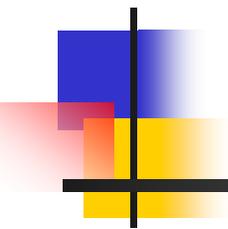
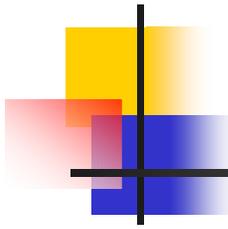


# Programme d'accompagnement des établissements sur l'aide au pilotage



---

**Sibylle ROCHAS**  
**Chargée de mission aide au pilotage**  
**AMUE**



# les objectifs

---

- Dans le contexte du renforcement de l'autonomie des universités
- Dans l'esprit de la LOLF (loi organique relative aux lois de finances du 1er août 2001) : la logique du pilotage de la performance
- Lancement d'un programme d'aide au pilotage des établissements en 2000 : méthodologie et outil (entrepôt de données)
- Favoriser une diffusion de la culture d'évaluation dans l'établissement

# un programme d'actions pilotage développé depuis 2000

- Selon un triptyque :
  - méthodologie
  - outil
  - conduite de projet
  
- 21 formations à la **méthodologie** du pilotage
- Une action démarche pilotage et **entrepôt de données** avec 19 établissements, développée depuis 2000
- 2 **formations-actions** pilotage de la politique d'ouverture internationale (avec 6 établissements en 2003, 4 établissements en 2004-2005)
- 9 séminaires de sensibilisation et d'échanges, exemples :
  - en juin 2004 : le **pilotage de la politique d'ouverture internationale : partage d'expériences**
  - en 2003 : **valoriser les informations financières pour aider à la décision**
  - en 2002 : le **pilotage de la scolarité avec Apogée**

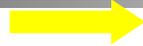
# 1) formations à la méthodologie du pilotage

---

- **21 journées de formation** depuis 4 ans
- Y ont déjà participé : 333 personnes de 104 établissements
- Groupes de 20 personnes
- destinées principalement aux Présidents, Vice-Présidents, Secrétaires Généraux, chargés de mission pilotage, ...
- Les prochaines dates :
  - 17 janvier 2005 (complet)
  - 21 janvier 2005
  - 10 mars 2005
  - ...

## 1) Contribution des experts et volonté politique

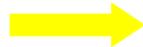
**Identification et choix des indicateurs de pilotage**



**Schématisation des processus, et des actions de réglage en fonction des orientations politiques (objectifs)**

## 2) Déploiement de ressources techniques

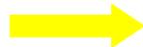
**Production des indicateurs**



**Création des tableaux de bord et des systèmes d'information correspondant**

## 3) Mobilisation des acteurs

**Utilisation des indicateurs**

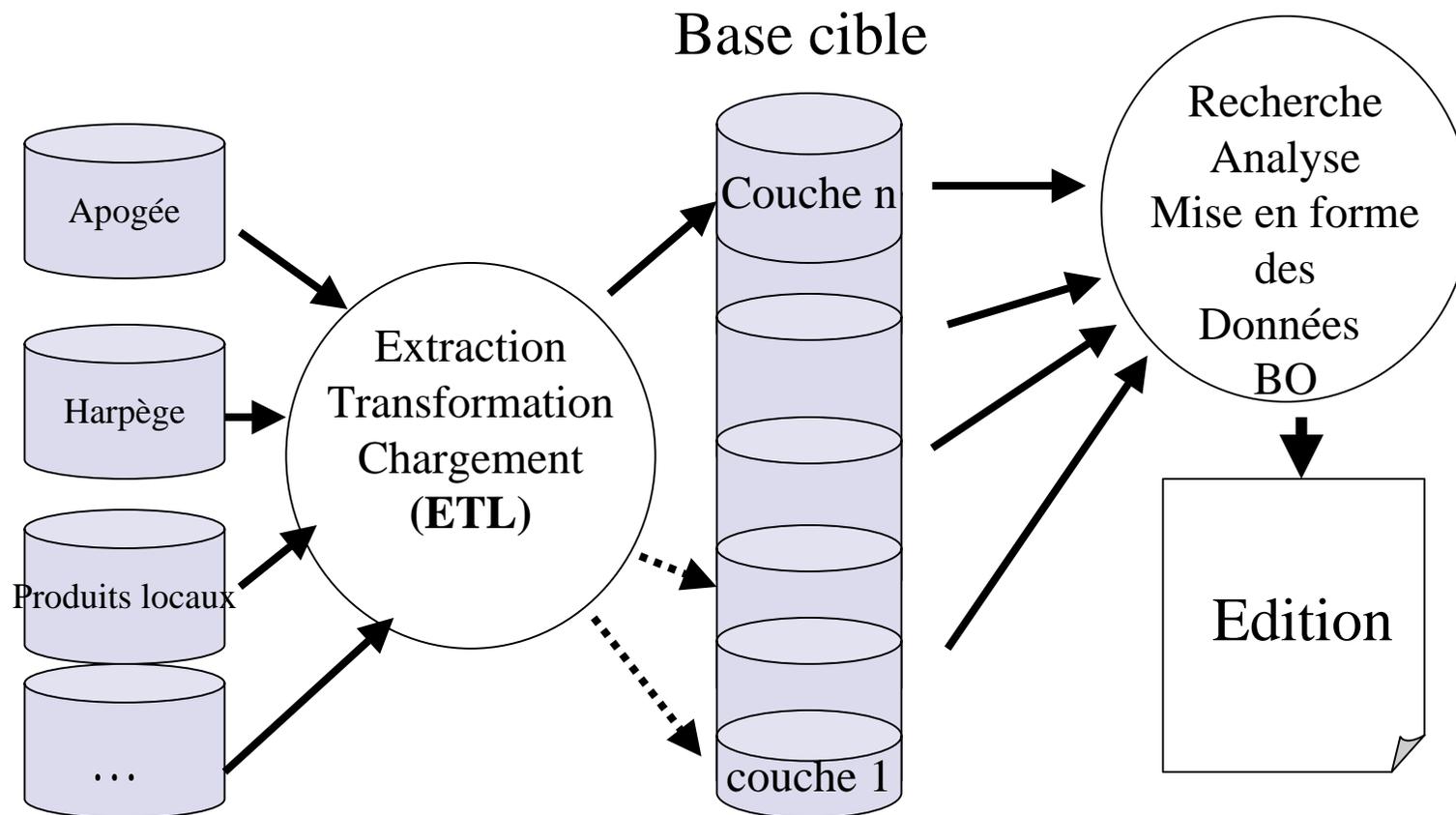


**Mise en place d'une animation de gestion (contractualisation et reporting)**

## 2) méthodologie et outil

- **La démarche pilotage avec l'entrepôt de données : Amue et 19 établissements :**
  - En 2001 :
    - Amiens, Besançon, Lille 1 et Lille 2, Paris 6, Rennes 1, Strasbourg 1, Versailles
  - En 2002 :
    - Clermont 2, INPG, Montpellier 2 et Montpellier 3
  - En 2003 :
    - Le Havre, Lyon 1, Paris 10, Strasbourg 3, Toulouse 3
  - En 2004 :
    - Le Havre, Lyon 1, Paris 10, Strasbourg 3, Toulouse 3

## Schéma entrepôt de données



# avec un dispositif d'assistance mis en place par l'Agence

Assistance méthodologique et technique aux 19 établissements :

- **Une assistance méthodologique** : formation, journées d'échanges d'expérience, réseau d'aide au pilotage
- **Une assistance technique au démarrage** : séminaire d'installation, support technique
- **Un suivi régulier** (groupes de travail) favorisant les échanges : 8 réunions par an
- **Parrainage** des nouveaux sites par un établissement précédent
- **Une assistance mutualisée** : liste de diffusion et environnement de travail (portail technique)
- **Une évolution mutualisée** de l'entrepôt de données
  
- Chaque établissement définit les objectifs et les actions qu'il souhaite suivre, notamment dans son projet d'établissement
- Chaque établissement choisit ses propres indicateurs

# exemples d'indicateurs produits avec l'entrepôt de données

- taux d'encadrement par composante : nombre d'étudiants par enseignant, nombre d'étudiants / IATOS
- nombre de IATOS / enseignants
- dépenses réelles / total étudiants inscrits
- répartition des enseignants-chercheurs par composante, section CNU et spécialité
- répartition des emplois IATOSS par catégorie et par corps
- professeurs et maîtres de conférence recrutés hors de l'université
- budget annuel consacré à la formation continue des IATOS
- budget et dépenses consacrées à l'achat de documentation
- répartition des inscrits par licence professionnelle
- répartition des étudiants par formation technologique
- effectif par département d'IUT
- taux de réussite en première année de DEUG par rapport aux inscrits
- taux de réussite en deuxième année de DEUG par rapport aux inscrits
- répartition des étudiants étrangers par composante et par cycle
- nombre d'étudiants étrangers suivant un programme d'études particulier
- doctorants de nationalité étrangère
- pourcentage des thèses en co-tutelle par école doctorale
- ....

## 3) méthodologie pilotage et conduite de projet

---

Formation-action « mise en œuvre d'un système de pilotage sur la politique ouverture internationale »

- 1ère formation-action en 2003, avec 6 établissements :
  - Amiens, Dijon, Insa Toulouse, Lille 1, Lyon 2 et Rennes 2
- 2ème formation-action en 2004-2005, avec 4 établissements :
  - Caen, Grenoble 2, Rouen, Toulouse 2
- 6 sessions de regroupement sur 10 mois
- Des apports sur :
  - le pilotage
  - la conduite de projet

### 6 Sessions de regroupement

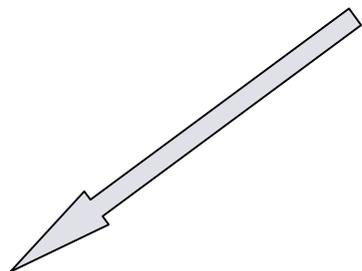
*Apports de méthodes et d'outils*

Mise en commun de la progression des projets

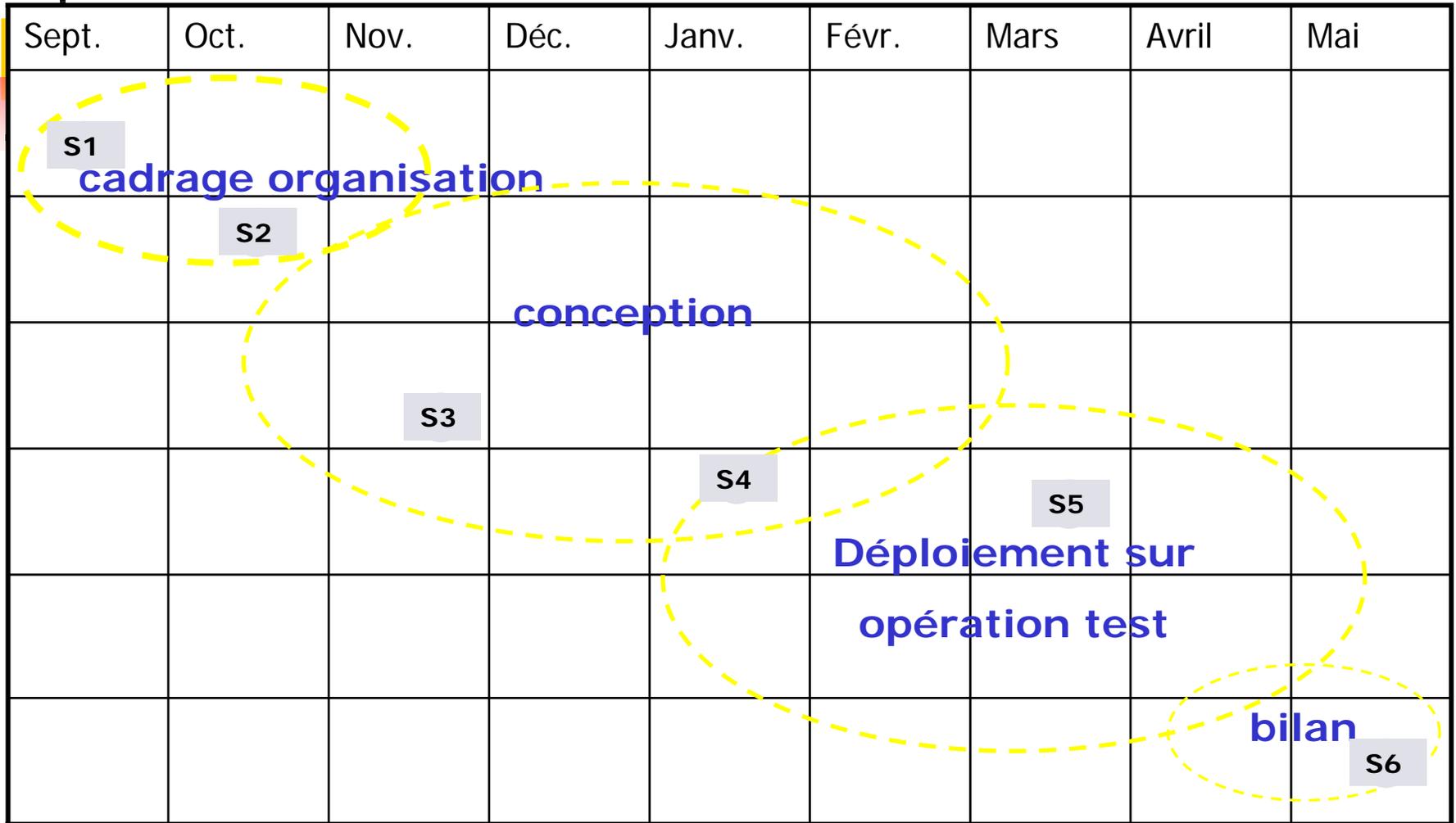
### 5 Intersessions

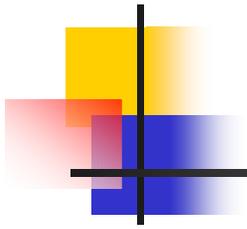
Déroulement des projets en grandeur réelle

*Appui par les animateurs à distance et sur sites si besoin*



Systeme de pilotage, sur le thème de la politique d'ouverture internationale, en fonctionnement à la fin de l'opération





# Exemples d'indicateurs et de tableaux de bord

produits dans la formation-action  
pilotage de la politique d'ouverture  
internationale en 2003

**Indicateur** : traduit en critère mesurable les points clés sur lesquels se réalise le pilotage (finalités, processus, actions de réglage)

**Tableau de bord** : présentation des valeurs d'indicateurs suivant une périodicité donnée, pour situer l'état de performance et de fonctionnement et décider les actions correctives

**Base de données** : récupère, stocke et restitue les informations correspondant aux indicateurs retenus

LISTE DES INDICATEURS SELECTIONNES

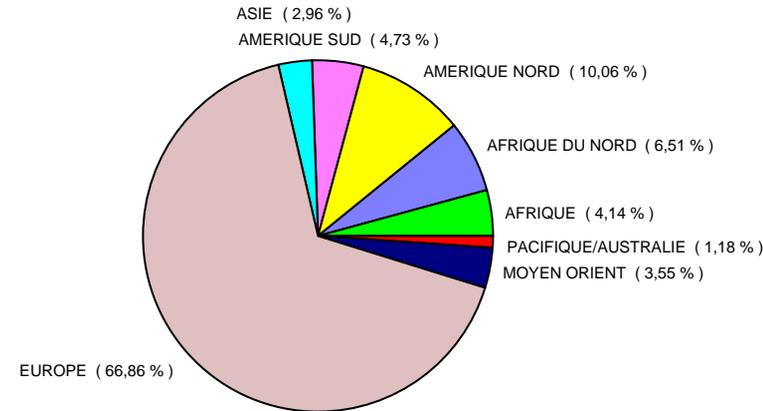
Date : 30/10/2003

INDICATEURS	Phase du processus de production (TB 2003)	TB 2003		TB 2004 2007
		TEST	hors test	
Nombre total d'étudiants étrangers *	Produit (calculé)	X		
Nombre d'étudiants étrangers par origine géographique *	Produit (calculé)	X		
Taux d'étudiants étrangers *	Produit (calculé)	X		
Taux de réussite des étudiants étrangers *	Produit (calculé)	X		
Flux d'étudiants en échange entrants *	Produit (calculé)	X		
Flux étudiants en échange sortants	Produit (calculé)	X		
Nombre de stages d'étudiants à l'étranger	Produit (calculé)	X		
Nombre de missions à l'étranger	Produit (calculé)	X		
Nombre de mois de professeurs invités	Collecte des données et calcul en novembre		X	
Nombre de conventions par type de partenariat			X	
Nombre de places dans les conventions *	Produit (calculé)	X		
Taux de réalisation des conventions *	Produit (calculé)	X		
Nombre de cursus intégrés, de doubles diplômes et de masters européens	Inexistant actuellement pour futur TB			X
Nombre d'étudiants inscrits dans des cursus intégrés, de doubles diplômes et de masters européens	Inexistant actuellement pour futur TB			X
Nombre de candidatures d'étudiants étrangers	Calcul en cours	X		
Nombre de connexions au site Web de l'international	Produit (calculé)	X		
Nombre de colloques et nombre de participants étrangers	Recensement des données en cours		X	
Nombre de jeunes docteurs accueillis dans les labos	Recensement des données en cours collecte en novembre		X	
Nombre d'étudiants débutants en français au CIREFE	Collecte des données en novembre		X	
Budget mobilité enseignante (missions)	Collecte des données impossible en 2003			X
Budget de la mobilité étudiante	Collecte des données impossible en 2003			X
Nombre de sessions de préparation linguistique	Actions mises en œuvre R 2004			X
Nombre d'étudiants étrangers bénéficiant d'un tutorat	Actions mises en œuvre R 2004			X
Potentiel IATOS pour l'activité internationale	Recensement des données à effectuer		X	
Nombre d'actions de formation relatives à l'activité internationale	Pas encore d'actions			X

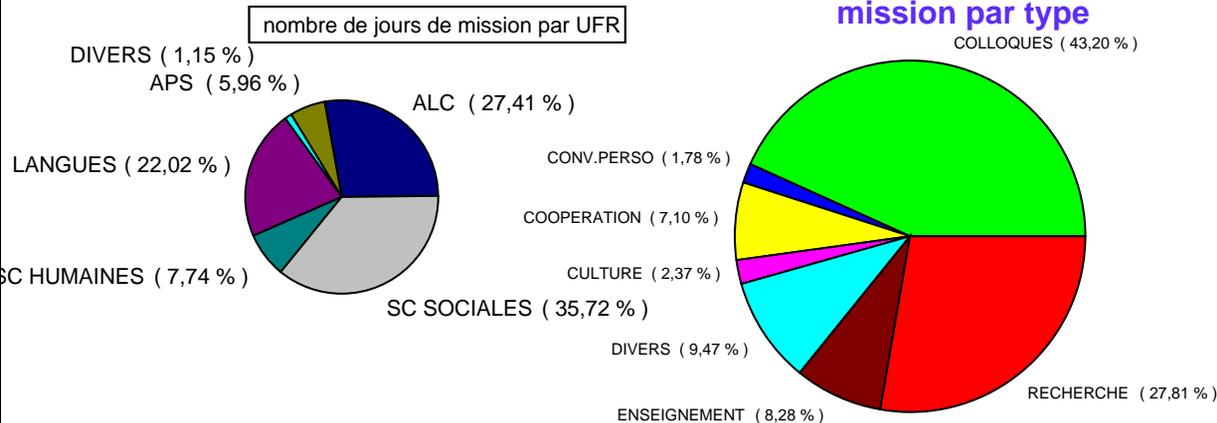
PAYS	nombre de missions	durée	durée_moyenn e
AFRIQUE DU NORD	3	25	8,3
AMERIQUE NORD	11	132	12,0
AMERIQUE SUD	2	158	79,0
ASIE	2	15	7,5
EUROPE	52	302	5,8
MOYEN ORIENT	2	28	14,0
PACIFIQUE/AUSTRALIE	1	10	10,0
<b>COLLOQUES</b>	<b>73</b>	<b>670</b>	<b>9,2</b>
AFRIQUE DU NORD	1	25	25,0
AMERIQUE SUD	1	10	10,0
EUROPE	1	10	10,0
<b>CONV.PERSO</b>	<b>3</b>	<b>45</b>	<b>15,0</b>
AFRIQUE DU NORD	2	14	7,0
AMERIQUE NORD	3	31	10,3
AMERIQUE SUD	1	21	21,0
EUROPE	6	37	6,2
<b>COOPERATION</b>	<b>12</b>	<b>103</b>	<b>8,6</b>
ASIE	1	8	8,0
EUROPE	3	23	7,7
<b>CULTURE</b>	<b>4</b>	<b>31</b>	<b>7,8</b>
AFRIQUE	3	66	22,0
ASIE	1	20	20,0
EUROPE	12	96	8,0
<b>DIVERS</b>	<b>16</b>	<b>182</b>	<b>11,4</b>
AFRIQUE DU NORD	1	17	17,0
AMERIQUE NORD	1	8	8,0
EUROPE	12	65	5,4
<b>ENSEIGNEMENT</b>	<b>14</b>	<b>90</b>	<b>6,4</b>
AFRIQUE	4	169	42,3
AFRIQUE DU NORD	4	29	7,3
AMERIQUE NORD	2	71	35,5
AMERIQUE SUD	4	73	18,3
ASIE	1	29	29,0
EUROPE	27	348	12,9
MOYEN ORIENT	4	61	15,3
PACIFIQUE/AUSTRALIE	1	11	11,0
<b>RECHERCHE</b>	<b>47</b>	<b>791</b>	<b>16,8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>169</b>	<b>1912</b>	<b>11,3</b>

En 2002-2003, **169** missions à l'étranger ont été effectuées pour une durée totale de **1912** jours et une durée moyenne de **11** jours . **2/3** des missions ont eu lieu en Europe. Et **70%** concernent la recherche ou un colloque .

Répartition du nombre de mission par région



Répartition du nombre de mission par type



FICHE DE QUALIFICATION D'INDICATEUR

Service responsable : service RI

Intitulé de l'indicateur

**Nombre de missions à l'étranger**

Utilisation (contrat ou pilotage interne) et par qui

*Indicateur contractuel*

*Utilisé par la direction de l'Université et le service RI*

Formule de calcul

*Décompte du nombre et de la durée de missions effectuées à l'étranger par les enseignants chercheurs*

Source(s) d'information (collecte)

*Ordre de mission (document papier) signés à la présidence, puis transmis aux RI qui en conserve une copie*

Traitement de la source au tableau de bord

*Saisie manuelle dans un tableau excel : durée et objet de chaque mission*

Forme du tableau de bord (support) et fréquence de production

*Production annuelle : tableau, graphique répartition*

Lié à quels indicateurs aval et amont

*Aval : budget des missions à l'étranger*

Commentaires

*Décliné par type de mission et pays*

*Evolution : revoir la source d'information . A l'avenir prévoir soit une base de données excel soit une saisie NABUCO puis un traitement automatique*



# Le tableau de bord de la politique d'ouverture internationale

(source : Université de Bourgogne, séminaire AMUE 10 juin 2004)



## Synthèse d'indicateurs

Domaine	Objectifs du projet d'établissement	Actions et projets	Indicateurs	Réalisés 1999-2002 (situation fin de contrat)	Objectif 2003-2006	Réalisé 2003-2006 (moyenne)	Évaluation	Commentaires
Enseignants	Attirer des enseignants-chercheurs avec des compétences internationales		<b>Enseignants étrangers invités (en mois)</b>	<b>88</b>		<b>48</b>	☹	données provisoires de l'année 2003-04
Recherche	Augmenter le volume financier des financements de la CEE pour la recherche	1. création de la Cellule recherche Europe	<b>Contrats recherche financés par CEE (en euros)</b>					INDICATEUR EN COURS DE FIABILISATION - données provisoires de l'année 2003-04
Recherche	Développer les co-tutelles de thèse		<b>Co-tutelles de thèses</b>					INDICATEUR EN COURS DE FIABILISATION - données provisoires de l'année 2003-04
Recherche	Attirer les futurs chercheurs en privilégiant la qualité de l'accueil		<b>Etrangers ayant obtenu une thèse</b>	<b>27</b>				INDICATEUR EN COURS DE FIABILISATION - données 2003-04 pas encore disponibles
Etudiants	Attirer les futurs chercheurs en privilégiant la qualité de l'accueil		<b>Poursuite en thèse des étrangers inscrits en DEA</b>	<b>132</b>		<b>115</b>	☺	Baisse important en Lettres, retour au niveau de l'année 2001-2002
Etudiants	Maîtriser les flux entrant d'étudiants étrangers des pays en développement et en émergence en 1er cycle et développer la collaboration institutionnelle à partir de bac+3	1. rentrée 2004: Saisie en ligne du dossier d'admission préalable et de validation d'acquis pour les candidats étrangers 2. rentrée 2005: test en ligne "connaissance en français" 3. sensibilisation des ambassades sur la politique de l'uB	<b>Flux entrant d'étudiants des pays en développement ou émergence en DEUG</b>	<b>60</b>		<b>48</b>	☺	Flux en Sciences et technologie maîtrisés en 2003-04
Etudiants	Augmenter les départs étudiants		<b>Mobilité internationale des étudiants de l'UB</b>	<b>4%</b>				Indicateur en cours de réalisation
Etudiants	Augmenter le nombre d'étudiants bénéficiaires de programmes et conventions d'échanges dans l'espace Européen		<b>Etudiants bénéficiaires de programmes d'échanges européens</b>	<b>730</b>		<b>749</b>	☺	Départs en hausse à l'IUT de Dijon et du Creusot. Accueils des britanniques en baisse. (Attention! les départs du second semestre n'ont pas été mis à jour en 1999, 2000 et 2001 - source APOGEE)



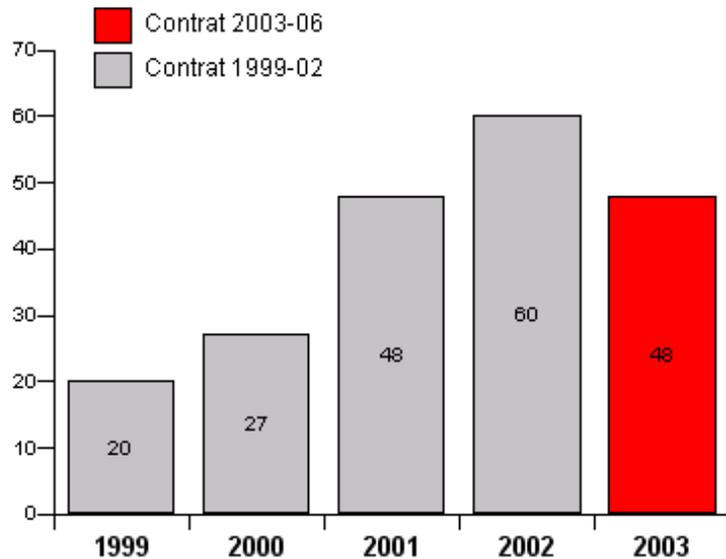
# Le tableau de bord de la politique d'ouverture internationale

(source : Université de Bourgogne, séminaire AMUE 10 juin 2004)



## Analyse de l'indicateur :

### INDICATEUR : Flux entrants d'étudiants des pays en développement ou émergence en DEUG



#### Commentaires

Flux en Sciences et technologie maîtrisés en 2003-04

#### Evaluation



#### Objectifs du projet d'établissement

Maîtriser les flux entrant d'étudiants étrangers des pays en développement et en émergence en 1er cycle et développer la collaboration institutionnelle à partir de bac+3

#### Actions et projets

1. rentrée 2004: Saisie en ligne du dossier d'admission préalable et de validation d'acquis pour les candidats étrangers 2. rentrée 2005: test en ligne "connaissance en français" 3. sensibilisation des ambassades sur la politique de l'uB

#### Définition de l'indicateur

Etudiants d'Afrique, du Moyen Orient, d'Amérique du Sud et d'Asie (hors Japon) ayant obtenu le bac à l'étranger et s'inscrivant pour la 1ère fois à l'université en 1re et 2e an. DEUG (hors IUT et Santé, redoublants et programme d'échange)  
-source APOGEE



# Le tableau de bord de la politique d'ouverture internationale

(source : Université de Bourgogne, séminaire AMUE 10 juin 2004)



## INDICATEUR : Flux entrants d'étudiants des pays en développement ou émergence en DEUG

### Analyse par composantes

	Contrat 1999-02				Contrat 2003-06
	1999	2000	2001	2002	2003
CTU	1	7	8	3	4
SC.ET TECHNIQUES	3	5	11	25	16
DROIT	11	4	10	13	14
SC.ECONOMIQUES	2	4	6	7	3
SC.DE LA VIE		1	4	5	6
SC.HUMAINES	1	4	1	4	
LANGUES	1		5	1	1
LETTRES ET PHILO	1	1	3	1	2
STAPS		1		1	1
IUP					1
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>48</b>	<b>60</b>	<b>48</b>

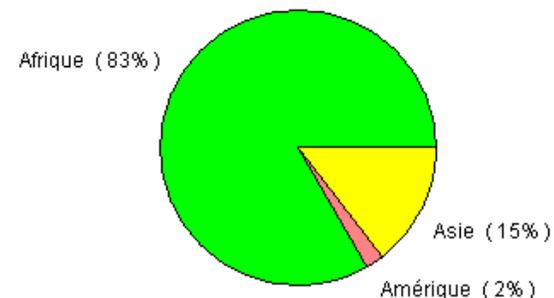
### pour info : composantes exclues de l'indicateur

	Contrat 1999-02				Contrat 2003-06
	1999	2000	2001	2002	2003
IUT DIJON	2	9	12	13	22
IUT LE CREUSOT		2	6	22	8
MEDECINE	3	4	6	7	11
PHARMACIE	1	2	6	3	9
IUT CHALON	1	2	2	3	4
<b>TOTAL EXCLUS</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>32</b>	<b>48</b>	<b>54</b>

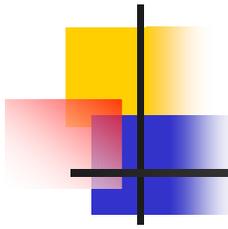
### Analyse par nationalités

	Contrat 1999-02				Contrat 2003-06
	1999	2000	2001	2002	2003
autres Afrique	10	13	20	11	10
MAROC	1	6	8	17	9
CHINE			4	8	4
SENEGAL	3	1	3	2	5
autres Asie	1	2	1	5	4
BENIN			3	4	4
MADAGASCAR	2	2	2	3	2
ALGERIE		1	1	2	3
TUNISIE		1	2	3	1
CONGO				3	3
DJIBOUTI	3	0	0	0	1
autres Amérique		1	1		1
MEXIQUE			2	1	
COLOMBIE			1		
COREE				1	
TOGO					1
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>48</b>	<b>60</b>	<b>48</b>

### Origine du flux année 2003



## en conclusion :



---

- fiabilité et complétude des données
- du tableau de statistiques au tableau de bord de pilotage
- pérennisation et moyens humains et financiers, notamment une cellule d'aide au pilotage-contrôle de gestion
- la notion de temps
- la conduite de projet
- besoins d'échanges entre établissements