

Les finalités de la mutualisation

Principaux enseignements des benchmarks français et étrangers dans l'enseignement supérieur et la recherche et dans d'autres secteurs

Mardi 5 juillet 2011

Sommaire

Méthodologie de la démarche

- 1. Présentation des structures de mutualisation étudiées**
- 2. Les différentes offres de mutualisation**
- 3. Les modèles d'organisation des structures de mutualisation**
- 4. Exemples de bonnes pratiques**

Méthodologie de la démarche

Méthodologie

Objectifs

- **Identifier des modèles de mutualisation existants à l'étranger**, dans le secteur de l'enseignement supérieur et la recherche (ES&R)
- **Recenser des organismes de mutualisation en France**, hors du secteur enseignement supérieur et recherche, susceptibles d'apporter des éclairages pertinents



Travaux effectués

- **Panorama des structures de mutualisation** dans les pays membres de l'OCDE et en France
- **Pré-étude des structures de mutualisation**
 - Mobilisation de 25 bureaux Deloitte Europe/Asie-Pacifique/ Amérique
 - Analyse documentaire approfondie
 - Elaboration d'une grille d'analyse
- **Sélection de 6 modèles à approfondir** en concertation avec l'Amue, la CPU et la Caisse des Dépôts
- **Interviews des responsables des structures sélectionnées**, analyse et synthèse

Présentation des structures de mutualisation étudiées

Panorama des structures de mutualisation dans les pays membres de l'OCDE

24 structures identifiées dans le secteur de l'ES&R



France

AMUE, ABES,
Cocktail



Espagne

OCU, Sigma
Gestión
Universitaria



Norvège

Groupe
UNINETT



Belgique

VLIR



**Royaume
Uni**

JISC



Suède

VHS



Etats-Unis

EDUCAUSE,
Eduventures



Canada

CDPIUC-CUCCIO,
ACPAU,
CREPUQ



Italie

CINECA



Allemagne

HIS



Pays-Bas

SURF
Foundation



Australie

CAUDIT



Irlande

HEAnet



Suisse

SWITCH



Finlande

CSC , CERTIA



Autriche

UNI.VERSE



Danemark

UNI•C



Turquie

YOK

Panorama des structures de mutualisation dans les pays membres de l'OCDE

Offre de produits et services de ces 24 structures

Produits et services très ciblés et spécifiques	Produits et services de type « éditeur » et intégrateur	Large gamme de produits et services mutualisés
<ul style="list-style-type: none">• Solutions éditeurs• Référentiels• Catalogues en ligne• Offre réseau	<p>Appui à la mise en œuvre et au déploiement de solutions SI</p> <ul style="list-style-type: none">• Formations• Maintenance• Développements• Déploiement <p>SI au service des fonctions supports et d'appui aux missions des établissements : SI Finance, SI RH, scolarité,...</p>	<ul style="list-style-type: none">• Accompagnement stratégique• Formations• Conseil opérationnel• Offre Numérique (E-learning, cloud computing,...)• Mutualisation de processus (ex : achats, infrastructures, ...)• Gestion de la finance et des ressources humaines• Fiscalité• Amélioration des programmes universitaires (ex : bourses, vie étudiante, etc)• ...et gamme de produits et services de type éditeur et intégrateur

Panorama des structures de mutualisation dans les pays membres de l'OCDE

Principaux facteurs de différenciation de ces 24 structures

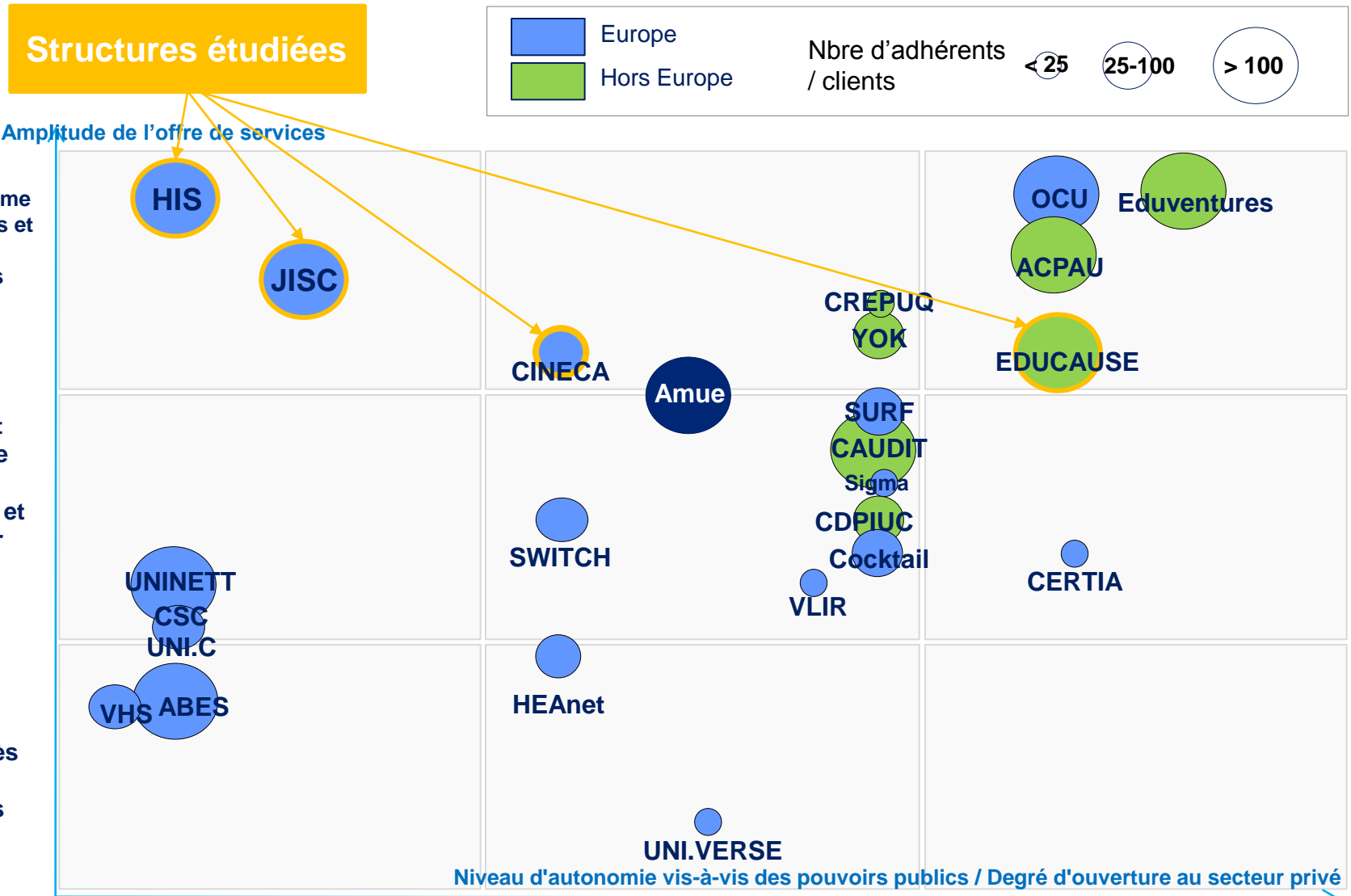
Formes d'organisation	Sources de financement	Nombre d'adhérents ou clients
<ul style="list-style-type: none">• Association ou fondation sans but lucratif• Agence sous tutelle ministérielle• Groupement d'Intérêt Public – GIP• Etablissement Public• Société Anonyme	<ul style="list-style-type: none">• Cotisations des membres (universités et entreprises le cas échéant)• Recettes liées aux prestations de service et produits fournis par la structure• Subventions des pouvoirs publics	<ul style="list-style-type: none">• 6 à plus de 1000 d'établissements membres ou clients, dont certaines comptent des adhérents privés (entreprises)

On peut ainsi distinguer des structures :

- publiques, comparables en taille à l'AMUE, avec un périmètre d'offre large
- publiques, comparables en taille à l'AMUE, avec un périmètre d'offre très ciblé
- ouvertes au secteur privé, offrant une large gamme de produits et services
- construites à l'initiative des établissements d'ESR avec une offre de services essentiellement orientée SI

Panorama des structures de mutualisation dans les pays membres de l'OCDE

Cartographie des 24 structures identifiées et des 4 étudiées



Panorama des structures de mutualisation en France

15 structures hors secteur de l'ES&R

Modèles étudiés

- **ANAP** : Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux
- **ANFH** : Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier
- **ASIP Santé** : Agence des systèmes d'information partagés de santé
- **CNG** : Centre national de gestion des praticiens hospitaliers et des personnels de direction de la fonction publique hospitalière
- **MIPIH** : Midi Picardie Informatique Hospitalière
- **GCS** : Groupements de coopération sanitaire
- **UCANSS** : Union des Caisses Nationales de Sécurité Sociale
- **CNSA** : Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie des personnes âgées et des personnes handicapées
- **CNFPT** : Centre national de la fonction publique territoriale
- **DIRISI** : Direction Interarmées des Réseaux d'Infrastructure et des Systèmes d'Information de la défense
- **EPL** : Fédération des Entreprises Publiques Locales
- **IGPDE** : Institut de la gestion publique et du développement économique
- **Union sociale pour l'habitat**
- **S2E** : Société d'Épargne Entreprise
- **Transactis**

2 modèles
de référence
retenus

Secteurs

- Fonction publique hospitalière
- Fonction publique territoriale
- Sanitaire et social
- Banque (monétique)

ANFH : Un modèle de mutualisation en matière de formation

MIPIH : Un modèle de mutualisation en matière de SI

Les différentes offres de mutualisation

Synthèse des modèles étudiés

	Bénéficiaires	Principaux produits et services	Budget annuel	Effectifs	Sources de financement	Nbre adhérents
Amue (France) <i>GIP</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Etablissements d'enseignement supérieur 	<ul style="list-style-type: none"> • Edition et diffusion de logiciels • Accompagnement au pilotage et à la gestion (exemple : formation) 	20 M€	115	<ul style="list-style-type: none"> • Contribution des membres • Subventions de l'État • Mise à disposition de personnels et de locaux 	177
JISC (UK) <i>Comité de conseil</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Etablissements d'enseignement supérieur 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion et financement de projets • Prestations de services (ex : accès au réseau JANET) 	100 M€	300	<ul style="list-style-type: none"> • 99% subventions des pouvoirs publics • Participation des universités souscrivant à des services 	200
Educause (USA) <i>Association sans but lucratif</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Etablissements d'enseignement supérieur • Editeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement professionnel des personnels des TIC • Recherches sur les TIC dans le secteur universitaire • Plateforme d'échanges de bonnes pratiques entre universités • Interface entre les universités et les entreprises 	14 M€	90	<ul style="list-style-type: none"> • Cotisation des universités membres • Cotisation des entreprises membres • Sponsors • Publications 	2000

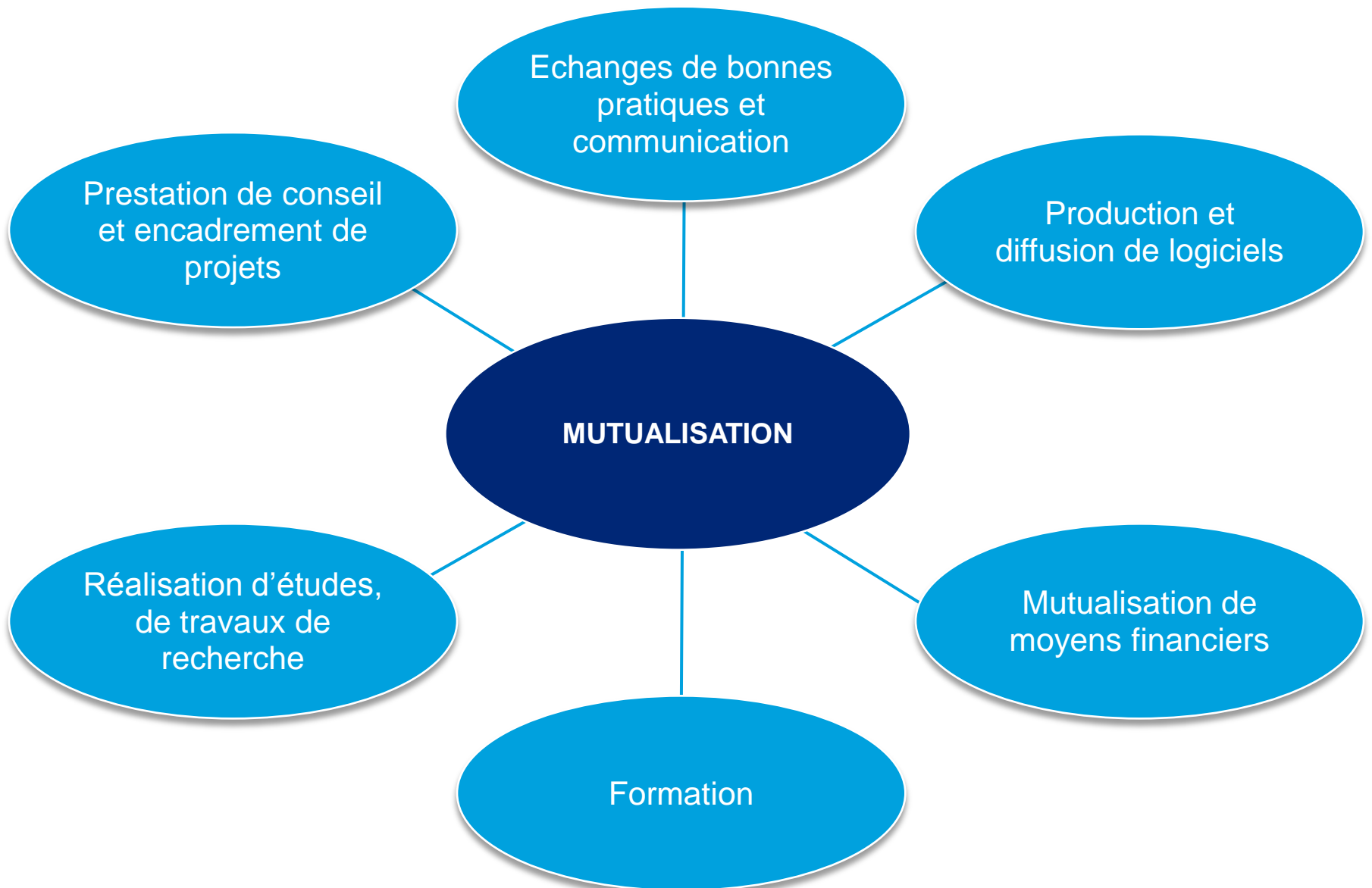
Synthèse des modèles étudiés

	Bénéficiaires	Principaux produits et services	Budget annuel	Effectifs	Sources de financement	Nbre adhérents
CINECA (Italie) <i>Consortium à but non lucratif</i>	<ul style="list-style-type: none"> Etablissements d'ES&R Ministère de l'université et de la recherche Etablissements sanitaires 	<ul style="list-style-type: none"> Services de calcul scientifique et d'hébergement Solutions TIC / portail de services Accompagnement des universités dans leurs projets de transformation 	70M€ de CA	550	<ul style="list-style-type: none"> Droit d'entrée unique réglé par les Universités Paiement en fonction des services ou des applications utilisés Contributions d'institutions gouvernementales Souhait d'ouvrir le capital de 20% 	50
HIS (Allemagne) <i>Association sans but lucratif</i>	<ul style="list-style-type: none"> Etablissements d'ES&R Pouvoirs publics 	<ul style="list-style-type: none"> Développement de sur l'enseignement supérieur Accompagnement sur des problématiques d'organisation et d'infrastructures 	24M€	433	<ul style="list-style-type: none"> Länder (25%) Etat (12%) Participation des universités qui souscrivent à des services ou participent à des projets (63%) 	220

Synthèse des modèles étudiés

	Bénéficiaires	Principaux produits et services	Budget annuel	Effectifs	Sources de financement	Nbre adhérents
ANFH (France) <i>Association loi 1901 et OPCA</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Etablissements publics hospitaliers 	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte des ressources financières • Formation continue des personnels 	680 M€	300	<ul style="list-style-type: none"> • Cotisation obligatoire 	2333
MiPih (France) <i>GIP</i>	Etablissements hospitaliers	<ul style="list-style-type: none"> • Edition et diffusion de progiciels • Centre de production informatique • Prestations de services et de conseil 	41M€	370	<ul style="list-style-type: none"> • Cotisation des adhérents • Participation des établissements qui souscrivent à des services 	360

Les six principales offres de mutualisation identifiées



Offre de mutualisation proposée dans les modèles étudiés

	Echanges de bonnes pratiques et communication	Production de logiciels et outils SI	Mutualisation de moyens financiers	Formation	Réalisation d'études et travaux de recherche	Conseil et encadrement de projets
JISC	Groupes de travail, projets et communication sur les projets via des événements		Branche services (réseau, outil pour les achats publics,...)	Formation en ligne	Publications, notamment sur les projets de l'organisme	Gestion de projet et intervention des Centres de Supports Régionaux localement
EDUCAUSE	Mise en relation, vrai cœur de métier (conférences, groupes d'experts,...)			Evénements conférences, ressources en ligne,...	Recherches et publications sur les TIC dans le secteur universitaire	
HIS	Groupes de travail réunissant les Universités	Offre logicielle large (nouvelle génération : HISinONE)			Production d'études	Conseil et accompagnement pour les SI et les infrastructures
CINECA		Edition de logiciels	Solutions d'hébergement			Développement de projets au sein de l'université

Des offres de mutualisation complémentaires aux offres du marché
Des établissements étroitement associés à la conception des offres
Des stratégies évolutives et en questionnement

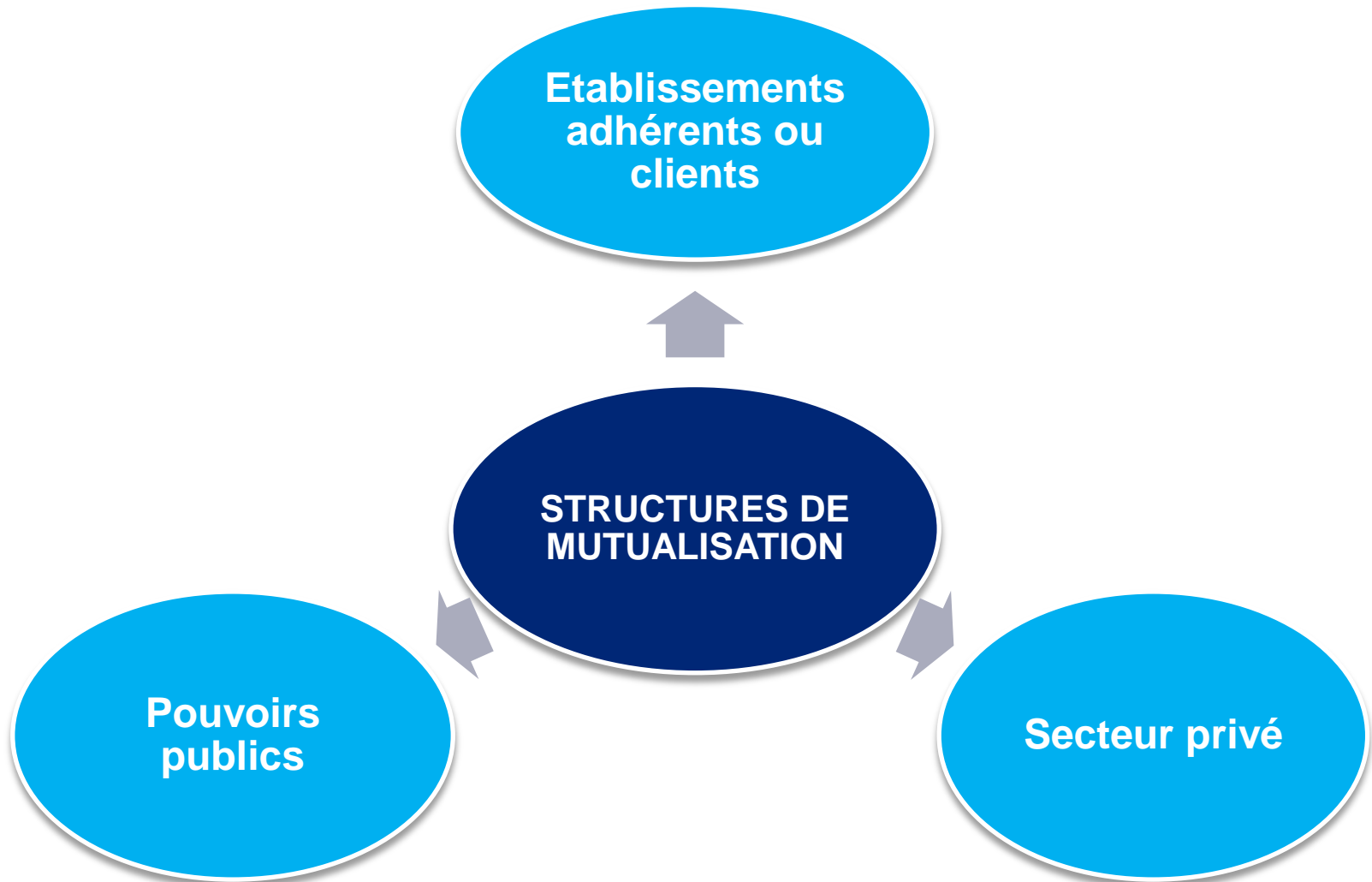
Offre de mutualisation proposée dans les modèles étudiés

	Echanges de bonnes pratiques et communication	Production de logiciels et outils SI	Mutualisation de moyens financiers	Formation	Réalisation d'études et travaux de recherche	Conseil et encadrement de projets
ANFH		Logiciel gestion de la Formation Continue	Collecte et gestion des cotisations	Cœur de métier / accompagnement aux projets des DRH		
MiPih	Echanges de bonnes pratiques et transferts de connaissances et de compétences entre adhérents	Edition et diffusion de logiciels et autres services TIC Centre de production informatique	Centre de production informatique, cloud computing et hébergement d'applications	Formation du personnel, notamment sur le SI	Veille technologique	Conseil, assistance à maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre en matière de SI

Un degré de mutualisation très poussé dans le secteur hospitalier
Une gestion modèle de la formation continue

Les modèles d'organisation des structures de mutualisation

Trois types d'acteurs



Quelles relations avec les adhérents ?

Financement

- Cotisations annuelles des adhérents
- Paiement de prestations choisies par les clients et/ou adhérents

Association à la définition de la stratégie et de l'offre de service

- Participation aux instances de gouvernance et à des groupes de travail
- Mécanisme de feedback (EDUCAUSE)
- Présence locale (JISC)

Ciblage du personnel TIC et des étudiants

- Formations, événements et ressources pour le personnel TIC (EDUCAUSE)
- Analyse des besoins des étudiants – e-learning (JISC, EDUCAUSE)

Valeurs de la mutualisation

- Principe de solidarité (ANFH)
- Sélection des établissements les plus performants pour la participation aux projets (JISC)

Quelles relations avec les pouvoirs publics ?

Financier

- Les ressources de JISC sont à 99% publiques
- Subventions de l'Etat et d'échelons régionaux (HIS)

Partie prenante à la définition de la stratégie

- Participation aux instances de gouvernance (ex : conseil stratégique de JISC)

Intermédiaire

- Rôle de « lobbying » de la structure de mutualisation pour des législations adaptées et favorables (ex : HIS, conjointement avec la conférence des recteurs, ou EDUCAUSE)

Client

- Développement de solutions interopérables avec le SI ministériel (CINECA)
- Prestations de services et conseil pour les pouvoirs publics (HIS)

Quelles relations avec le secteur privé ?

Partenaire

- Mise en relation par la structure de mutualisation des adhérents avec les entreprises / éditeurs privés (MiPIH)
- Volonté de ne développer que des offres absentes du marché (JISC)

Adhérent

- Cotisations annuelles des entreprises membres (EDUCAUSE) offrant une visibilité importante
- Problématique des instances de gouvernance (neutralité)

Accord-cadre

- Pas d'exemple rencontrés dans les pays de l'étude

Développeur / intégrateur

- HIS
- CINECA (refus des universités d'utiliser les systèmes ERP développés par les éditeurs)

Exemples de bonnes pratiques

Le MIPIH, un facilitateur de l'interopérabilité des SI dans le secteur médical

MIPIH, Département dédié à l'interopérabilité

Groupes de travail en matière de SI pour les établissements hospitaliers

DSI des établissements hospitaliers

Une **assistance** pour

- l'**intégration** sur tous les domaines fonctionnels (Gestion administrative, GEF, GRH, Médical, Médico-technique),
- le développement des **flux d'information** et leur surveillance,
- le traitement des **cas de dysfonctionnement**,
- la garantie de l'**indépendance** entre les applications et l'outil d'intégration.

EAI Cloverleaf, solution intégrant les standards du monde de la santé (H', HL7, EDIFACT...), développée par QUOVADX (US) et distribuée par E-Novation

Diffusion par le MiPih depuis 2006 (installation, paramétrage ,...)

Editeurs

- Elaboration de **logiciels intégrés aux offres médicales du marché** (ex : Convergence)
- **Coopération** avec les éditeurs pour faciliter le travail d'intégration au sein des établissements de santé /
- Certification constituant un levier de ces démarches

Educause : les besoins des étudiants placés au centre des réflexions

EDUCAUSE Learning Initiative (ELI)

Mettre les TIC au service de l'enseignement et l'apprentissage, en s'appuyant sur l'étude des besoins des étudiants (applications, systèmes collaboratifs, e-learning,...)

3 cibles	Activités	Mode opératoire
<ul style="list-style-type: none">• Jeunes générations d'étudiants et leurs attentes en matière de TIC• Etudiants plus âgés, en formation continue• Personnel des universités, notamment les professeurs : leur permettre de s'adapter aux nouvelles exigences des étudiants	<ul style="list-style-type: none">• Identification des outils et bonnes pratiques pouvant être répliqués dans des universités• Identification de systèmes d'évaluation des outils au sein des universités (feedback, coopération des étudiants, networking,...)• Etude de modes d'enseignement flexibles pour améliorer l'impact des enseignements auprès du plus grand nombre d'étudiants grâce aux TIC	<ul style="list-style-type: none">• Conférences, échanges sur internet, publications, vidéos, etc., à la direction :<ul style="list-style-type: none">– des personnes en charge des TIC,– des membres des directions des universités, les enseignants,– des bibliothécaires

JISC : l'évaluation régulière de la performance de son offre et son organisation

- Enseignements du rapport « Value for Money Report » 2006, d'évaluations ponctuelles de certains services de JISC et d'audits annuels (Haut Comité pour l'éducation en 2010) :

- Une évaluation du retour sur investissement de la mutualisation...

- 1£ du budget de JISC → 4,9£ pour la communauté
- Fort retour sur investissement de certains domaines d'intervention :
 - **commandes publiques collectives** : 1£ dépensé → apport de 26 £
 - **e-ressources** : 1£ dépensé → gain de temps d'une valeur de 19£
 - coût de **connexion** par établissement très faible grâce au réseau JANET

- ..., en dépit des apports difficiles à quantifier :

- amélioration de la qualité dans les domaines de l'enseignement supérieur et de la recherche,
- accompagnement aux changements liés aux TIC dans l'enseignement supérieur et la recherche
- impact positif de petits projets pour des universités de petite taille, malgré les doutes possibles sur leur retour sur investissement

Une démarche au service des adhérents / clients de JISC

ANFH : un système de revenu stable et adapté aux demandes des adhérents

Des exigences de formation professionnelle différentes entre les 3 fonctions publiques

Fonction publique hospitalière	Fonction publique territoriale	Fonction publique d'Etat
<ul style="list-style-type: none">• Obligation de consacrer au minimum 0,8% de la masse salariale.• Dépense constatée de 2,9% de la MS (680 millions d'euros) <p>→ 840 000 départs en formation en 2008 pour un effectif de 1 045 000 agents.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Obligation de consacrer au minimum 1% de leur masse salariale à la formation des agents hors emplois aidés (PLF 2011)• 320 millions d'euros, soit 0,94% de la masse salariale en 2008	<ul style="list-style-type: none">• Fonction publique d'Etat : pas de minimum imposé...• Budget de 2,1 milliards d'euros soit 3,5 % de la masse salariale en 2008• Chiffres clés sur le nb de jours de formation en moyenne pour un agent :<ul style="list-style-type: none">– Catégorie A : 3,9J/An en 2008– Catégorie B : 4,7 J/An– Catégorie C : 2J (en très forte diminution sur la décennie)

**Le budget est inférieur à 1% dans les universités (essentiellement consacré à l'aide à la préparation de concours et aux formations liées aux changements de SI).
Ces budgets sont supérieurs dans les EPST (3,2% de la MS au CNRS en 2009 et 2,8% à l'INRA)**