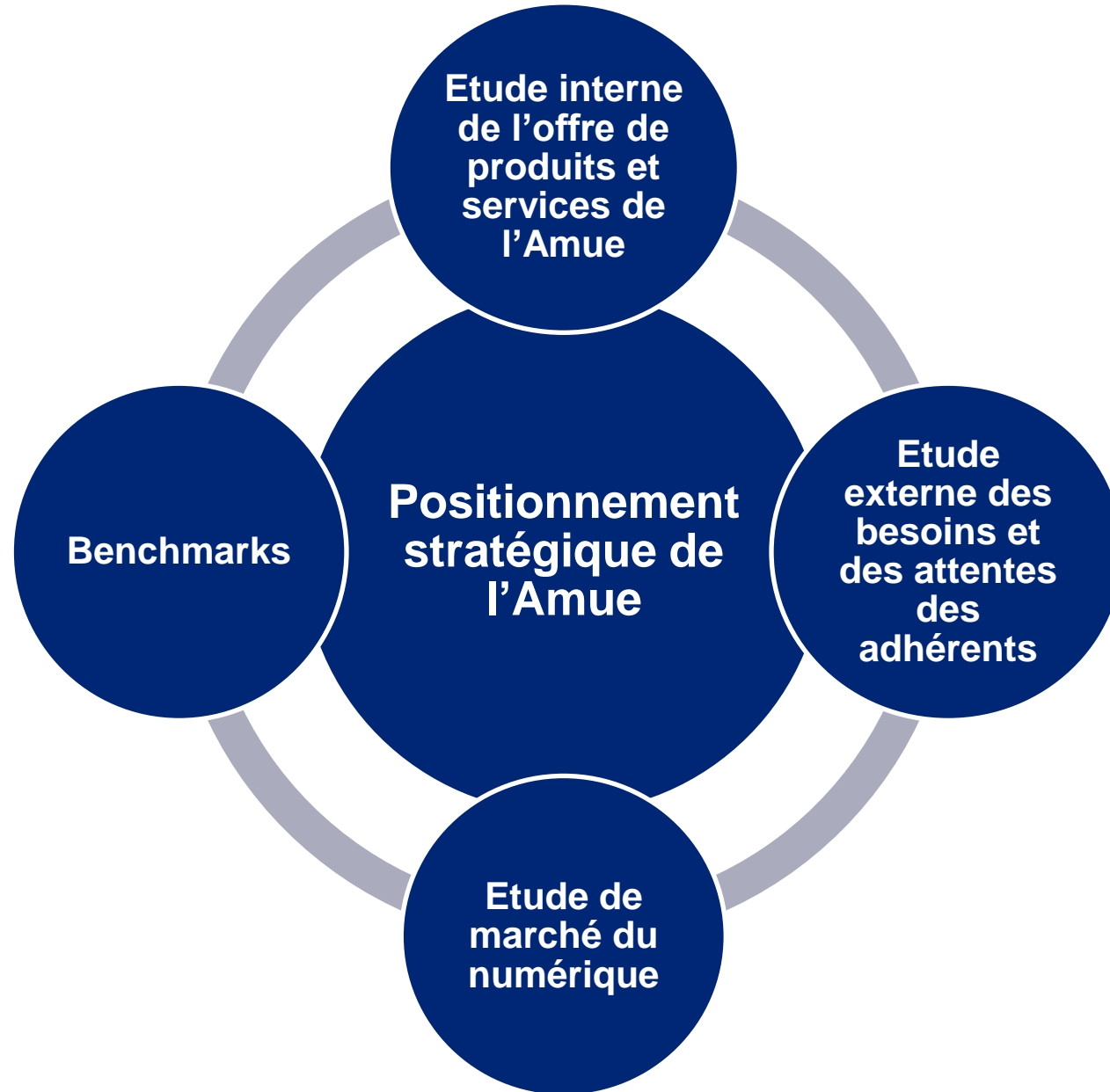


Les attentes des adhérents de l'Amue en matière de mutualisation, et de demande numérique

Mardi 5 juillet 2011

Démarche générale



Méthode

L'étude s'appuie sur les commentaires et analyses de 210 personnes, représentant l'ensemble des métiers et de gouvernance des établissements

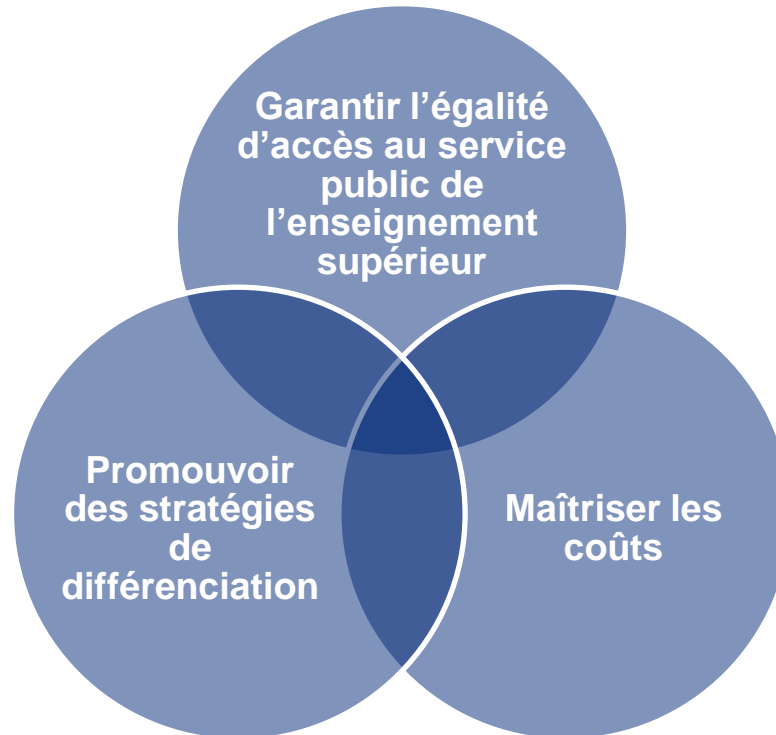
**41 établissements sont représentés dans l'analyse dont 33 universités
→ soit 25 % des adhérents de l'Amue, dont 40% des universités**

Ces établissements sollicités représentent la communauté des utilisateurs de services mutualisés, au niveau de l'Amue ou d'autres structures

Finalités de la mutualisation

Finalités de la mutualisation

- Les établissements autonomes sont aujourd'hui placés face à trois enjeux principaux



Les établissements expriment une demande de coopération et de solidarité. Un socle de base de mutualisation doit pouvoir permettre à chaque établissement de piloter sa stratégie.

Finalités de la mutualisation

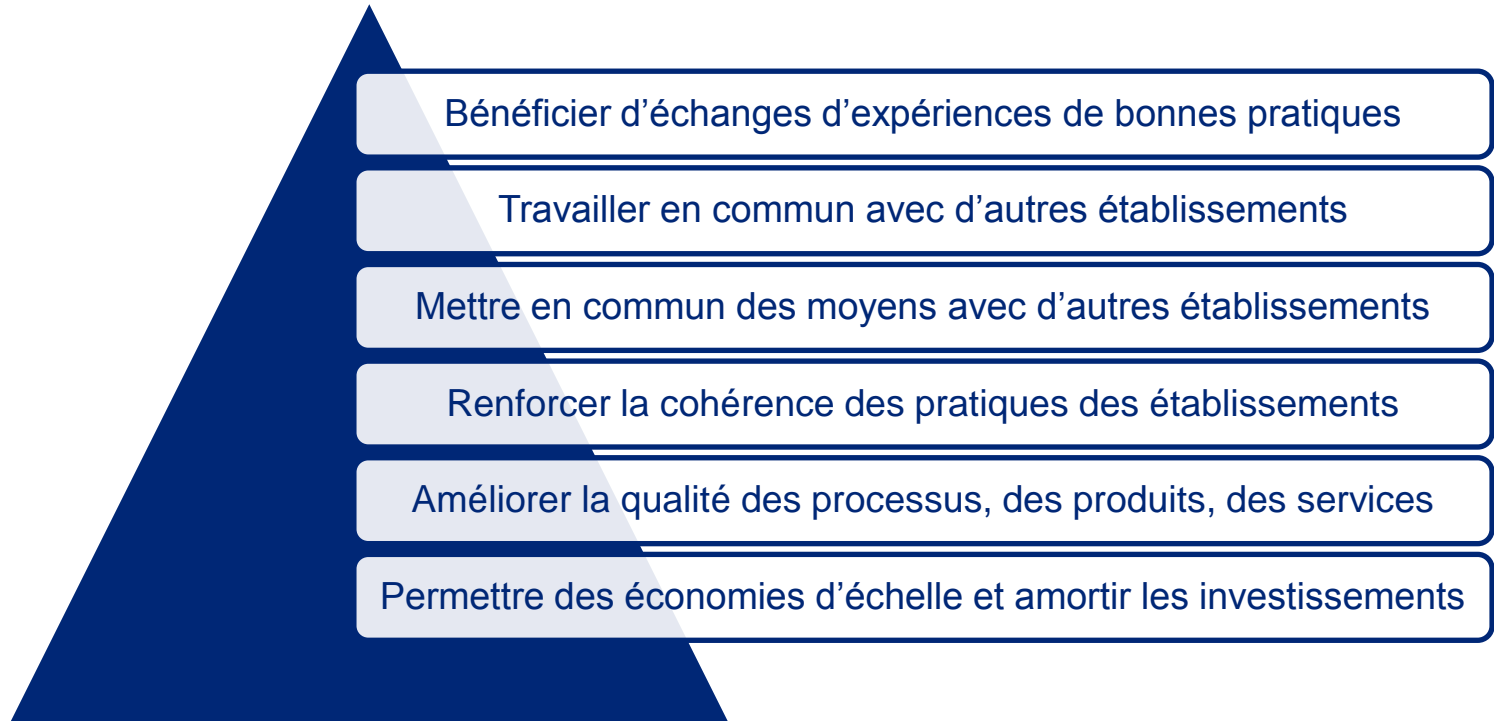
- Le périmètre d'intervention de la mutualisation doit se concentrer sur les segments à dimension nationale et pour lesquels la spécificité enseignement supérieur et recherche est forte et distincte d'autres secteurs d'activité.
- Toutefois, le champ des sujets mutualisables semble différer selon la taille de l'établissement :
 - Un établissement de petite taille sera plus intéressé par une mutualisation poussée sur l'ensemble de ses fonctions support qu'un établissement de grande taille, allant y compris jusqu'à la mise en place de centres de services partagés
 - Le champ de la gestion de l'offre de formation et de la scolarité semble constituer un marqueur pour les grands établissements, jugeant cette fonction stratégique et non mutualisable

**Les établissements adhèrent au principe de mutualisation.
La taille de l'établissement est un facteur important pouvant expliquer la ligne de partage entre fonctions non stratégiques mutualisables et fonctions stratégiques non mutualisables**

Le choix des fonctions à mutualiser doit donc être laissé aux établissements.

Finalités de la mutualisation

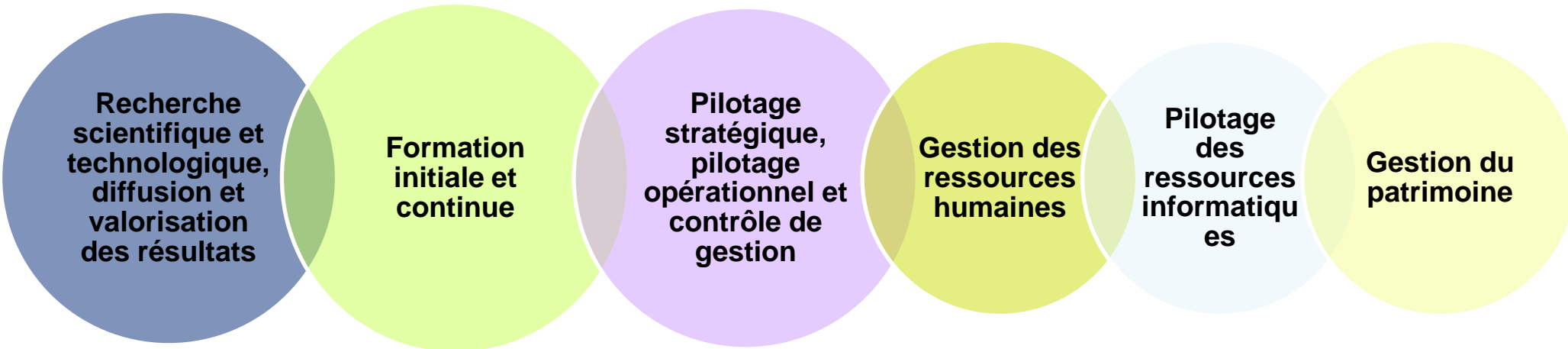
- Les principales finalités de la mutualisation sont par ordre décroissant d'importance :



**La recherche d'économies d'échelle est peu citée :
les établissements soulignent pourtant un déficit de ressources et de compétences en interne, mais n'ont pas une bonne connaissance de leurs coûts, notamment numériques.**

Enjeux de mutualisation des établissements sollicités

- Les établissements soulignent majoritairement six grands enjeux opérationnels dans les 5 prochaines années :



Enjeux de mutualisation des établissements sollicités

Les établissements citent différents niveaux de structures sur lesquels ils souhaitent s'appuyer

Les PRES

- Recherche scientifique et technologique, diffusion et valorisation des résultats
- Formation initiale et continue
- Diffusion de la culture et de l'information scientifique et technique
- Coopération internationale
- Communication

Les réseaux professionnels

- Orientation et insertion professionnelle
- Communication

Le MESR

- Orientation et insertion professionnelle
- Pilotage stratégique

La CPU

- Participation à la construction de l'espace européen de l'ESR

Organisme de mutualisation nationale

- Pilotage stratégique / Pilotage opérationnel et contrôle de gestion
- Ressources informatiques
- Patrimoine
- Ressources humaines
- Finances et comptabilité
- Documentation, fonds et collections

Les PRES sont amenés à jouer un rôle plus marqué en terme d'appui aux missions fondamentales des établissements

Un organisme de mutualisation dans l'enseignement supérieur et la recherche constitue l'appui privilégié pour l'exercice des activités de support et de soutien

Enjeux de mutualisation des établissements sollicités

- Les contenus attendus de la mutualisation qui sont mis en avant par les établissements sont par ordre décroissant :
 - Outils SI
 - Actions de veille
 - Formations
 - Expertises et accompagnement
- Et de manière beaucoup moins significative les domaines suivants :
 - Les contenus numériques
 - L'infrastructure et l'équipement

Les établissements soulignent leur préférence pour deux formes de mutualisation :

- **Mutualisation Ascendante : des établissements participent collectivement à la conception d'une offre de produits et services standards que pourra développer et distribuer une structure tierce**
- **Mutualisation Horizontale : réseau de partage d'outils et de bonnes pratiques entre les établissements**

Les différentes formes d'appui extérieur

Appui extérieur	Commentaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche	<p>Le ministère n'est pas (plus) perçu comme un appui extérieur par les établissements. Son rôle est notamment celui de producteur de norme et de financeur du service public de l'enseignement supérieur et de la recherche. Une de ses missions importantes soulignée est la production de statistiques et d'enquêtes nationales (RH, Insertion professionnelle par exemple)</p>
IGAENR	<p>Certains établissements soulignent l'évolution récente de l'IGAENR vers des missions d'appui aux établissements, notamment via la diffusion de guides méthodologiques (cf guide d'audit sur les fonctions support). Le recrutement récent de DGS fait de l'IGAENR un vivier important d'experts fonctionnels reconnus par la communauté.</p>
Réseaux professionnels	<p>Un fort mouvement de structuration et d'implication dans les réseaux professionnels est souligné par les établissements, tous adhérents de ces réseaux. Ces réseaux agissent comme des accélérateurs de partage et de véritables corps intermédiaires vis-à-vis de la tutelle (ex de l'association des DGS) ; les problématiques transverses aux réseaux gagneraient à être développées (exemple de la comptabilisation des immobilisations qui mobilise responsables du patrimoine, DAF et agents comptables).</p> <p>Ces réseaux sont des communautés de pratiques, qui apportent des réponses ponctuelles expertes. La capitalisation des travaux et analyses doit être plus marquée.</p>

Les différentes formes d'appui extérieur

Appui extérieur	Commentaire
CPU	La CPU est l'organe de gouvernance de l'Amue et n'est donc pas un opérateur de la mutualisation identifié en premier abord. La CPU est reconnue pour son expertise apportée en matière de pilotage stratégique des établissements sur l'ensemble de leurs missions fondamentales.
Collectivités territoriales	Les établissements soulignent le désengagement des conseils régionaux des UNR. Le rôle des CT est également cité en matière d'orientation et d'insertion professionnelle ainsi que dans la mission de diffusion de la culture scientifique et technique.
Autres établissements d'enseignement supérieur	Des opérations de mutualisation prennent place au sein des PRES. D'autres coopérations inter-établissements se matérialisent par la détection de solutions innovantes sur des sujets ciblés (coopérations scientifiques notamment). Sur le champ SI, certains établissements développent des applications spécifiques et les mettent à disposition.
Cabinets de conseil	Les établissements soulignent un recours accru aux prestations de conseil des cabinets privés sur les fonctions support, mais également sur la gouvernance des établissements.

Perception des produits Amue

Forces

- **Maîtrise d'ouvrage déléguée sur la partie expression des besoins**
 - Des cycles de réunions plus courts
 - Démarche exhaustive
- Qualité des **kits de déploiement** (SIFAC)
- **Coûts d'investissements** très attractifs pour des ERP
- Qualité des nouveaux modules APOGEE
- **Exploitation / maintenance**
 - Animation des forums et des clubs utilisateurs
 - Outil de gestion des DA/DM

Faiblesses

- **Maîtrise d'ouvrage déléguée sur la partie expression des besoins**
 - Manque de transparence dans les arbitrages rendus
 - Qualité des participants : seuls quelques experts préalablement identifiés devraient suffire
- **Outils**
 - Délais de livraison non respectés et manque de réactivité (notamment pour les outils distribués par l'Amue)
 - Couverture fonctionnelle lacunaire
 - Difficultés d'appropriation
 - Manque une road map des applications
- **Exploitation / Maintenance**
 - Budgets en forte hausse / manque de transparence

Les adhérents sollicités soulignent le manque d'un SI intégré, reposant sur des référentiels partagés. L'offre est jugée trop tubulaire.

Perception des services Amue

Forces

- **Formations professionnelles**
 - Qualité des formations délivrées / niveau des intervenants
 - Coûts des formations très compétitif
- **Qualité de l'assistance réglementaire / expertise**
- Qualité des publications (Etudes / guides méthodologiques)
- **Accords-cadres**
 - Démarche très positive, porteuse de sécurité juridique et de gains de temps

Faiblesses

- **Formations professionnelles**
 - Localisation de la délivrance des formations
 - Sous-capacité de l'Amue par rapport à la demande
 - Certains besoins de formation non couverts
- **Assistance réglementaire / expertise**
 - Expertise « Fiscalité » non assurée aujourd'hui
 - Veille réglementaire à renforcer
- **Publications**
 - Manque d'actualisation sur certaines publications
- **Accords-cadres**
 - Retours d'expérience insuffisamment organisés

Les adhérents sollicités soulignent une politique d'offre de services de qualité mais ne tenant compte pas assez compte des besoins

Autres éléments de perception de l'offre de produits et services de l'Amue

Forces

- **Promotion**
 - Bon positionnement de l'Amue, qui répond aux sollicitations des adhérents
- **Processus**
 - Un cycle de conception/mise en œuvre beaucoup plus rapide et réactif
- **Compétences**
 - Les agents de l'Amue sont compétents et experts
- **Prix**
 - Offre produits et services très compétitive par rapport à l'offre privée qui serait supportée par un seul établissement

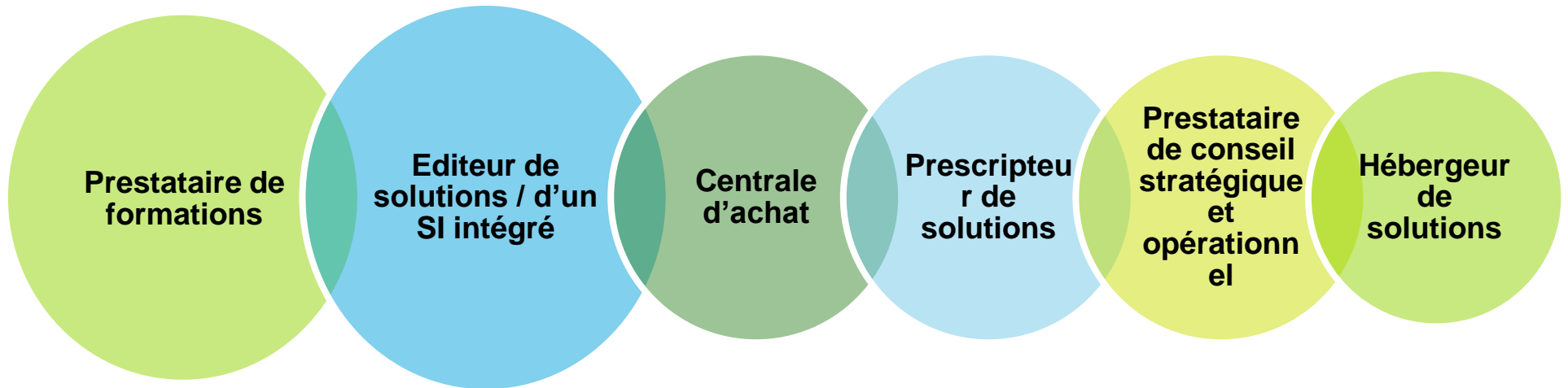
Faiblesses

- **Promotion**
 - Connaissance et segmentation des établissements (enjeux, vie du site, parc applicatif, statut)
 - Communication à destination des adhérents
- **Processus**
 - Transparence des arbitrages rendus
 - Identification des experts fonctionnels
- **Compétences**
 - Valorisation du parcours de carrière à l'Amue
 - Disponibilité d'expertises (ex : fiscalité)
- **Distribution**
 - Coûts des déplacements en formation
 - Manque de stabilité des interlocuteurs référents
- **Prix**
 - Valorisation de l'implication de l'adhérent
 - Modèle économique spécifique PRES inexistant
 - Modèle de tarification inadapté pour certains produits (PRISME, ROF)
 - D'une manière générale : mauvaise compréhension et connaissance des coûts SI par les établissements

Besoins des adhérents

Les différents rôles de l'Amue

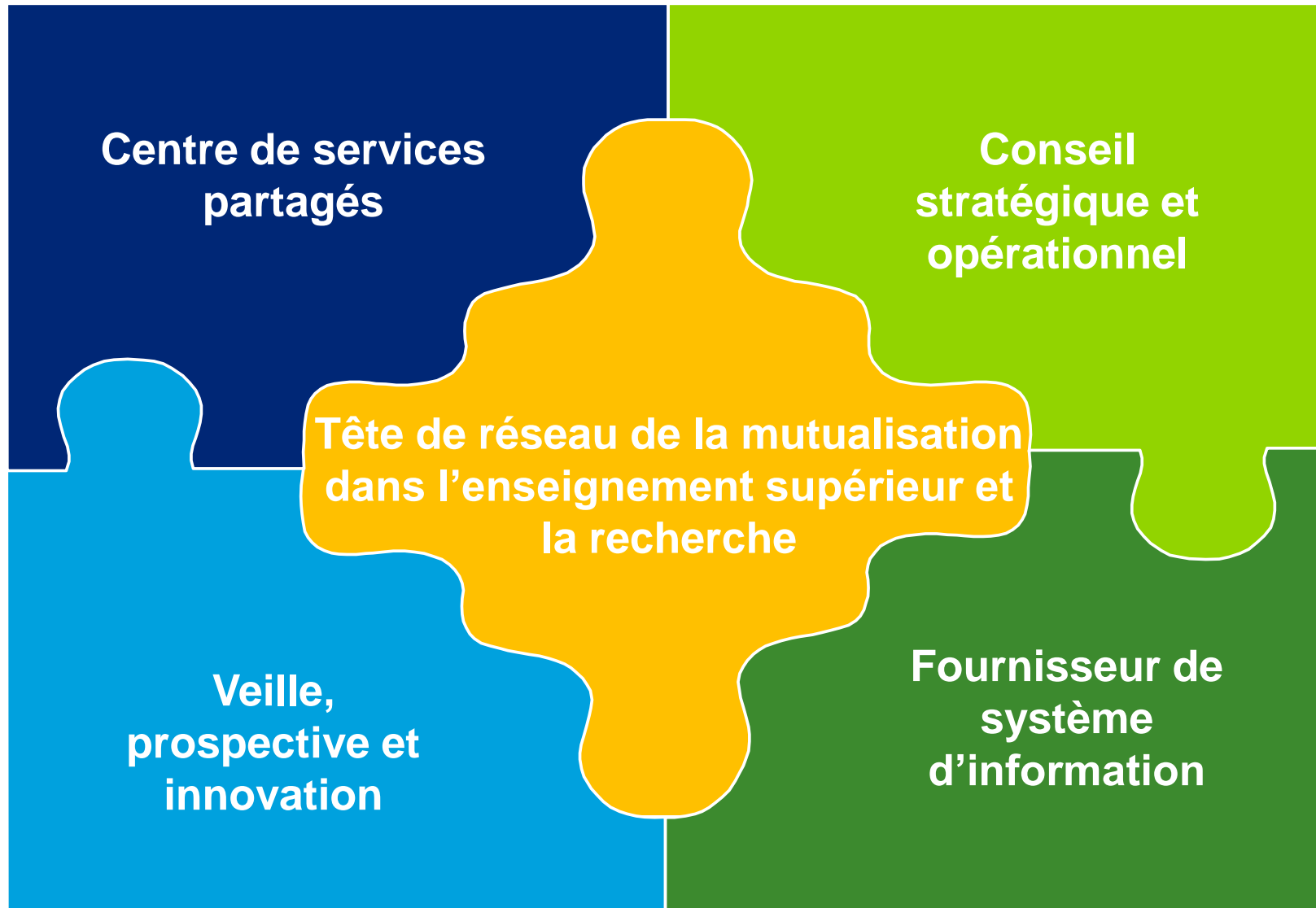
- Les établissements sollicités identifient par ordre décroissant :



Fait notable : ces deux premiers rôles sont cités avec une importance égale

Ces différents rôles sont synthétisés en 5 missions fondamentales attendues de la part d'une agence de mutualisation

Missions fondamentales de l'Amue vues par les adhérents sollicités



Missions fondamentales de l'Amue vues par les adhérents sollicités

Mission fondamentale	Activités	Commentaires
Tête de réseau de la mutualisation dans l'enseignement supérieur et la recherche	Assembleur des différentes offres mutualisées (Cocktail, Abès,...)	Les établissements de taille moyenne ou petite soulignent la multiplicité des acteurs dans le champ de la mutualisation. L'Amue pourrait fédérer ces différentes offres et offrir un support homogène et de qualité. L'objectif est de limiter le nombre d'interfaces avec les différents acteurs, et permettre une simplification du système de tarification.
	Élargissement du réseau vers établissements satellites et EPST	La gestion active du réseau des adhérents passe par un élargissement du réseau, notamment vers les EPST : les champs de la mutualisation avec les EPST sont importants (DGG, gestion des achats). L'Amue pourrait jouer un rôle plus fédérateur dans ces initiatives et les bonnes pratiques qui émergent.
	Animation du réseau des adhérents	La communication plus active vers les adhérents doit faire partie des missions de l'Amue. L'organisation d'une communication ascendante et descendante doit être davantage structurée et permettre un meilleur partage de l'information.

Missions fondamentales de l'Amue vues par les adhérents sollicités

Mission fondamentale	Activités	Commentaires
Conseil stratégique et opérationnel	Formations professionnelles	<p>L'Amue a vocation à être une école des métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche. La question du positionnement de l'ESEN est à traiter dans ce cas. Aujourd'hui, la demande de formation est supérieure à l'offre actuelle.</p> <p>Le souhait d'un approfondissement technique de certains sujets est très marqué (comptabilité, encadrement d'une mission de CAC, gestion financière, méthodes de calcul de coût complet, montage de PPP, renforcement des pratiques managériales).</p> <p>Enfin, la localisation des formations doit être davantage sur des site inter-régionaux.</p>
	Conseil opérationnel métier	Renforcement des interventions de l'Amue in situ. Les champs cités sont ceux des RH (GPEC particulièrement), de l'immobilier, des achats, du conseil en SI (notamment sur les méthodes de déploiement).
	Conseil stratégique	Les fonctions de conseil stratégique évoquées portent essentiellement sur un conseil stratégique au côté des maîtrises d'ouvrage SI (professionnalisation des maîtrises d'ouvrage, urbanisation du SI)
	Veille juridique et réglementaire	Cette mission fait partie du cœur de métier de l'Amue ; les adhérents attendent une aide à la mise en œuvre des réglementations sous la forme de vade-mecum.

Missions fondamentales de l'Amue vues par les adhérents sollicités

Mission fondamentale	Activités	Commentaires
Fournisseur de système d'information	Urbanisation	L'Amue définit les conditions d'urbanisation des SI des universités
	Système d'information intégré	Les briques de base proposées par l'Amue doivent être pleinement intégrées et supportées par des référentiels communs. L'offre proposée par l'Amue doit couvrir l'ensemble des fonctions de soutien et de support de l'établissement. Les outils de pilotage adéquats doivent permettre d'effectuer des simulations et produire des indicateurs de pilotage.
	Fournisseurs de solutions technologiques	A l'échelle d'un établissement, le recours à des solutions technologiques de type cloud computing ou infocentre est extrêmement coûteux. Une offre nationale peut être envisagée.
	Solutions de niche	Certains établissements souhaitent disposer d'éclairages ou mise à disposition de solutions spécifiques labellisées par l'Amue (ex : gestion de campagnes de fundraising, gestion des alumnis, logiciels anti-plagiat, la gestion de la formation continue, gestion de l'apprentissage,...).
	Lobby auprès d'éditeurs / Certificateur et labellisateur de solutions	L'Amue peut labelliser des progiciels en fonction de leur compatibilité avec les spécifications d'un noyau commun. Cela vaut tant pour certaines offres d'éditeurs privés que pour les applications de l'association Cocktail ou encore d'autres associations proposant des solutions mutualisées. Cela passe par une connaissance fine de l'offre privée ou de certains développements réalisés dans les établissements.

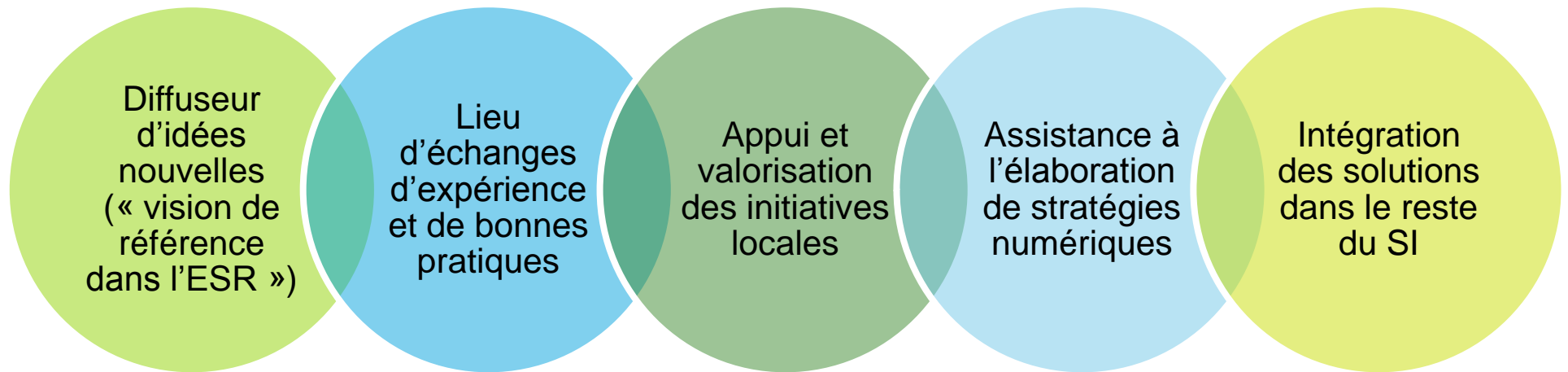
Missions fondamentales de l'Amue vues par les adhérents sollicités

Mission fondamentale	Activités	Commentaires
	Appui et fédération des réseaux professionnels	<p>Deux natures de besoin sont exprimées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Support technique (capitalisation des connaissances, animation du réseau et des communautés) • Mise en réseau des associations professionnelles afin de traiter de problématiques transverses et passerelles avec l'Amue plus systématiques
Veille, prospective et innovation	Veille sur l'évolution des métiers	<p>Les établissements mettent en place progressivement une GPEEC. l'évaluation des besoins en compétences devient un processus critique. Un observatoire des métiers de l'enseignement supérieur et de la recherche permettrait d'aider l'ensemble des établissements.</p>
	Innovation	<p>L'Amue peut être un acteur neutre de comparaisons entre établissements. Sa connaissance des adhérents doit lui permettre d'organiser des circuits d'échange bottom-up permettant d'identifier les bonnes pratiques et expériences innovantes.</p> <p>Sa mission de veille peut également s'entendre à l'échelle européenne et porter tant sur les pratiques que sur les technologies.</p>

Missions fondamentales de l'Amue vues par les adhérents sollicités

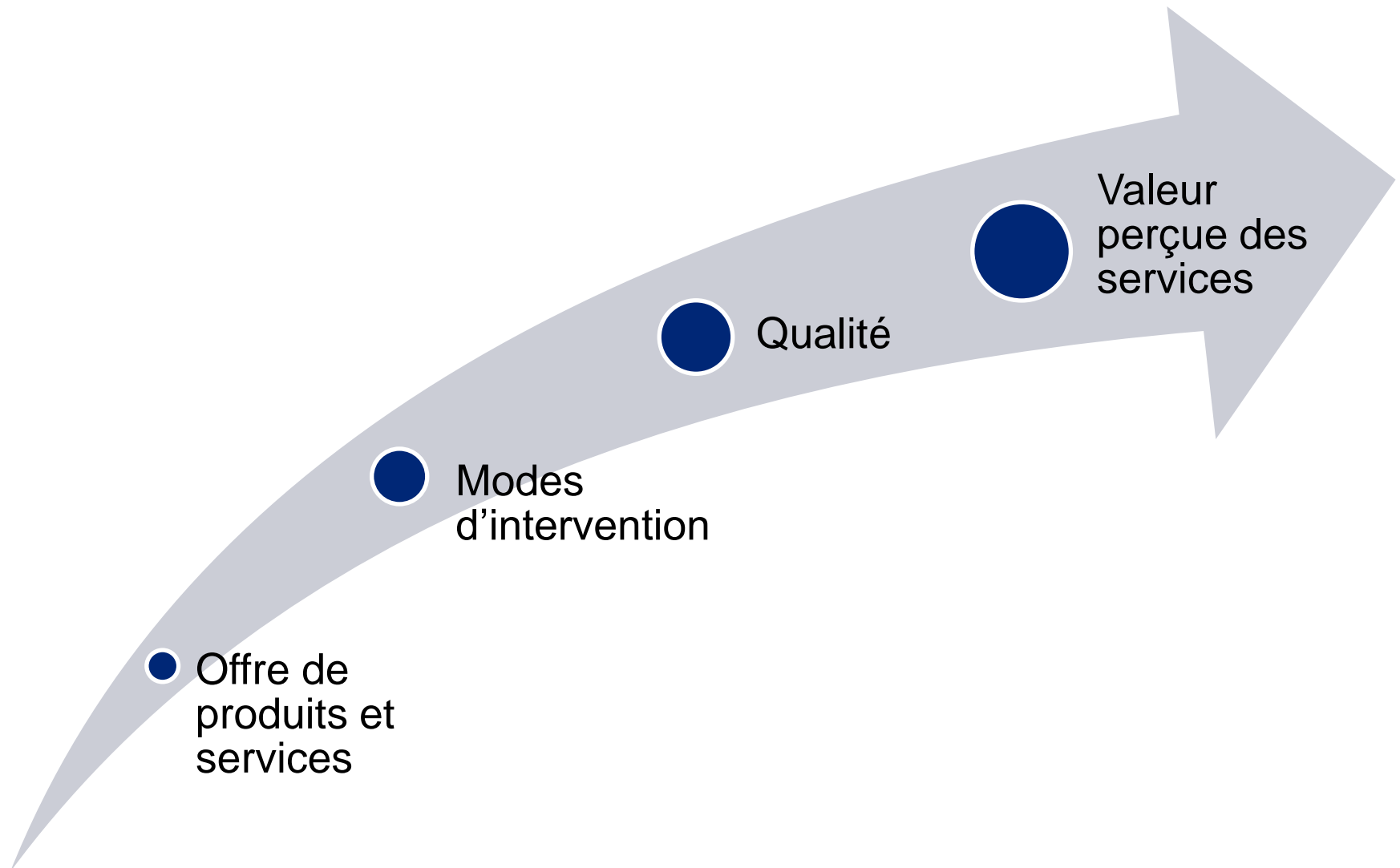
Mission fondamentale	Activités	Commentaires
	Support applicatif / Tierce maintenance applicative (TMA)	L'Amue doit être en mesure de fournir un support applicatif et une TMA complète pour l'ensemble des solutions présentes dans son catalogue (Amue éditeur et Amue labellisateur de solutions). Le rôle de l'Amue serait pertinent pour toute la communauté universitaire, avec une offre élargie, dans une approche métier intégrée.
Centre de services partagés	Infogérance	Ce besoin a été évoqué quelques universités de taille restreinte. A confirmer dans le questionnaire si ce besoin est évoqué par des établissements de taille moyenne / SHS
	Industrialisation de plates formes TICE / E-learning	Les différentes initiatives dans le champ pédagogique gagneraient en efficacité dans un cadre unifié. Le support et l'expertise de l'Amue feraient ici pleinement sens.
	Centrale d'achats / Accords-cadres	Les accords cadres apportent une sécurité juridique et un gain de temps pour les établissements. Cette pratique doit poursuivre son développement.

Rôles de l'Amue souhaités par les établissements en matière de numérique



Synthèse

Synthèse des attentes des adhérents



Synthèse des attentes des adhérents

