

# CONFERENCE

## LES INDICATEURS DE SOUTENABILITE DE L'OFFRE DE FORMATION

7 ET 8 JUILLET 2016

### Compte-rendu de la journée

#### Ouverture

##### Stéphane Athanase, directeur de l'Amue

La présente journée s'inscrit dans le cadre des mesures visant à accompagner la réforme de l'accréditation. Compte tenu de la complexité des enjeux et de leur poids, notamment le coût de l'offre de formation, il a été jugé utile de prévoir cette journée et demie placée sous le signe du partage d'expérience.

Il s'agit aussi d'une des déclinaisons des efforts déployés par l'Amue pour outiller les démarches de pilotage des universités. L'Agence a construit un outil de pilotage de la masse salariale et a pour projet de faire de même concernant le coût de l'offre de formation. Elle travaille également sur le pilotage de la recherche, pour laquelle il n'existe pas de proposition de l'Amue à ce jour.

Il convient enfin de rappeler les travaux menés par le ministère sur la connaissance des coûts des activités des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, qui font l'objet d'expérimentations et ont vocation à se déployer à terme dans l'ensemble des établissements.

Neuf établissements ayant obtenu l'accréditation ou y travaillant feront part de leur expérience au cours de cette rencontre, ce qui devrait aider les établissements actuellement en phase préparatoire à disposer des outils nécessaires.

Le projet SISPEO, qui sera évoqué en fin de séminaire, met en œuvre l'un des principes suivis par l'Agence depuis 2014, à savoir le préfinancement. Ce principe a été adopté afin de sécuriser le déploiement des solutions qui seront construites, étant entendu que des engagements forts doivent être pris par les établissements afin de ne pas se retrouver en difficulté une fois le déploiement du projet entamé.



## Un bilan des deux premières vagues d'accréditation

**Marie-Pierre MAIRESSE, Conseillère d'établissements et de sites, Mission Expertise Conseil (DGESIP, MENESR)**

**Dominique PISTORIO, Cheffe du département des accréditations (DGESIP, MENESR)**

Il y a eu en réalité plusieurs réformes de l'accréditation puisque aucune vague n'a eu lieu sans que la procédure n'ait évolué. Une constante demeure : l'accréditation en tant que telle des établissements, c'est-à-dire la prise des décisions et le volet 4, dit de soutenabilité, relève de la compétence de la DGESIP et de l'Etat.

La réforme de l'accréditation demandera aux établissements, lorsqu'ils bâtissent leur offre de formation, d'en vérifier la soutenabilité, non seulement sur le plan financier mais aussi sous l'angle pédagogique. Un point important réside dans le fait que l'offre de formation doit être construite en même temps que la vérification de sa soutenabilité : ces deux volets doivent être menés de front, faute de quoi l'établissement pourrait se rendre compte après coup que l'offre de formation est trop fortement consommatrice de charges financières.

La soutenabilité de l'offre de formation traduit la prise en compte des choix stratégiques de l'établissement, en particulier en matière d'offre de formation. Le volet 4 (« soutenabilité ») doit s'entendre à travers trois dimensions interdépendantes à prendre en compte dans les choix stratégiques en matière d'offre de formation de l'établissement : la soutenabilité pédagogique, la soutenabilité organisationnelle et la soutenabilité financière.

Au sein des établissements, il est compréhensible que les indicateurs financiers focalisent l'attention des équipes. Néanmoins, lors du dialogue avec les établissements, c'est le lien entre les choix en matière d'offre de formation et les moyens dont dispose l'établissement pour dispenser une offre de formation de qualité qui fait l'objet d'un échange avec le ministère.

Le volet 4 comprend un certain nombre d'indicateurs pluridimensionnels :

- + indicateurs financiers (résultat, fonds de roulement, trésorerie...);
- + indicateurs pédagogiques (H/E, taux de couverture des enseignements par des titulaires, etc.);
- + indicateurs liés à l'organisation mise en place par l'établissement (en particulier des indices de dispersion, qui constituent sans doute l'indicateur le plus difficile à établir pour les établissements);
- + indicateurs de besoin de financement des formations, traduisant la prise en compte des coûts et des recettes dégagées par la formation.

L'analyse réalisée est effectuée par domaine (Droit, Economie, Gestion ; Art, Lettres et Langues, etc.) et par niveau de formation (licence, licence professionnelle et master). Elle comporte deux volets : une analyse exhaustive de l'offre existante et un prévisionnel, qui ne porte que sur l'organisation pédagogique.

A côté des activités de recherche et d'insertion professionnelle, l'activité de formation est, sans surprise, prépondérante et représente en moyenne 46 % de l'activité des établissements. Cette donnée justifie que l'établissement construise un modèle économique de son offre de formation et acquière une connaissance approfondie de cette offre de formation, y compris du point de vue de sa traduction financière.



Tous les établissements engagés dans les deux premières vagues contractuelles (E et A) ont produit le volet 4 de l'accréditation. Si la vague E a mis en évidence quelques difficultés, il est apparu dès la vague A que les établissements s'étaient emparés du dispositif et progressaient dans leur professionnalisation pour l'élaboration des documents.

Un élément majeur porte sur la fiabilité des informations collectées. Un certain nombre d'indicateurs n'étaient d'ailleurs pas renseignés dans la première vague, ce qui semble avoir résulté du choix des établissements, plutôt que de fournir des données erronées ou biaisées. Le volet 4 doit présenter un intérêt pour les établissements et ceux-ci doivent faire l'effort de calibrer le mieux possible les données relatives à leurs activités, faute de quoi l'exercice aurait évidemment un intérêt limité.

Outre la difficulté de collecte au niveau central de l'ensemble des données, les difficultés rencontrées par les établissements lors des premières vagues ont eu trait au système d'information (à fiabiliser), au suivi des données ou encore à la définition des inscrits administratifs. Il s'avère également difficile de renseigner les indicateurs ayant trait aux formations du domaine Santé.

Des besoins de financement considérables (équivalents parfois au domaine licences) sont par ailleurs apparus dans le dernier onglet (« autres formations et diplômes d'établissement »), ce qui n'a pu qu'interpeller le ministère, tant de tels besoins de financement ont semblé incompréhensibles alors que ce secteur est susceptible de dégager des ressources propres.

La répartition des ressources directes entre les niveaux de formation ne paraît pas non plus relever de l'évidence pour les établissements. Enfin, si l'outil a été construit par domaine, les établissements demandent parfois de pouvoir le renseigner par composante, ce qui complique l'exercice, *a fortiori* lorsque ces composantes présentent de fortes spécificités liées à l'établissement.

L'outil doit maintenant évoluer et plusieurs pistes se dessinent pour guider ces changements :

- + la référence aux domaines de formation, qui pourrait évoluer au profit d'un référentiel reposant sur les domaines disciplinaires issus des nomenclatures européennes de recherche (*European Research Council*) ;
- + la mise en place du prévisionnel pour le DEUST et la PACES, qui répond à une demande des établissements ;
- + la limitation du nombre d'indicateurs, dont une synthèse est établie afin d'amorcer l'analyse de l'établissement ;
- + un suivi de la soutenabilité à mettre en place par les établissements (ce qui plaide aussi pour un nombre limité d'indicateurs à suivre).

Ce suivi doit prendre la forme d'un tableau de bord partagé par les équipes politiques et par les équipes administratives. L'analyse du volet 4 a d'ailleurs montré la nécessité d'un meilleur partage des informations sans se contenter d'une synthèse des informations, tant il paraît important que l'ensemble des équipes s'emparent de ces données et en discutent.

La DGESIP s'attelle par ailleurs à un déploiement de la connaissance des coûts, selon les vagues contractuelles, afin de préparer le passage au contrat quinquennal, dont fait partie le volet 4 du dossier d'accréditation. Le chantier de connaissance des coûts va jusqu'au coût de revient, alors que celui de la soutenabilité s'arrête au coût direct, ce qui limite les répartitions forfaitaires. Il y a là aussi un élément de fiabilisation des données.

Si le volet 4 doit aider l'établissement dans le pilotage de ses choix stratégiques, il a vocation avant tout à permettre de valider la soutenabilité de l'offre de formation. Il faut, pour ce faire, que la démarche soit compréhensible par le ministère, ce qui explique que celui-ci se penche sur les domaines de formation les plus couramment utilisés. Il y a là un point de divergence par rapport à la cartographie économique proposée par l'IGAENR, qui constitue plus spécifiquement un outil de l'établissement. La



démarche du volet 4 n'induit pas de comparaison et conduit plutôt à évoquer le positionnement de l'établissement, ce qui requiert des éléments de référence.

S'agissant des activités mutualisées (langues, informatique), des calculs fins sont indispensables, ce qui exige des systèmes d'information de très bon niveau. Aucune évolution n'est envisagée de ce point de vue pour le moment.

D'une façon générale, le volet 4 constitue un outil qui doit aider les établissements à s'orienter dans la bonne direction, sachant par exemple que certains établissements se sont retrouvés en difficulté financière à force d'avoir créé de nouvelles spécialités. Force est de constater que les établissements se sont emparés du sujet de l'accréditation et qu'un dialogue a pris forme au sein des établissements, ce qui témoigne déjà de l'utilité du volet 4. A terme, la cible est bien que les établissements disposent de systèmes d'information suffisamment performants pour que le ministère n'ait pas à leur demander de renseigner ce volet.

## Retour d'expérience de l'Université de Bordeaux (vague A)

**Jean-Baptiste CAMPS, Chargé d'études heures d'enseignement**  
**Maureen GRIMBERT, Directrice Analyse économique et contrôle de gestion**

Accueillant 50 000 étudiants pour près de 600 000 heures de formation pluridisciplinaires, l'université de Bordeaux, récemment fusionnée, totalise près de 200 000 heures complémentaires dispensées par des vacataires ou allant au-delà du service des statutaires, ce qui représente un budget de près de 11 millions d'euros.

Si un pilotage central de l'exercice de soutenabilité a été assuré, une grande liberté a été laissée aux composantes dans la mise en œuvre de la démarche, qui s'est articulée autour de trois étapes : la construction de l'équipe pédagogique, la définition des objectifs (selon une approche par compétences) et la conception de la maquette de l'offre de formation.

Une application dédiée a été mise en place sous l'égide de la DSI de l'université et de la CFVU, avec l'appui des pôles. Les collèges n'ont pas été associés à ce projet dès le départ, ce qui a sans doute constitué une erreur. Ceux-ci ont ensuite été réintégrés dans la boucle : trois collèges et deux instituts ont finalement utilisé l'application. Grâce à une solution de type workflow, les différents niveaux de responsables pédagogiques (enseignant, responsable de l'équipe, responsable du collège...) pouvaient contribuer à la saisie des données dans l'application. Une démarche d'accompagnement a entouré cette nécessaire appropriation de l'outil par les équipes.

Une première question qui a surgi au sein de l'équipe de direction a visé à préciser le type de soutenabilité (horaire, financière, RH, patrimoniale...) qui devait être recherchée. Il est ressorti des débats que la soutenabilité devait être centrée sur un cadrage horaire. L'offre actuelle étant soutenable, un objectif de réduction de l'offre de formation initiale de 5 % a été défini afin de dégager des marges de manœuvre. La grille de soutenabilité fournie par le ministère a été analysée exclusivement à travers le prisme des charges d'enseignement, en y ajoutant des éléments d'analyse économique de l'IGAENR, qui reprenaient la même trame.

Une note de cadrage global sur l'accréditation a été établie en décembre 2014. Le 1<sup>er</sup> semestre 2015 a été consacré à l'élaboration du cadrage sur la soutenabilité. Les travaux sur la soutenabilité pédagogique en tant que telle ont débuté mi-2015 et se poursuivront après la rentrée 2016-2017, étant entendu que l'offre de formation ne sera pas figée.

La démarche s'est construite au fil de l'eau, tant du point de vue des livrables (construits au fur et à mesure) que de celui de l'auto-évaluation, qui a donné lieu à un recensement du travail effectué par



les conseils de perfectionnement. Depuis trois ou quatre mois, un travail est initié sur la façon dont cette démarche d'amélioration continue sera reconduite chaque année, en identifiant des thématiques prioritaires sur lesquelles l'accompagnement de différents services administratifs sera ciblé.

La démarche présente l'intérêt de placer l'équipe pédagogique au cœur du dispositif, et de contribuer à les installer dans leur rôle de pilotage pédagogique dans le cadre d'une construction de l'offre basée sur l'approche programme (approche par compétences). L'exercice a mis en exergue, toutefois, la complexité et la nécessité de cohérence du système d'information. L'université a également constaté le manque d'outils de suivi et de contrôle de l'offre réellement dispensée, qui ne correspond jamais tout à fait à l'offre de formation prévue dans la maquette.

Sur le plan des prévisions des charges d'enseignement et des capacités d'accueil, les informations saisies dans l'outil se sont basées sur les effectifs attendus indiqués par l'équipe pédagogique, y compris pour les UE optionnelles. Il est apparu que ces projections tablaient toutes sur une augmentation significative du nombre d'étudiants accueillis (parfois à hauteur de 25 %), ce qui a conduit à revenir individuellement vers les responsables pédagogiques pour affiner ces projections – lesquelles n'avaient pas toujours été calibrées de façon sincère, de l'aveu même des enseignants, qui craignaient parfois que l'affichage d'un effectif trop faible ne fasse planer une menace de fermeture sur l'enseignement considéré.

Quant aux perspectives, il reste notamment à identifier les origines d'autofinancement et les différentes catégories de ressources propres. Une perspective sans doute plus lointaine visera la création d'un SI « formation et vie universitaire » interopérable et intégré.

## Retour d'expérience de l'Université Lyon 1-Claude Bernard (vague A)

### **Delphine GARDETTE, Directrice administrative de la Division des Etudes et de la Vie Universitaire**

L'université Lyon 1-Claude Bernard a accueilli 39 000 étudiants au cours de l'année universitaire 2013-2014, dont environ 18 000 en santé et 21 000 en Sciences et Technologies. Elle s'est engagée avec l'Amue, avant l'exercice de soutenabilité, dans une étude analytique du coût complet de toutes ses formations, avec comme unité de base le coût d'un étudiant par code étape APOGEE. Cette étape a naturellement facilité la mise en œuvre du volet 4. L'objectif de la démarche n'était pas de viser une diminution de l'offre de formation mais son maintien, à effectifs constants (hypothèse qui ne s'est pas vérifiée par la suite).

Un travail important avait été réalisé avec les doyens des UFR de santé afin d'estimer le coût salarial des formations en santé, puisque les enseignants bi-appartenant n'ont pas de service statutaire, l'activité d'enseignement s'exerçant essentiellement au sein même des services hospitaliers. Cette estimation a abouti à un coût horaire d'environ 200 euros par enseignant, ce qui paraît une donnée relativement fiable.

Pour les fonctions de soutien, l'établissement s'est basé sur l'enquête « fonctions », qui permet de ventiler les activités des agents entre les niveaux de formation, de façon croisée avec WINPAIE, afin d'approcher l'allocation du coût des personnels BIATSS aux activités de formation. Les recettes de taxe d'apprentissage ont été fournies par la source SIFAC. Quant aux droits d'inscription encaissés, la principale source utilisée fut APOGEE, complétée par les données de l'Agence comptable.



Le périmètre retenu pour l'étude a conduit à placer dans la rubrique Sciences et Technologies l'ensemble des formations hors santé. Le nombre d'inscrits pédagogiques a été considéré comme identique au nombre d'inscrits administratifs à titre principal.

Au chapitre des difficultés rencontrées, il est apparu que la notion de nombres de groupes de TP/TD était difficilement exploitable, ce qui a conduit à « éclater » cette ligne en deux lignes distinctes, avec l'accord de la DGESIP. Par ailleurs, les effectifs de doctorants présents dans les autres formations ont été inclus, ce qui biaise les résultats (lesquels ont été assortis de commentaires explicatifs).

Globalement, l'exercice a confirmé les résultats qui avaient été obtenus en 2013 et les ordres de grandeur obtenus paraissent cohérents. Il en ressort notamment que les licences professionnelles (quasiment toutes mises en œuvre en alternance) sont autofinancées.

L'offre de formation de l'université apparaît globalement soutenable. Néanmoins, l'université ne dispose pas encore d'outil lui permettant de « scénariser » les coûts à venir en jouant sur différentes variables.

Il est vrai que la variable des effectifs étudiants est de toute façon fortement contrainte et peu maîtrisable. La projection établie par les enseignants dans la rédaction de leurs fiches UE fin 2014 est apparue comme raisonnable et a même été revue à la hausse compte tenu de l'évolution des effectifs constatée entre 2011 et 2015. Elle sera sans doute en-dessous de la réalité puisque l'université attend une augmentation de 30 % du nombre d'étudiants en L1 STS à la rentrée 2016.

## Retour d'expérience de l'Université de La Rochelle (vague C)

### Aline AUTISSIER, Responsable Cellule Prospective, Evaluation et Ressources

L'Université de La Rochelle, établissement pluridisciplinaire en santé qui accueille 8 200 étudiants répartis dans près de 90 formations, fait partie de la vague C d'accréditation (2012-2018). Dans le cadre de la phase d'habilitation de l'offre de formation 2012-2017, un comité de suivi de l'offre de formation a été mis en place, réunissant l'ensemble des directeurs de composantes, quelques membres de la CFVU et les services administratifs directement concernés (direction générale des services, service d'aide au pilotage, observatoire...). Ce comité a souhaité savoir, en 2010, si la nouvelle offre de formation coûterait autant, davantage ou moins que la précédente.

Le dispositif s'est appuyé sur l'application existante au sein de l'université, ScolPédagogie, en y ajoutant une partie complémentaire spécifique à la gestion des mutualisations.

La saisie des nouvelles maquettes a été réalisée par une équipe dédiée en un lieu unique, en plusieurs sessions. Un univers Business Object dédié y a été associé. C'est ce qui a permis d'obtenir *in fine* le coût par diplôme et de mesurer l'écart par rapport à l'offre de formation en cours, montrant que l'offre nouvelle représentait 15 000 heures de plus. Une deuxième lettre de cadrage a été rédigée en conséquence afin de demander aux porteurs de projets de revoir leur maquette et de soumettre des données fiables. Après croisement avec des données relatives aux taux de réussite, d'insertion professionnelle et d'attractivité, il a été décidé de supprimer certains parcours.

La démarche a mis en évidence certaines limites, à commencer par la saisie centralisée, qui a suscité une méfiance importante de la part des porteurs de projet. Un travail important d'explication et de validation des données avec chaque porteur de projet a dû être effectué, ce qui a pris beaucoup de temps. Par ailleurs, ScolPédagogie n'est pas un simulateur de coût et les impacts de variation de divers paramètres n'ont pu être simulés.

L'exercice a également présenté plusieurs intérêts majeurs, notamment une identification plus claire des leviers de variation de coûts, qui sont souvent internes (par exemple les seuils de dédoublement



des groupes, le nombre de parcours de licence, la part des formations à distance, etc.). Tous ces éléments seront intégrés dans la lettre de cadrage en cours d'élaboration en vue de l'accréditation.

Par ailleurs, au-delà de la phase d'habilitation, l'établissement s'est saisi de la problématique de la gestion des charges d'enseignement, tant du point de vue stratégique (choix des formations, contenus prioritaires, etc.) que du point de vue opérationnel (suivi de la mise en œuvre, partage des données et des pratiques, etc.).

C'est finalement l'équilibre entre la soutenabilité financière et la soutenabilité pédagogique qui apparaît comme l'objectif à garder en ligne de mire. Force est également de constater que la soutenabilité ne se mesure uniquement en termes de coûts : il faut tenir compte des recettes et des modes de financement, notamment dans l'hypothèse de l'apport de partenaires extérieurs dans la prise en charge d'un parcours de formation.

## Retour d'expérience de l'université de Bourgogne (vague B)

**Aurélié GERIN-BERTHIER, Directrice du Pôle Développement durable, Qualité et Pilotage**  
**Grégory WEGMANN, Conseiller spécial en charge du suivi de l'offre de formation et du pilotage**

L'université de Bourgogne, de nature pluridisciplinaire, comporte des IUT, des écoles d'ingénieurs et des enseignements en santé. Elle accueille 28 000 étudiants pour une charge d'enseignement totale d'environ 450 000 heures, dont 40 % d'heures complémentaires et de vacances.

Dans le système d'information de l'établissement, APOGEE gère les modélisations pour les inscriptions pédagogiques, le suivi des notes et la délivrance du diplôme. Un autre outil, EVALENS, a été développé il y a quelques années suite déjà à la problématique de soutenabilité. Il permet de modéliser (ou simuler) les maquettes et d'effectuer des prévisions d'effectifs. Il est couplé à une application de saisie des heures réalisées et de paiement des heures complémentaires et des vacances, SERVICES.

Si l'existence de ces outils locaux présente certains avantages (notamment une souplesse de modélisation), elle crée aussi des difficultés de rapprochement des données (notamment celles qui ont trait aux étudiants). Les outils s'avèrent également vieillissants (plus de dix ans pour SERVICES). Surtout, il n'existe pas de liens automatiques entre ces applications et les bases RH, de scolarité ou les bases financières, ce qui implique de multiples saisies.

Un projet a été lancé afin de revoir ce système dans la perspective de la nouvelle offre appelée à voir le jour à la rentrée 2017 et enfin disposer d'outils informatiques qui dialoguent entre eux.

L'université de Bourgogne ne peut s'appuyer sur une comptabilité analytique pour renseigner les données financières relatives aux formations. Une méthode spécifique a été définie pour la répartition de la masse salariale des enseignants du fait des « échanges » importants d'heures entre composantes : cette masse salariale est allouée, pour chaque enseignant, par filière de formation, ce qui a permis de réaliser un exercice complet en 2013-2014, actualisé en 2014-2015. S'agissant des personnels BIATSS, l'université s'est appuyée sur les imputations budgétaires, qui fournissent des indications sur la composante de rattachement. La répartition par nombre d'étudiants sera sans doute utilisée pour affiner l'allocation de ces charges par type de formation.

Les projections de la nouvelle offre de formation (qui sera mise en œuvre à la rentrée 2017) ont été effectuées en appliquant un coefficient réducteur de 3 % à 5 % aux charges d'enseignement réalisées en 2014-2015 pour chaque composante : projet de notification transmis à chaque composante en septembre 2015 (en heures et en euros).



Ce travail a conduit à élaborer une fiche synthétique des effectifs, groupes et charges d'enseignement attendus pour chaque composante. Est ainsi apparu un dépassement des enveloppes pour toutes les composantes (+48 000 heures au total au regard des notifications), avec plus ou moins de détails sur les causes de ce résultat. Un dialogue a été entamé sur cette base avec chaque composante afin d'analyser les écarts et retenir d'autres hypothèses de charge attendues. Au-delà de la nouvelle offre de formation, qui imposera une diminution importante de l'offre de formation à la rentrée 2017 par rapport aux projets des composantes, l'établissement a dû prévoir d'importantes économies dès la rentrée 2016 en réduisant les volumes horaires et en rehaussant les seuils de groupes. Ce passage obligé montre d'ailleurs que la question des maquettes semble moins sensible, du point de vue de l'accueil des mesures à envisager par les équipes, que des mesures de gel de poste ou de non-renouvellement de CDD.

### Table ronde 1 : l'accréditation, comment s'y préparer ?

Si la réforme LMD a conduit à une relative surenchère de formations se voulant attractives, ce qui a encouragé nombre d'établissements à ne pas trop compter les moyens mobilisés, la question de la soutenabilité sous-tendait dès avant cette période de nombreuses réflexions des établissements. Ceux-ci ont réalisé d'énormes progrès en peu de temps, sous la contrainte des difficultés financières auxquelles ils sont confrontés, mais aussi à la faveur d'un questionnement de leurs équipes politiques qui n'avait pas fait l'objet d'une formalisation très précise. L'heure est aujourd'hui à cette formalisation collective des besoins des établissements : assurer une offre de formation de qualité tout en trouvant l'équilibre économique. Il s'agit de rationaliser l'offre de formation tout en conservant l'objectif de réussite des parcours de formation, ce qui fait surgir une interrogation quant à la capacité des établissements à rendre compatibles ces deux impératifs.

Le passage de l'habilitation à l'accréditation impose de faire comprendre à toute la communauté universitaire ce que signifie ce changement. L'accréditation porte sur des mentions et non sur des programmes de formation particuliers. Les établissements auront donc le loisir de s'organiser différemment de ce que prévoit une mention et pourront profiter de la plasticité qu'offre le processus d'accréditation, à la différence de l'habilitation. L'accréditation de mentions permet notamment davantage de mutualisations, au sein d'une mention ou entre plusieurs mentions.

Le manque de soutenabilité auquel est confronté un établissement peut faire naître le risque de sacrifier les premières années, sur lesquelles il est plus facile d'agir. Il faut cependant se souvenir que la procédure d'accréditation se met en place en même temps que la nouvelle nomenclature de diplômes nationaux. Ce doit être l'occasion de remettre l'offre de formation entièrement à plat plutôt que de tomber dans le piège consistant à repartir de l'existant.

Si le débat avec la salle soulève la question des composantes dérogatoires (IUT et écoles d'ingénieurs, déjà accrédités) qui consomment le plus grand nombre d'heures, il est rappelé que ces entités utilisent aussi de façon importante leurs ressources propres. Les contrats d'objectifs et de moyens constituent une étape vers une gouvernance collective et il faut progresser étape par étape. Les COM contribuent à faire évoluer les choses, par exemple du point de vue de la contribution des IUT à la recherche.

A titre d'illustration, l'IUT de l'université d'Angers est lié à celle-ci par un contrat d'objectifs et de moyens de la même façon que les autres composantes. Lorsqu'une situation de double déficit a imposé des mesures douloureuses à l'échelle de l'établissement, l'IUT a joué le jeu. Aujourd'hui, lorsque des arbitrages sont à effectuer, les écoles d'ingénieurs et IUT de cette université ne sont pas favorisés, en raison notamment des moyens humains et financiers relativement élevés dont ils disposent, pour des raisons historiques.





Quant aux outils, la place des systèmes d'information apparaît comme fondamentale pour l'évolution du pilotage des universités. Des marges de progrès importantes se font jour en la matière, en particulier du point de vue de l'interfaçage des différents outils, synonyme d'économie de saisies redondantes.

Toute démarche d'accréditation est assortie d'un calendrier mais celui-ci reste très difficile à définir, comme en témoignent plusieurs établissements : il suffit qu'une composante joue moins le jeu pour que l'édifice s'écroule, car les calculs prennent alors un retard difficile à rattraper. Du point de vue du ministère, c'est l'auto-évaluation conduite au sein des établissements qui constitue le déclencheur. Le rapport du HCERES ne vient que confirmer ce que les équipes pédagogiques auront anticipé. Il ne faut donc pas attendre formellement le retour de l'évaluation du HCERES mais plutôt s'engager dans la démarche dès la fin de l'auto-évaluation.

« C'est un renversement des habitudes » qui est demandé aux universités et les enseignants-chercheurs le perçoivent comme « une très grande violence ». Cette profonde évolution culturelle est aussi la raison pour laquelle le volet « soutenabilité » ne doit pas être déconnecté des trois autres volets de l'accréditation. Ce changement culturel n'a manifestement pas encore irrigué l'ensemble des équipes d'enseignants et d'enseignants-chercheurs, lesquelles se sentent submergées par un travail qu'on leur demande de faire ou, dans certains cas, de refaire.

Une façon de favoriser l'appropriation de la démarche peut consister à mettre en exergue la démarche qualité poursuivie à travers l'exercice de soutenabilité. Il peut également être fait appel au Conseil des directeurs de composantes en amont afin de mutualiser des réflexions et des expériences.

En tout état de cause, la professionnalisation des équipes progresse à un rythme soutenu. Le saut à réaliser est effectivement important mais les progrès constatés à travers les deux premières vagues d'accréditation témoignent des grandes capacités des établissements.

## Retour d'expérience de l'université Paris-Est Créteil (vague E)

**Nathalie PERICHON, Responsable du Service Pilotage et offre de formation,**  
**David SIMARD, Responsable du Pôle Pilotage de la Direction du développement**

L'université Paris-Est Créteil (32 100 étudiants actuellement pour un budget de près de 240 millions d'euros dont 112 millions d'euros pour l'activité de formation) a fait partie de la première vague d'accréditation des universités françaises et a eu le privilège d'être désignée établissement pilote pour la mise en forme des outils appelés à se déployer dans le cadre du volet 4.

L'établissement a défini une méthodologie à double étage (pour l'ancienne et la nouvelle offre de formation), avec deux niveaux de données :

- + pour la DGESIP, un étage par grand secteur et par niveau de formation ;
- + pour l'UPEC, un étage par composante et par niveau de formation.

L'année de formation de référence était l'année 2012-2013, ce qui a donné lieu à des travaux conduits de décembre 2013 à juillet 2014, avec de nombreuses difficultés, en particulier sur les charges d'enseignement (les données saisies dans GEISHA s'étant avérées peu fiables). La nouvelle offre de formation à projeter était celle de l'année 2015-2016, pour laquelle les travaux ont été réalisés entre avril et octobre 2014.

L'offre réalisée a été réputée soutenable compte tenu de l'absence de difficulté budgétaire de l'établissement dans la situation de départ. Il a fallu la projeter en tenant compte de l'évolution du nombre de groupes, des charges d'enseignement et du nombre d'étudiants, ce qui a conduit à une hypothèse d'augmentation massive (+ 10 000 étudiants) des effectifs étudiants.



Il est apparu, à ce stade de la démarche, que le système d'information était inadapté (données mal renseignées, charges d'enseignement non saisies, absence d'outil dédié au calcul des charges prévisionnelles d'une offre de formation). L'établissement s'est alors tourné vers les composantes en leur demandant un certain nombre de données (nombre de groupes) ou de validations (charges d'enseignement).

En ce qui concerne la nouvelle offre de formation, un tableau Excel a été élaboré afin de maquetter l'ensemble des formations, en distinguant quatre niveaux de formation (licences, master, DUT et licences professionnelles). Adressé aux composantes dans une version « non verrouillée », il a donné lieu à la collecte de données parfois très éloignées de la maquette de départ, ce qui a nécessité un lourd travail de vérification et de reprise des données.

Le pôle pilotage était chargé de saisir, à partir de ces données, les informations souhaitées par le ministère. Ce n'est pas une diminution du volume horaire mais une stabilité de ce volume qui était demandée aux composantes, ce qui a conduit globalement à une enveloppe horaire similaire, pour la nouvelle offre de formation, à ce qui existait dans l'ancienne.

Sur le plan politique, la mise en évidence des limites du système d'information a suscité une prise de conscience au plus haut niveau de l'université, ce qui s'est traduit par la mise en place d'un comité de pilotage « SI ». La nouvelle offre est aujourd'hui modélisée jusqu'au niveau le plus fin dans APOGEE et la saisie des charges d'enseignement s'en trouve grandement améliorée.

Le prisme de la soutenabilité, pour l'approche de l'offre de formation, a été introduit dans les tableaux de bord du dialogue de gestion avec les composantes. C'est le cas par exemple de paramètres tels que l'indicateur H/E, qui est aujourd'hui suivi par niveau de diplôme. Deux cartographies économiques des activités de l'université ont également été réalisées – la première ayant bénéficié de l'accompagnement de l'IGAENR.

Le pôle pilotage de l'université s'attache désormais à souligner la cohérence de ces différents exercices entre eux – en y incluant des travaux connexes tels que le calcul de coûts et la problématique d'autofinancement de la formation continue.

## Retour d'expérience de l'université de Toulouse 3 Paul Sabatier (vague A)

### **Eric LOMBARDI, Chargé de mission SGCE.**

La solution déployée à l'université Toulouse 3-Paul Sabatier l'a été après un premier exercice de chiffrage réalisé à l'initiative des directeurs de département de l'établissement, dans le cadre de la vague d'habilitation 2011-2016, qui avait mis en évidence le risque d'accroissement de 50 000 heures de l'offre de formation de l'établissement. Suite à ce chiffrage, l'accroissement a été ramené à 4 000 heures en amendant l'offre de formation.

Si ce premier exercice avait reposé sur des fichiers Excel présentant de multiples inconvénients (notamment la possibilité d'introduction de données biaisées par les composantes), la deuxième itération de la démarche a conduit à développer un logiciel WEB couplé à des bases de données nommé SGCE (Système de Gestion des Charge d'Enseignement).

Lorsque l'on s'intéresse à la problématique de la soutenabilité d'une offre de formation, on est confronté à deux classes de questions : la soutenabilité annuelle et la « soutenabilité initiale ». Pour la première il s'agit de savoir, pour une offre de formation donnée, si au vu des effectifs à la rentrée et de ses moyens humains et financier, l'université pourra réaliser cette offre et payer les HCC et les vacations en fin d'année. Pour la deuxième, il s'agit, au moment de préparer une nouvelle accréditation, de réaliser un calcul prédictif sur cinq ans pour bien dimensionner l'offre de formation.



Pour appréhender la première question un établissement a besoin d'un **logiciel de service prévisionnel** permettant de cartographier, chiffrer et analyser d'un côté les services à faire sous toutes leurs formes, en n'oubliant pas les conventions liant l'université à d'autres établissements, et de l'autre le potentiel humain pour le réaliser, minoré par les décharges prévisionnelles. Pour la deuxième question, il faut un outil permettant de déclarer, chiffrer et analyser une nouvelle offre de formation avant qu'elle ne soit envoyée au ministère.

Le logiciel SGCE permet précisément de faire les deux puisque pour chaque année, il a deux modes de fonctionnement possible : un mode « logiciel de service prévisionnel » et un mode « préparation de l'accréditation ». L'ensemble des outils d'analyse, de chiffrage et de pilotage contenu dans SGCE étant commun aux deux modes de fonctionnement, cela permet de comparer très facilement une nouvelle offre de formation en cours de préparation avec la précédente.

En mode « logiciel de service prévisionnel », SGCE permet la cartographie complète des services à réaliser et couvre toute l'affectation de service depuis les vœux jusqu'aux états de service fait avec calculs des HCC et des vacations, éditions des fiches de services, gestion des vacataires, des conventions, des décharges de service. Dans ce mode, SGCE peut fonctionner seul ou dialoguer avec les différents SI de l'université (SIRH, SI contenant l'offre de formation votée, SI payeur pour déverser les heures à payer sans ressaisie manuelle). C'est le mode « historique » de fonctionnement de SGCE. La première version, développée en 2002 par le département de mathématiques, avait pour but de permettre au directeur de collecter des vœux auprès de ses 170 collègues puis de répartir les services entre eux et d'identifier les besoins en vacataires.

En mode « préparation de l'accréditation », SGCE permet de déclarer très simplement, de chiffrer et d'analyser la nouvelle offre de formation. SGCE produit un chiffrage instantané présentant par exemple la ventilation de la charge théorique, visible par département mais aussi par discipline ou par composante avec, au choix, les répartitions par semestres, mentions, formes d'enseignement, CNU. Il fournit également un bilan synthétique par formation (ECTS, présentiel étudiant, charge totale, Htd/E, nombre d'UE en-dessous des seuils d'ouverture). Afin que chacun puisse s'appropriier ces problématiques de soutenabilité, la totalité des tableaux de bord produits est accessible à l'ensemble des enseignants-chercheurs de l'université.

Un prérequis, pour le calcul et la simulation des charges d'enseignement, réside dans la cartographie de toutes les formes d'enseignement reconnues par l'Université et de leur taux htd/h. SGCE contient donc les interfaces nécessaires pour réaliser cette cartographie qui est différente d'une université à l'autre.

Par ailleurs, pour réaliser des simulations comportant des évolutions d'effectifs, il ne faut pas faire saisir les nombres de groupes par les composantes, car dans ce cas il sera impossible de prendre en compte correctement les mutualisations. La seule méthode viable consiste à faire saisir les IP prévisionnelles de chaque formation et les coefficients de répartition des étudiants dans les UE à choix. C'est donc cette méthode de chiffrage qui a été implémentée dans SGCE. Ainsi, en mode « accréditation », SGCE permet de saisir les coefficients de répartition des étudiants dans les UE à choix et de déclarer plusieurs jeux d'effectifs étudiants. On peut ainsi réaliser un chiffrage à effectif constant (pour comparer l'ancienne et la nouvelle offre de formation) mais aussi un chiffrage reposant sur un effectif prévisionnel, avec différentes possibilités de simulation, comme par exemple des augmentations d'effectif de x %. Toujours dans l'idée de pouvoir comparer au mieux l'ancienne et la nouvelle offre de formation, en mode « logiciel de service prévisionnel », lorsqu'il est couplé au SI de l'université pour récupérer les IP réelles dans chaque module, SGCE calcule et affiche tous les coefficients de répartition des étudiants dans les UE à choix.

Observons ensuite que si, pour calculer un cout htd par formation, département, composante, l'université ne va en général s'intéresser qu'aux modules à sa charge, en revanche, lorsqu'on veut calculer et comparer des coûts par étudiant, il faut, dans le cas des formations cohabilitées, prendre



en compte les coûts des modules à la charge des autres établissements, sans quoi la comparaison sera complètement faussée. SGCE permet donc de déclarer les modules à la charge des autres établissements et il réalise un double chiffrage prenant en compte ou pas ces modules « externes ».

Pour en finir avec les problèmes de chiffrage, Il est important de souligner qu'il existe, selon les établissements, deux stratégies de régulation de l'offre de formation en fonction des effectifs : la régulation par le seuil d'ouverture et la prise en compte des étudiants absents (méthode qui conduit à un calcul de charge théorique et à un calcul de charge réelle) d'une part, l'adaptation dynamique de la taille des groupes ou du volume horaire enseigné d'autre part. Si cette seconde option présente l'intérêt d'une grande plasticité au regard des contraintes budgétaires, elle conduit à une diminution du volume horaire lorsque l'effectif étudiant augmente. SGCE réalise donc un chiffrage basé sur la première stratégie et contient donc un gestionnaire de règles pour déclarer, préalablement à tout chiffrage, la taille des groupes par composante, département, mention, formation, forme d'enseignement.

Le mode « accréditation » de SGCE a été mis au point durant le printemps 2015. Il a permis la saisie des 300 000 heures de la nouvelle accréditation en seulement deux mois et demie (contre 1 an pour l'habilitation 2011-2016 avec des fichiers Excel). Bien que tout ait été conçu pour que la saisie soit faite par les responsables de formation, les composantes ayant fixé des objectifs de réduction de maquette (-15% pour la faculté des sciences par exemple), les directeurs de département ont finalement préféré recevoir leurs responsables de formation et faire les saisies eux-mêmes, aidés par un ou deux responsables de mention par département.

Dans cette phase de calibrage de la nouvelle offre avec prescription à la baisse, les tableaux de bord actualisés à tout instant par SGCE et présentant :

- + la charge et le taux de couverture à agréger par discipline, puis par département, par composante et enfin par domaine ;
- + le présentiel étudiant (pour chaque formation) ;
- + le coût htd complet par étudiant pour chaque formation ;
- + la détection des UE qui se trouvent sous le seuil d'ouverture ;

se sont avérés des outils très précieux. Malgré cela, faute d'un pilotage fort de la part de la direction de l'université, la prescription de diminution de 15 % du volume de charges d'enseignement n'a pas été complètement atteinte (10-11% seulement).

SGCE est protégé par une licence de logiciel libre universitaire. Il est maintenu à l'université Toulouse 3-Paul Sabatier et donne lieu à des accords de partenariat en vue de co-développements dans d'autres établissements intéressés par cet outil. Il est aujourd'hui composé de quelques 200 000 lignes de code PHP/MySQL.



## Retour d'expérience de l'université de Strasbourg (vague C)

### Nathalie VINCENT, Directrice générale des services adjointe Appui aux missions

L'université de Strasbourg, de nature pluridisciplinaire (avec des enseignements en santé), couvre un très large spectre de domaines de formation, de l'astronomie à la théologie en passant par le journalisme et le management, avec également trois IUT et quatre écoles d'ingénieurs.

Créée en 2009 par la fusion des trois universités de l'agglomération et de l'IUFM d'Alsace, elle regroupe près de 2 800 enseignants et enseignants-chercheurs pour une charge totale de 630 000 heures, dont environ 40 000 heures de référentiel. Si le potentiel net se monte à 381 000 heures, 110 000 heures complémentaires sont réalisées, ainsi que 140 000 heures assurées par des intervenants extérieurs – soit, au total, 40 % d'heures réalisées en dehors des services d'enseignement.

La situation du fonds de roulement s'avérait très confortable (89 millions d'euros) au moment de la création de l'université en 2009. Sa courbe a connu une chute vertigineuse en deux ou trois ans en raison de la conjonction de divers facteurs (lancement de nouveaux projets, alignement de primes sur les établissements « mieux-disants », etc.).

Des mesures sévères ont été prises en 2011 afin de redresser cette situation, ce qui a commencé avec l'annonce, pour 2012, d'une diminution de la charge d'enseignement de 8 % (- 40 000 heures). Ce fut le premier « choc culturel ». De nombreux séminaires ont été organisés avec les directeurs de composantes autour des questions de maîtrise des charges et des coûts. Des discussions ont également eu lieu au moment de l'élaboration du schéma directeur de l'offre de formation 2013-2017.

D'autres mesures ont été prises depuis lors, notamment des gels d'emplois. Depuis 2009, l'université n'a jamais été en déficit, même si elle a frôlé cette situation. Elle reconstruit peu à peu, depuis deux ou trois ans, son fonds de roulement et s'inscrit aujourd'hui dans une dynamique plus favorable.

Un premier outil a permis d'alimenter, dès 2012, la discussion avec les composantes : l'indicateur de coût de l'offre de formation (COF). L'objectif était de faire apparaître de la façon la plus juste et la plus parlante le coût horaire des enseignements. L'université s'est interrogée quant au niveau d'analyse pertinent. Finalement, plutôt que le groupe, l'établissement a préféré porter l'analyse au niveau le plus fin en se centrant sur l'étudiant comme pivot du calcul. C'est de cette manière notamment que peuvent être prises en compte les mutualisations.

Cette méthode peut se décliner pour tout type de formation. Elle fournit également un indicateur homogène (exprimé en HeTD). Si elle présente l'intérêt de reposer sur une modélisation homogène pour l'ensemble des structures de formation, elle a nécessité un important travail préalable afin que l'ensemble de l'offre de formation soit modélisée au niveau des éléments pédagogiques, ce qui n'était pas le cas jusqu'alors. Les IP (inscriptions pédagogiques) doivent aussi être réalisées, ce qui n'est pas aussi évident qu'il n'y paraît. Les bases de données s'améliorent d'année en année, à la faveur de relances régulières et d'un suivi tout au long de l'année afin de surveiller l'état d'avancement de saisie des données.

Le COF moyen obtenu pour les différents types de diplôme fait apparaître des écarts importants (avec par exemple 17,11 HeTD pour le master et 33,6 pour les DUT et diplômes d'ingénieur). Le COF moyen par composante s'établit à 13,71 HeTD en 2014/15. L'amplitude de COF s'étale aujourd'hui entre 6 et 43 HeTD, ce qui traduit déjà un effort de diminution de l'écart. Il n'est pas question de fixer pour objectif l'atteinte d'un chiffre unique. Cet indicateur constitue plutôt un repère afin d'ajuster à la hausse ou à la baisse les moyens pour tel ou tel diplôme.

Une analyse a également été effectuée en coûts complets en reprenant une partie de la méthodologie utilisée pour le COF (c'est-à-dire en partant de l'élément le plus fin) et en se basant sur le compte financier analytique. Les coûts de formation ont ensuite été ventilés au niveau des composantes en



distinguant les coûts directs qui leur étaient imputables (masse salariale des permanents et des BIATSS, etc.) et les coûts indirects (services centraux, immobilier, etc.), auxquels une clé de répartition a été appliquée. Suivant les cas, la clé choisie, définie en fonction de sa pertinence, pouvait être par exemple la surface ou le nombre d'inscrits. Le coût horaire complet d'une composante peut ainsi être approché. Le coût complet d'un élément pédagogique fait l'objet d'une consolidation pour obtenir le coût de l'étape, ce qui permet ensuite d'obtenir un coût moyen par étudiant.

Ce deuxième niveau de calcul, en coûts complets, permet d'affiner l'analyse et montre par exemple que le coût moyen par étudiant d'un DUT avoisine 10 000 euros tandis que celui d'un diplôme d'ingénieur se monte à 13 000 euros (alors que le COF moyen était identique pour ces deux filières). Il ouvre la voie à des analyses sectorielles, ce qui a été amorcé en entamant une analyse des DU, de la formation continue et de l'apprentissage.

Par ailleurs, à partir du coût total des heures « toutes structures », l'exercice a montré, en ventilant la masse salariale liée aux heures sur service et le coût des heures complémentaires, que le coût total moyen des heures complémentaires s'élevait à 230 euros et non à 132 euros, comme l'indique la seule prise en compte des coûts directs. Les coûts indirects représentent 24 % des heures sur service et 43 % des heures complémentaires.

Au total, la démarche a permis d'acquérir une connaissance plus fine du coût de l'offre de formation, déclinée pour l'ensemble des formations. Elle fournit aussi un socle de données partagées avec l'équipe de direction de l'université, condition nécessaire pour engager une réflexion commune sur l'optimisation des moyens. Ces indicateurs sont désormais utilisés chaque année lors des dialogues de gestion. Une limite importante a trait aux outils, qui sont peu intégrés et peu adaptés au pilotage.

Parmi les chantiers en cours figurent le rapprochement des recettes et des dépenses (lesquelles doivent évidemment être prises en compte dans une analyse globale) ainsi que la construction d'un nouvel outil de pilotage. La préparation de l'offre de formation 2018-2022 (période du prochain contrat quinquennal) s'appuie sur d'autres tableaux simplifiés permettant d'éclairer la soutenabilité de l'offre de formation. Il sera demandé aux composantes de s'engager sur un plafond de charge et sur un plafond d'heures complémentaires pour la durée du contrat, avec en année de référence les données de l'année 2016-2017.

## Retour d'expérience de l'université Paris 13 (vague D)

### **Ourda HARIR-TABAKOV, Chargée de mission à l'aide au pilotage de l'offre de formation**

L'université Paris 13, pluridisciplinaire avec un secteur santé, se prépare à l'accréditation avec pour priorité de rénover le système d'information dédié aux heures d'enseignement. Avant même d'aborder cette préparation de l'accréditation, l'université devait renforcer le pilotage interne de son offre de formation, en raison de contraintes externes (loi ESR, soutenabilité de l'offre de formation) et internes (situation de déficit, connaissance insuffisante de la charge d'enseignement).

Un projet de pilotage des heures d'enseignement a été lancé en 2015 afin d'obtenir cette connaissance fine de l'activité, c'est-à-dire de la charge théorique, prévisionnelle et réalisée.

Un travail important a été réalisé depuis l'an dernier afin d'interfacer le nouveau logiciel de déclaration des services d'enseignement élaboré par l'université (SEPIA) avec :

- + les structures et les charges d'enseignement théoriques saisies dans le logiciel de gestion des formations (APOGEE) ;
- + et les données issues du nouveau logiciel d'emploi du temps (Hyperplanning) pour établir les services réalisés.



Enfin, un univers Business Objects a été associé à SEPIA afin de pouvoir effectuer des opérations de reporting, SEPIA étant aussi un outil d'aide au pilotage et d'aide à la décision.

Le cahier des charges de SEPIA a prévu un certain nombre d'indicateurs découlant de la cartographie des activités établie par l'IGAENR et impliqués par la démarche de soutenabilité souhaitée par le ministère. D'autres indicateurs sont propres à l'université, par exemple le nombre d'heures de référentiel ou les flux entrants et sortants de potentiels d'enseignement dans le cadre des échanges entre composantes. Les formations mises en œuvre en partenariat (au sein et hors de la CoMUE) sont également prises en compte, en termes d'heures prévisionnelles et réalisées.

La campagne de préparation à l'accréditation devrait débiter l'an prochain et pourra s'appuyer sur les données produites à partir de ce nouveau système d'information des heures d'enseignement, ce qui donnera certainement lieu à un travail de réappropriation des indicateurs. Une limite pourrait avoir trait, par ailleurs, aux outils, du moins pour construire les données prévisionnelles, qui impliquent de définir une méthode de simulation sans avoir à re-saisir l'ensemble des données contenues dans une maquette. Une autre réflexion doit porter sur le calcul des charges liées aux formations innovantes (formations 100 % numériques ou hybrides).

Sur le plan organisationnel, il faut également définir qui produit le volet 4. Il peut s'agir des porteurs de projet, des services centraux ou des directions de composantes.

Il reste enfin à déterminer la manière dont l'annexe 4 peut inspirer un outil pérenne d'aide à la décision au sein de l'établissement et de sa CoMUE. Cela suppose de rénover les représentations et de sensibiliser les acteurs du pilotage de l'offre de formation à une nouvelle culture des moyens alloués à l'offre de formation.

## Retour d'expérience de l'université de Lorraine (vague C)

**Evelyne BOONEN, Sous-directrice des ressources applicatives,  
Séverine KLIPFEL, Sous-directrice à la gestion de la formation et des études**

Lors de la création de l'Université de Lorraine en 2012 (57 000 étudiants pour 67 000 inscriptions et un million d'heures réalisées, avec 350 000 heures complémentaires), l'établissement a souhaité construire le système d'information qui lui permettrait d'être en ordre de marche pour le contrat quinquennal suivant. La démarche a débuté en septembre 2015 par un séminaire réunissant l'ensemble des enseignants de l'université afin de lancer la démarche d'auto-évaluation. La commission interne d'auto-évaluation s'est réunie en avril et a rendu le soir même ses conclusions. Les composantes ont ensuite dû préparer leur dossier d'accréditation, qu'elles devront rendre en octobre 2016.

L'objectif était que les données saisies dans APOGEE ne fassent l'objet d'aucune re-saisie. Des procédures de structuration et de codification ont été définies afin que la complétude et la cohérence des données soient vérifiées en permanence lors du déversement des données d'une application vers une autre (par exemple de l'application ADE de saisie des emplois du temps vers l'application Actul créée pour l'interfacer avec les autres systèmes du SI).

Une brique supplémentaire, Actul++, a été créée afin de mettre à la disposition des enseignants une application dans laquelle ils pourraient réaliser, « de façon plus simple que dans Word », des maquettes de diplôme pour remplacer divers dossiers d'habilitation. Ce sont les enseignants responsables de diplôme qui saisissent les maquettes. Ils ne peuvent valider leur maquette tant que des données sont manquantes.



Les données disponibles dans Actul++ seront extraites puis codées automatiquement et déversées dans les tables APOGEE. En d'autres termes, l'université « injecte » le niveau 1 (diplôme, version de diplôme, étapes, version d'étape) ainsi que les éléments pédagogiques, quelle que soit leur nature. Seule la structuration (listes et éléments des listes) reste à la charge des composantes. L'université a également donné la possibilité aux responsables de diplôme d'exporter à tout moment la maquette dans Excel.

Au fur et à mesure que le responsable de diplôme met en œuvre sa maquette, l'application fournit le niveau des indicateurs (effectif étudiant inscrit, H/E, etc.). Les mutualisations et éléments à choix sont également pris en compte. Pour davantage d'efficacité, il a été recommandé aux responsables de diplôme et de composante de s'associer à un BIATSS en binôme.

Des maquettes de diplômes-types (licence, licence professionnelle et master) sont créées en indiquant les crédits correspondants, le libellé des étapes, etc. Des masques (non visibles pour les enseignants) de diplôme sont établis par projet de diplôme. Chaque année sont définis les seuils d'étudiants par groupe en fonction du type d'heure. Le masque de saisie d'une UE peut être affiné au niveau d'un élément constitutif et même au niveau d'une matière.

Les données disponibles permettront d'estimer la charge horaire par diplôme, de détecter les UE qui sont sous les seuils de prise en compte et de calculer les nombres de groupes de CM, TD, TP, etc. Le seuil de prise en compte des UE est fixé à 10 étudiants –seuil minimum de prise en charge financière de l'enseignement par l'établissement.

L'exploitation des données alimente aussi le tableau de bord (MyReport) qui fournit, avec les données RH (HARPEGE), paie (WINPAIE), EVE et ALISSE ainsi que les données budgétaires et comptables SIFAC, toutes les informations utiles à l'élaboration de la cartographie de la formation et des indicateurs de soutenabilité.

L'affichage de l'offre de formation sur le site web de l'université fait l'objet, parallèlement, d'une refonte. C'est la raison pour laquelle la fiche RNCP développée dans l'application est rattachée à un diplôme et sera exportable au format word. Les données seront ainsi exploitables pour l'affichage, la promotion et la communication de l'offre de formation.

L'application est ouverte en production depuis mi-juin 2016 et les enseignants eux-mêmes semblent prendre conscience, lorsque tel est le cas, du nombre élevé d'UE qu'ils avaient prévu.

## Table ronde n°2 : l'accréditation, quelle mutualisation des méthodes et des outils ?

Si certaines universités confrontées à une situation difficile (double déficit, plan de rétablissement de l'équilibre financier) disent s'être senties, à un moment donné, « seules au monde », l'exposé de divers témoignages leur a montré que la réalité était très différente.

Un autre constat qui ressort des nombreux retours d'expérience proposés est celui de la diversité des outils, parmi lesquels seul APOGEE fait figure d'outil commun aux universités.

La démarche d'auto-évaluation implique, par essence, une multiplicité d'approches. Il a néanmoins paru utile à l'Amue de partager, à travers cette journée et demie, des éléments de méthode quant à la façon d'aborder la construction du volet 4.

Le retour d'expérience des établissements de la vague E, qui n'avaient aucun recul sur l'accréditation, peut aussi être considéré comme porteur d'espoirs.

Ce type de journée montre que les établissements sont tous, peu ou prou, confrontés aux mêmes problèmes, sans que la situation ne semble d'ailleurs beaucoup progresser au fil des ans. L'Amue a accompagné les établissements à travers des groupes de travail, des formations-actions ou des





accompagnements particuliers mais les outils restent largement en retrait de cet effort, laissant à Excel une place de choix dans la boîte à outils des établissements.

La rencontre a rappelé que les établissements ne maîtrisaient pas les flux d'étudiants, ce qui demeure une contrainte majeure. Sur le plan des dépenses, la question des coûts est étroitement dépendante des politiques d'établissement (par exemple si l'université choisit de remplacer un titulaire par un contractuel). Le véritable enjeu réside toutefois dans les recettes et il paraît difficile d'affirmer que tout se déroulera conformément aux projections établies. C'est aussi à l'aune de cette réalité que la question de la soutenabilité de l'offre de formation doit être envisagée. L'engagement dans la qualité de la formation et l'effort de maîtrise budgétaire s'ancrent de plus en plus dans les pratiques, ce qui constitue un acquis important.

En matière de gouvernance et de gestion de projet de la démarche d'accréditation, l'inclusion de divers services apparaît comme l'un des facteurs de réussite, de même que l'anticipation de l'exercice en amont.

## Présentation de l'hypothèse SISPEO

Remerciant tous les intervenants, Christophe Marion, directeur du département Expertise Métier de l'Amue, souligne que cette conférence s'inscrit dans une trajectoire plus vaste. Elle constitue une étape d'un plan d'actions qui pourrait avoir pour ambition la construction d'un outil de pilotage du coût de l'activité de formation, SISPEO.

La réalisation de cette hypothèse (qui fait l'objet d'un dossier remis aux participants de ces journées et à propos de laquelle une web conférence est disponible) dépend de l'engagement des universités.

Outre la prise de conscience, au sein des établissements, de la nécessité de piloter l'offre de formation, à l'instar de la masse salariale (avec une complexité beaucoup plus grande), la réforme de l'accréditation, l'augmentation des effectifs étudiants, le manque actuel d'outils ainsi que la compétence acquise par l'Amue dans le domaine décisionnel plaident en faveur de l'hypothèse SISPEO.

Sur la base de ces constats, l'Amue a rencontré depuis un an ses partenaires institutionnels et les établissements afin de dessiner les contours d'un outil auquel plusieurs ambitions seraient assignées :

- + proposer une analyse et une prévision des coûts des formations, afin notamment d'objectiver le dialogue de gestion et de partager l'information avec tous les acteurs ;
- + outiller la construction budgétaire et le suivi de son exécution ;
- + construire et proposer des scénarii de répartition des moyens, dans une vision pluriannuelle et multi-dimensionnelle ;

Sur le plan opérationnel, SISPEO aurait plusieurs objectifs :

- + importer des données ;
- + calculer le coût d'une formation en HeTD, en euros et établir des tendances (par axe, par profondeur, etc.) ;
- + permettre des simulations.

SISPEO devrait, idéalement, permettre des simulations selon des axes d'analyse que chacun pourrait paramétrer (par type de diplôme, par année de formation, par modalité de formation, etc.).

L'Amue a établi un document établissant le périmètre macro-fonctionnel d'un futur SISPEO (prérequis, acteurs concernés, délais de construction). Il s'agirait d'un outil relativement simple à construire (en



14 mois), fort de l'expérience de réalisation de l'outil SIHAM-PMS, pour un déploiement prévu en un à cinq ans. Le modèle économique a également été défini.

Les nouveaux principes votés par les adhérents de l'Amue en assemblée générale ont été appliqués, ce qui implique notamment le préfinancement des solutions : l'Amue recueille les besoins, définit les contours de l'outil et invite les établissements à s'engager financièrement avant de passer à l'étape suivante (la rédaction d'un cahier des charges). Dans ce modèle, le projet n'est pas lancé tant que l'Amue n'a pas atteint l'engagement de 40 établissements (seuil cible défini pour SISPEO).

L'Amue a interrogé en avril dernier les gouvernances d'établissements en leur adressant le dossier de présentation de SISPEO qui figure dans la pochette des participants. L'Agence a reçu un assez faible nombre de réponses, lesquelles s'avèrent aussi peu argumentées. Certains établissements ont fait remarquer l'importance des prérequis indispensables avant de pouvoir s'engager dans la mise en œuvre de SISPEO (par exemple le développement d'une comptabilité analytique, ce qui constitue un chantier en soi).

Une nouvelle enquête sera réalisée par l'Agence à la rentrée auprès des établissements afin de connaître leur position à l'égard de ce projet. Le questionnaire qui sera conçu à l'appui de cette démarche sera affiné avec le concours des participants à la conférence, qui pourront notamment éclairer les obstacles susceptibles d'empêcher l'engagement des établissements dans le projet SISPEO.