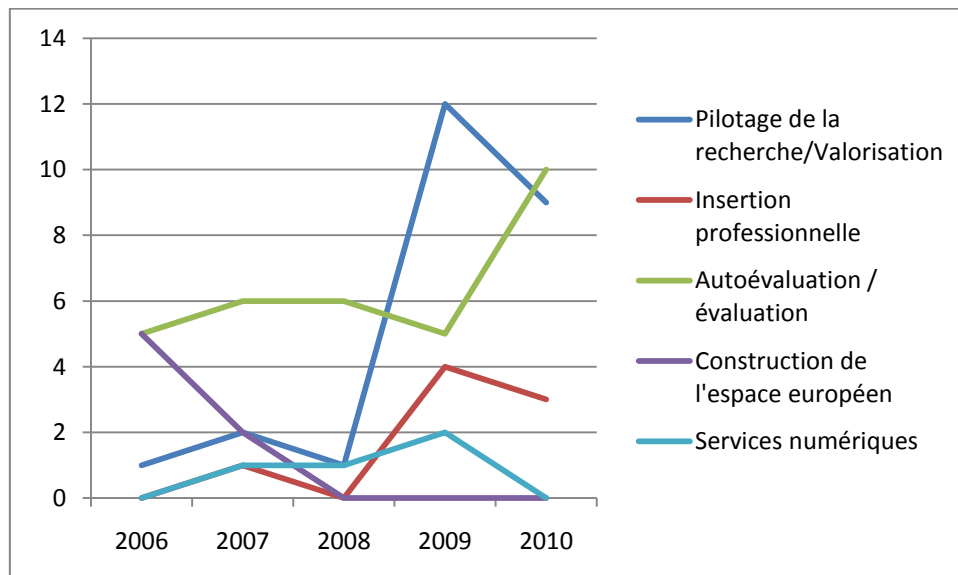
Dans les différentes modalités de son intervention en la matière, l'Amue a privilégié les formes d'un accompagnement collectif, son effectif limitant sa capacité de proposer un accompagnement individualisé.

La période du contrat a ainsi vu une très forte progression du nombre de séminaires et de formations organisés et dispensés par l'Amue.

Nombre de jours de formations et séminaires (métiers et produits) proposés sur les thématiques des nouvelles compétences :



Nombre de séminaires et sessions de formation organisés sur les thématiques des nouvelles missions :



Cette priorité donnée à la formation a eu pour contre effet, surtout sur la dernière période, de diminuer la documentation écrite (publications) produite par l'agence et sa capacité à soutenir une veille réglementaire active.



On constate aujourd'hui la nécessité de renforcer l'accompagnement individualisé des établissements tant les changements auxquels ils sont confrontés bouleversent leur organisation interne.

L'Amue se prépare donc à compléter son dispositif d'accompagnement par un recours à une sous-traitance coordonnée, encadrée et pilotée par l'Amue pour être proposée aux établissements intéressés.

On observe également une diminution marquée de l'attractivité du site Web de l'Agence, en grande partie liée la diminution du nombre de publications et à la réduction de la veille réglementaire.

Sur tout ce périmètre, l'Amue doit engager dès maintenant une réflexion pour tirer un meilleur parti des possibilités ouvertes par les technologies de l'information et de la communication dans l'accompagnement qu'elle propose à ses adhérents.

II-1 Accompagner la conduite du changement face à l'évolution des rapports entre les établissements et avec la tutelle

L'autonomie des établissements définit un cadre nouveau de relations entre les établissements et leur tutelle.

A ce titre, l'Amue s'efforce de jouer un rôle de coordination de la maîtrise d'ouvrage des établissements et d'intermédiaire vis-à-vis de la tutelle. Des expériences réussies telles que le travail conduit sur la DGG ou sur le classement ou la promotion des enseignants/chercheurs ont été atteintes.

Cela suppose cependant une vigilance continue de la part des acteurs, du ministère en particulier, pour associer l'Amue aux réflexions en amont et la mettre en mesure d'anticiper les actions.

Son positionnement entre les établissements qu'elle fédère dans la logique de mutualisation et la tutelle qui, par sa subvention, soutient son action de mutualisation gagnerait maintenant à être clarifié au regard des implications de la LRU.

Sur le sujet des PRES, l'Amue a souhaité attendre que leur rôle se précise. Son action en la matière a surtout été marquée par les réflexions communes avec le PRES Université de Lyon sur les outils de pilotage, travaux qui ont conduit à la réalisation d'un chantier commun avec l'association Cocktail pour l'interopérabilité des référentiels.

L'Agence n'a pas pu consacrer des ressources suffisantes pour accompagner la fusion des universités de Strasbourg, limitant son intervention à des aspects techniques sur la fusion des bases de gestion.

II-2 Accompagner les établissements pour la réalisation de leurs missions

Le contrat identifiait plus particulièrement 4 priorités :

- Le domaine de la recherche : application de suivi des activités de recherche ; échanges SI avec les EPST ; gestion des UMR : sur les différents axes, des résultats ont été atteints [séminaire de bonnes pratiques pour la gestion des UMR, formations outils, formations-actions DGG, contribution à la construction et à l'utilisation des archives ouvertes, projet Si-labo/CAPlab etc.] et la coopération avec les EPST a pu s'intensifier ces derniers mois. Le plan d'urbanisation et le plan de travail restent à stabiliser.



- Le suivi de l'insertion professionnelle : des séminaires de bonnes pratiques sur les thèmes des dynamiques d'accompagnement de l'insertion professionnelle, sur les apprentissages étudiants, sur les BAIP et sur la diffusion des portefeuilles d'expériences et de compétences ont été réalisés et ont recueillis d'excellentes évaluations. En parallèle des formations de professionnalisation comme « *les missions des directeurs et responsables universitaires de l'orientation et de l'insertion professionnelle* » et « *exercer la fonction de vice-président CEVU dans une université LRU* » ont été conçues et dispensées à raison d'une session par an.
- La généralisation de l'auto-évaluation et la diffusion de la culture d'évaluation : l'Amue a mis en place une série d'actions autour de l'aide au pilotage et promu une méthodologie transverse pour définir les plans d'actions des établissements, notamment pour le passage aux RCE et la mise en œuvre de la délégation globale de gestion.
- La construction de l'espace européen de la recherche : concernant la dimension européenne de la recherche, l'action a marqué le pas à partir de 2008 pour une reprise en 2010 avec la préparation du séminaire avec l'EUA sur les coûts complets.

Par ailleurs, l'Agence a débuté un investissement, en partenariat avec le CNRS, sur une mission pour le domaine « Hygiène et Sécurité ».

Cette mission donnera lieu au développement, accompagnement et diffusion du logiciel EvRP.

II-3 Aider à la mise en œuvre des nouvelles compétences

L'accompagnement des établissements dans leur passage aux compétences élargies a été la priorité de l'Amue pendant ce contrat quadriennal.

L'Amue s'est en particulier attachée à proposer un accompagnement pour la conduite du projet « passage aux RCE » : formation-action, échanges d'information et de compétences.

Outre l'accompagnement à la gestion financière centrée sur la comptabilité analytique et la mise en œuvre de Sifac, elle a fortement augmenté son offre de formation sur le secteur ressources humaines pour répondre aux attentes nombreuses des établissements.

Son action est restée plus limitée et plus tardive sur le domaine « Patrimoine », domaine pour lequel elle ne disposait initialement pas de compétences : accompagnement sur les partenariats publics-privés en lien avec le Ministère.

Au cours du contrat, la mission Recherche des établissements a pris une importance croissante ; l'action de l'Amue initialement limitée à la diffusion d'une brique 'suivi de la recherche' (projet Graal) s'est rapidement élargie ; accompagnement métier (exemple séminaire bonnes pratiques), formation-action sur la DGG, travaux sur l'interopérabilité des SI et sur les échanges de données entre les EPST et les universités.



CONCLUSION

L'exécution du contrat quadriennal 2007-2010 aura été marquée par un contexte en très forte évolution sur l'ensemble des domaines.

Les deux grands axes de l'action de mutualisation de l'Agence que sont l'accompagnement et le partage des compétences d'une part et l'offre logicielle en matière de SI, d'autre part, ont été très fortement impactés par ces évolutions.

Au-delà des résultats atteints, le besoin de faire plus a été fortement exprimé par les adhérents de l'Amue : amplifier l'accompagnement et l'individualiser ; accélérer la production d'une offre système d'information de qualité et la diversifier ; renforcer la qualité.

L'Amue a pu constater dans l'exécution de son contrat, les limites de son action du fait de sa structure et de son mode de financement. Le nouveau modèle économique qu'elle a adopté fin 2010 est une première réponse destinée à renforcer sa capacité à remplir ses missions. Il faut aller au-delà. Il faut lui donner la capacité d'une plus grande agilité et lui donner les moyens de réaliser les investissements lourds nécessaires pour fournir aux établissements les éléments d'un SI performant répondant aux enjeux du numérique.

En même temps, l'Amue doit prendre en compte l'évolution du contexte : l'autonomie des établissements et sa relation avec la mutualisation, l'évolution de l'offre logicielle concurrente (offre commerciale, offre de groupes d'établissements), l'évolution des besoins et des pratiques en matière de SI.

La Conférence des présidents d'université a réaffirmé son attachement fort à la mutualisation, même si une évolution du modèle de mutualisation s'impose. Elle a exprimé aussi l'exigence de qualité qu'elle impose à l'Amue.

Comme cela fut déjà le cas par le passé, il importe que l'Etat soutienne cette démarche.

Ce sera l'enjeu du prochain contrat.



ANNEXE AU BILAN

Tableau des indicateurs

Indicateurs	2006	2007	2008	2009	2010
Sifac	-	-	12	44	72
Apogée	82	85	86	91	88
Nabuco	103	106	95	52	26
Harpège	77	83	90	91	91
Astre	79	79	79	66	29
Graal	-	11	21	47	48
Poems	-	-	14	42	65
Nb d'établissements accompagnés par l'Amue dans la démarche SI (suivi annuel) :	-	2	2	2	0
Nb d'établissements disposant d'un entrepôt de données:	23	26	30	30	28
Nb de réunions des clubs utilisateurs :					
Sifac	-	-	-	1	1
Apogée	-	1	1	-	1
Harpège	-	-	-	1	-
Astre	-	1	-	-	-
Graal	-	-	-	1	-
Poems	-	-	-	-	-
Nb d'établissements participant à un club utilisateurs :					
Sifac	-	-	-	8	37
Apogée	-	58	56	-	56
Harpège	-	-	-	37	-
Astre	-	32	-	-	-
Graal	-	-	-	25	0
Poems	-	-	-	-	0
Nb d'établissements adhérant aux marchés cadre :	106	97	112	102	>138
Statistiques de fréquentation du site :					
		<i>Mise en place de l'accès réservé au site</i>			
pages vues	2 174 001	1 693 894	1 443 376	1 603 309	1 313 965
visites	891 912	610 977	437 209	492 105	383 337
Nombre de mises en ligne :					
nouvelles veilles réglementaires (<i>pas les mises à jour</i>)	20	43	75	27	31
nouvelles publications	38	23	51	40	29
Nb de lettres d'information Actu :	50	43	46	45	44
Nb de séminaires et sessions de formation organisés sur les thématiques des nouvelles missions :					
Pilotage de la recherche/Valorisation	1	2	1	12	9
Insertion professionnelle	-	1	-	4	3
Autoévaluation / évaluation	5	6	6	5	10
Construction de l'espace européen	5	2	-	-	-
Services numériques	-	1	1	2	-
Nb de participants aux séminaires et formations organisés sur les thématiques des nouvelles missions :					
Pilotage de la recherche/Valorisation	191	52	98	121	375



Indicateurs	2006	2007	2008	2009	2010
Insertion professionnelle	0	118	-	268	131
Autoévaluation / évaluation	99	274	131	101	96
Construction de l'espace européen	410	366	-	-	-
Services numériques	-	178	271	20	-
Nb d'établissements représentés/établissements adhérents aux séminaires et formations organisés sur les thématiques des nouvelles missions :					
Pilotage de la recherche/Valorisation	72/162	34/169	7/168	40/174	38/179
Insertion professionnelle	-	55/169	-	88/174	67/179
Autoévaluation / évaluation	39/162	96/169	55/168	49/174	58/179
Construction de l'espace européen	94/162	99/169	-	-	-
Services numériques	-	68/169	95/168	1/174	-
Nb de publications et d'outils d'auto-formation mis à disposition des établissements sur les thématiques des nouvelles missions:					
Pilotage Recherche/Valorisation	2	2	1	-	1
Insertion professionnelle	-	-	-	-	-
Autoévaluation / évaluation	-	-	-	-	-
Construction de l'espace européen	-	-	-	-	-
Services numériques	-	-	1	1	-
Nb de jours de formations et séminaires (métier et produits) proposés sur les thématiques des nouvelles compétences :					
GRH	0	0	12	30	100
GFC	11	3	37	85	480
Patrimoine	0	0	0	-	1
Gouvernance/pilotage	31	34	61	58	48
Formation - Vie de l'étudiant	0	0	0	4	10
Nb de participants aux séminaires et formations organisés sur les thématiques des nouvelles compétences :					
GRH	0	0	302	275	669
GFC	190	121	351	985	1741
Patrimoine	-	-	-	-	45
Gouvernance/pilotage	584	458	753	821	706
Formation - Vie de l'étudiant	-	-	-	38	78



Nb d'établissements représentés/établissements adhérents participant aux séminaires et formations organisés sur les thématiques des nouvelles compétences :					
GRH	-	-	121 /168	87/174	139/179
GFC	65/162	68/169	109/168	100/174	141/179
Patrimoine	-	-	-	-	33/179
Gouvernance/pilotage	102/162	95/169	151/168	93/174	119/179
Formation - Vie de l'étudiant	-	-	-	31/174	36/179
Nb de publications et d'outils d'auto-formation mis à disposition des établissements sur les thématiques des nouvelles compétences :					
GRH	1	1	-	-	
GFC	1	-	1	-	
Patrimoine	-	1	-	1	
Gouvernance/pilotage	-	1	1	1	1
Formation - Vie de l'étudiant	-	-	-	-	