

Objet :

ANALYSE DES RESULTATS

Destinataires :

Etablissements impliqués dans le projet *Entrepôt de Données*

↘ Versions du document

Version	Nom du Document	Date	Commentaire
4	Analyse_EnqueteED_V4.0.doc	22/05/08	



1 Avant propos

Une enquête d'utilisation de l'*Entrepôt de Données* a été transmise, le 26 février 2008, aux 26 établissements impliqués dans ce dispositif. Les réponses étaient attendues pour le 25 mars 2008.

Cet état des lieux permet après 7 années d'exploitation de l'outil de recueillir des propositions d'amélioration et d'évolution et doit servir de base de travail à la réflexion, avec les établissements, concernant le devenir de cet outil.

L'*Entrepôt de Données* est un outil d'aide au pilotage construit sur le modèle de travail collaboratif basé sur la mutualisation des moyens et des compétences. Parmi les 26 établissements engagés dans le dispositif, 3 démarrent cette année. L'actuelle version (V9) de l'outil s'alimente à partir de 8 produits (Apogée, Harpège, Nabuco, Astre/Ka, Geisha/Hélico pour les heures complémentaires, RS-Abyla pour le patrimoine, Graal pour la recherche). Cet outil permet de par sa conception, l'historisation des informations et la transversalité des indicateurs. Il s'appuie sur différents moyens de travail : site web, liste de discussions et d'échanges (174 personnes y sont inscrites). Le projet commun *Entrepôt de Données* s'organise également autour de comités techniques (6 réunions annuelles et des ateliers de travail) et de comités pléniers pilotage (4 sessions annuelles) et de formation méthodologique au pilotage (une formation par an spécifiquement destinée aux nouvelles équipes).

Le présent document formule une synthèse des réponses et propose une analyse de celles-ci selon le même ordonnancement que le questionnaire transmis et présente, en conclusion, des propositions.

2 Réponses

Seules **11 réponses sur 23 attendues** ont été obtenues malgré de nombreuses relances. Aussi le résultat de cette enquête est pénalisé par ce faible taux de réponse ainsi que par la qualité très variable des réponses. La dernière a été reçue le 21 avril 2008.

→ L'analyse faite dans le présent document est donc à pondérer par cette faible participation des établissements.

3 Eléments contextuels

3.1 Description de l'équipe

Equipe	Moyenne démarrage (% ETP)	Moyenne production (%ETP)
Gouvernance		
Vice président	7%	4%
Secrétaire général	4%	2%
DSI		
Responsable de service (scol, finance, RH ...)	5%	1%
Cumul Gouvernance	16% ETP	7% ETP
Aide au pilotage / Contrôle de gestion / Statistiques	26% ETP	19% ETP
Informatique		
Data Base Administrator	8%	6%
Ingénieur Système	20%	5%
Responsable <i>Entrepôt de Données</i>	39%	29%
Responsable Business Object	8%	5%
Cumul Informatique	75% ETP	45% ETP

Gouvernance : **Très faible implication** après le démarrage, soit environ 15 Jours/an en moyenne auxquels il faut soustraire 4 journées en présentiel au comité plénier.



Aide au pilotage + contrôleur de gestion + Statistique : 20% d'ETP consacré à l'ED.

Informaticiens : Le temps moyen passé par les informaticiens est, en moyenne, un peu moins d'un ½ ETP valeur préconisée (et jugée comme sous évaluée par les établissements les plus impliqués) dans les documents de pré-implantation de l'entrepôt.

→ Les écarts types sont très importants (par exemple de 1 à 20% ETP de Vice Président) faisant apparaître des équipes plus fortement constituées dans les établissements les plus avancés dans l'utilisation de l'outil. Cette vision moyenne (associée à cet écart type) montre tout de même une **implication trop faible** des équipes de gouvernance (cf. partie comité de pilotage) et parfois des **sous-implications** (inférieures aux pré-requis) dans les équipes informatiques et d'aide au pilotage. Globalement les **ressources humaines** consacrées à l'utilisation de l'outil sont **inférieures aux préconisations**. Cette faiblesse de moyen humain constitue sans doute un élément de **dysfonctionnement**.

3.2 Fonctionnement de l'équipe

La production d'indicateurs par l'entrepôt est globalement assurée par le service aide au pilotage qui travaille aussi bien avec les acteurs «politiques» que les services informatiques, jouant un véritable rôle de relai. Quand ce service ou cette cellule pilotage n'existe pas dans l'établissement, cela remet en cause la viabilité et l'efficacité du dispositif et de fait l'utilisation de l'outil.

Un second élément est mis en avant : les établissements ayant une bonne utilisation de l'outil sont aussi ceux qui présentent un fonctionnement transverse et coordonné bien articulé entre l'équipe de direction, le service pilotage et le service informatique. La cellule pilotage est le moteur privilégié du dispositif et donc de l'exploitation de l'*Entrepôt de Données*.

En revanche, ni les autres services potentiels utilisateurs de la production de l'ED (DRH, Finances, scolarité), ni les observatoires, ni les composantes n'apparaissent dans les équipes projets.

→ L'ED reste l'outil privilégié du service pilotage.

3.3 Composition et fréquence du comité de pilotage de l'Entrepôt de Données

Participants du comité de pilotage	Total (participation / nb de réponses)	Fréquence
Vice-président :	6/11	Irrégulièrement / une fois par an/ aucune réunion / Peu de réunion/ Rien
Secrétaire général	5/11	
Aide au pilotage / Contrôle de gestion / Statistiques :	5/11	
Responsable de service (scolarité, finance, RH ...)	4/11	
Informatique (DSI, Responsable CRI, Chef de projet ED, ...)	5/11	
Absence de Comité	2/11	

Contrairement aux préconisations faites par la méthodologie Amue, le **comité de pilotage ED ne se réunit quasiment pas** en établissement ou de manière très parcimonieuse. Par contre, quand il existe, sa composition est globalement conforme aux préconisations.

Ceci peut être une cause (ou une conséquence) du manque de dynamique sur le projet.

3.4 Changements majeurs dans les équipes

Equipes ayant changé	Total (Changements / nb de réponses)
Direction	8/11
Utilisateurs (aide au pilotage, services centraux, autres...)	8/11
Informatiques	4/11

Direction et Utilisateurs :



On constate un fort taux de mobilité dans les équipes de direction en charge de l'ED, qui semble lié à la durée du mandat présidentiel, et qui a un impact sur la continuité des actions mises en place par chacun des prédécesseurs.

Informatiques :

Le turn over en informatique est normal.

On trouve ici un autre **élément perturbateur** du bon fonctionnement et de la large utilisation de l'ED : une **rotation des personnels importante** qui s'applique à des équipes projets constituées de peu de personnes (équipe en charge de porter le projet, cellule de pilotage, ..). Dans une situation où le portage du projet repose souvent sur la volonté d'un individu, un départ implique souvent son arrêt.

Les réponses de certains établissements montrent même une perte de mémoire de l'utilisation dans le passé de l'ED.

Il semble important que des mécaniques de backup/relai soient mises en œuvre pour limiter les conséquences des changements de personnes. La formation continue/sensibilisation des équipes est également un axe d'amélioration (une formation méthodologique sur le pilotage avec l'entrepôt de données est organisée chaque année à destination des nouvelles équipes).

A titre d'illustration, un établissement produisait hebdomadairement un tableau de bord complet à partir de l'ED. Ce n'est plus le cas après deux changements de président et de secrétaire général.

4 Exploitation technique de l'Entrepôt de Données

4.1 Produits et fréquence d'utilisation

(Voir Annexe 1)

Utilisation des produits et la fréquence de chargement dans l'Entrepôt de Données

Huit établissements sur onze réalisent des chargements de données. Dans l'ordre décroissant : Finance, Masse salariale, Scolarité, RH, Paie, Heures comp, Patrimoine sont les plus chargés avec des périodicités synchronisées au besoin d'observation mais aussi aux cycles de gestion portés par les produits. Enfin **trois établissements** sur onze n'ont réalisé **aucun chargement**. (Voir Annexe 2)

4.2 Développements informatiques

Cinq établissements sur onze ont participé à des développements informatiques (étude de besoin, spécifications générales, spécifications détaillées, développement test).

Néanmoins la contribution de ceux qui ne participent pas à des actions clairement identifiées ne doit pas être sous-estimée, leur apport fonctionnel pendant les réflexions lors des comités techniques est nécessaire. La participation de certains établissements à des séminaires de travail sur des thèmes pointus n'apparaît pas toujours dans les retours d'enquête.

Corrélation utilisation / participation aux développements:

- cinq établissements sur onze participent activement aux développements collaboratifs tout en utilisant l'outil
- un établissement consomme sans produire.

5 Utilisation

5.1 Utilisation de l'Entrepôt de Données

L'Entrepôt de Données est utilisé pour répondre à différents besoins : Contrat quadriennal et Indicateurs contractuels, Bilan social, LOLF, Suivi Dépense recette, Suivi Budget, Analyse fine des données remontées dans les enquêtes SISE. Les services à l'origine des demandes (et qui ne participent pas naturellement au fonctionnement du dispositif, cf. chapitre 3.2) sont très hétérogènes avec des fréquences de demandes majoritairement irrégulières.

A noter que la production d'indicateurs ne passe pas uniquement par l'Entrepôt de Données, certains établissements utilisent pour des indicateurs non croisés des requêtes BO directement sur les applications de l'Amue (ex : univers pilotage Apogée).

Seuls **six établissements déclarent utiliser** les informations contenues dans l'Entrepôt de Données.



Corrélation chargements / utilisation :

Cinq établissements sur onze n'utilisent pas l'ED

Seulement **six établissements sur onze** utilisent l'ED (chargement et utilisation des données).

Une **situation étonnante** apparaît ici : deux établissements chargent des données dans l'entrepôt et ne déclarent pas les utiliser.

Cette **sous-exploitation** de l'outil est un des points majeurs de l'analyse.

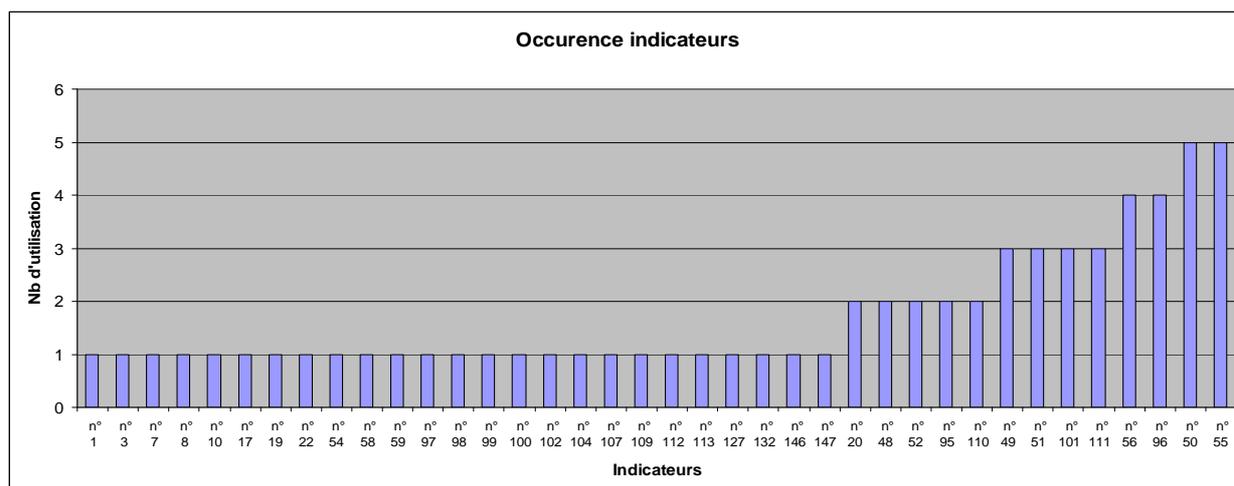
5.2 Utilisation des indicateurs

Les dix indicateurs les plus utilisés :

Sur les **163 indicateurs** disponibles en standard à partir de l'ED **seuls 38** sont cités au moins une fois comme étant utilisés. Seuls 13 indicateurs sont cités au moins deux fois.

Par ailleurs les réponses relatives aux indicateurs créés ne montrent pas une forte création d'indicateurs supplémentaires.

Ces éléments tendent à montrer à nouveau une **sous utilisation** du potentiel de l'outil. Toutefois cette sous utilisation des indicateurs ED ne signifie pas que les établissements n'utilisent pas d'indicateurs (utilisation d'indicateurs verticaux sur l'univers pilotage Apogée par exemple).



5.3 Utilisateurs

La construction de nouveaux indicateurs, le rafraîchissement des résultats et la production de tableaux de bord nécessitent un **travail en commun** des différents acteurs que sont les contrôleurs de gestion et chargés de l'aide au pilotage, les informaticiens, chacun ayant son rôle à jouer et sa spécificité. Ce travail en commun apparaît indispensable.

En revanche, les services de gestion (RH, Finance, Scolarité, recherche) n'utilisent pas directement l'ED, qui reste l'outil privilégié des services d'aide au pilotage et des informaticiens.

La cible de la production des indicateurs transversaux reste les équipes des directions.

6 Evaluation de l'utilisation de l'Entrepôt de Données

6.1 Réussites

Tous les établissements ayant répondu constatent que la mise en place de l'*Entrepôt de Données* a eu des retombées positives :



- Pilotage renforcé par l'utilisation d'un outil de pilotage fiable (pilotage de la masse salariale, suivi financier, ...),
- Réflexion sur l'approche SI, approche transverse structure, référentiel,
- Renfort du rôle des cellules pilotage
- Cohérence, qualité, fiabilité et complétude des données,

Quelques exemples de réponses sur les réussites et apports de l'outil :

- « Le suivi financier réalisé via ED a apporté une connaissance macro et micro du comportement des décideurs de l'établissement en terme financier tout au long de l'exercice budgétaire, et a permis de pouvoir agir sur l'évolution de la consommation des crédits (en parallèle, une commission d'examen des reports a été créée) »
- « Plus généralement, l'*Entrepôt de Données* a permis à la cellule pilotage d'asseoir sa place au sein de l'établissement, par sa connaissance "structure", et par la crédibilité de ses chiffres et ses méthodes (la défiance informationnelle entre les différents acteurs au sein de l'université tend à diminuer, lorsqu'un chiffre sort de telle ou telle base de données, notamment de l'*Entrepôt de Données*). »

6.2 Difficultés

D'ordre organisationnel et de gestion, sont cités : changement dans les équipes de direction, surcharge de travail de certains utilisateurs, l'absence de cellule pilotage, interruption de toute démarche liée au départ d'une personne, manque de connaissance du potentiel de l'outil, problème de définition des structures organisationnelles, lacune en compétences techniques, manque d'intérêt, pas de culture de gestion, pas de rendez-vous institutionnel, difficile priorisation des objectifs, modicité des moyens affectés, absence de définition des objectifs, difficulté organisationnelle.

D'ordre technique, sont cités : stabilisation des données en amont, exhaustivité de l'information interne, qualité et complétude des données des bases de production.

A remarquer que les établissements ayant répondu à l'enquête ne citent pas de problèmes sur les outils techniques (DataStage et BO, socles de l'ED) ni sur les développements réalisés sur l'entrepôt.

→ Les difficultés rencontrées pour exploiter pleinement l'ED, ne portent pas sur l'outil lui-même mais semblent plutôt internes à l'établissement.

6.3 Retours d'expérience/capitalisation

Ce tableau reprend des éléments de réponse et complète les deux paragraphes précédents.

Points forts ou difficultés rencontrées	Conseils
<ul style="list-style-type: none">- Les structures des différents domaines ne sont pas toujours cohérentes dans l'établissement.- Difficulté d'élaboration du fichier de correspondance KA/astre pour le chargement de la paye Astre et KA.- Difficulté d'élaboration du fichier de correspondance structure- Fiabilisation des données.- Importance primordiale du contenu des bases car leur non fiabilité induit des attitudes de contournement- Mise en place de fiches de qualifications des indicateurs suite à la démarche POI.- Masse salariale complète de l'établissement (Budget propre et Budget état) en lien avec les ressources humaines.- Véritable démarche de projet- Travail collaboratif avec les équipes informatiques	<ul style="list-style-type: none">- Impliquer davantage les différents services dans la démarche- Impliquer d'avantages les responsables paye dans l'utilisation de l'<i>Entrepôt de Données</i>- Avoir un réel portage politique du projet- En amont de l'installation de l'ED, mener une réflexion globale quant aux structures organisationnelles de l'établissement.- Créer impérativement une cellule pilotage- Ne pas sous-estimer les compétences techniques nécessaires de l'informaticien- Entamer une réflexion sur les structures- Nécessité d'un portage politique et d'une articulation forte.- Organiser une équipe projet décidant de l'exploitation de l'entrepôt- Ne pas « laisser retomber le soufflé » après l'installation



Les points à retenir : Pérenniser les équipes projet et la démarche dans l'établissement, impliquer davantage les responsables, les différents services en interne, mener une réflexion globale en amont,

6.4 Parrainage

Seul un établissement signale une action complète et efficace du dispositif de parrainage préconisé. C'est un axe d'amélioration possible.

7 L'avenir

7.1 Evolution de l'Entrepôt de Données

Les réponses ne montrent pas de points significatifs supplémentaires à ceux identifiés par le comité technique qui joue donc pleinement son rôle. Tous les établissements sont prêts à collaborer à de nouveaux travaux. D'autres remarques concernent l'avenir et les tarifs du produit Datastage.

7.2 Actions communes

L'avis partagé concernant les actions communes est qu'il est nécessaire de faire une pause dans les évolutions majeures de l'outil et de se repositionner sur la pérennisation, la fiabilisation, la documentation et la formation à l'outil afin d'accroître significativement son utilisation.

Remarque : L'adaptation constante de l'ED aux évolutions des produits Amue qu'il intègre reste une nécessité ainsi que celles de l'ED au contexte d'évolutions liées à la LRU et à la contractualisation (actualisation des indicateurs par exemple).

8 Conclusions et synthèse

Les éléments collectés par cette enquête, même au regard du faible taux de réponse, confirment et factuelisent des informations pré-senties sur l'utilisation de l'outil *Entrepôt de Données* :

- Sous utilisation de l'outil pour lequel il n'a pas été énoncé de critique, de lacune ni de demande d'évolution,
- Une démarche de pilotage en établissement, qui ne s'inscrit pas dans une dynamique pérenne et collective, se traduit par un *Entrepôt de Données* sous ou non exploité,
- Des difficultés dans l'implication sur le long terme des équipes dirigeantes,
- Un manque de suivi des recommandations (dimensionnement équipe, méthodologie, suivi de projet).

Un plan d'action doit être construit avec les établissements, à partir de ce bilan d'utilisation, pour définir les perspectives de l'outil mais aussi pour remédier à cette situation de sous-utilisation. On peut dès à présent proposer :

- Renforcer dans le cycle d'information et d'échanges des présidents l'actuelle sensibilisation aux enjeux de l'usage d'un système de pilotage et à leur implication dans les processus de pilotage et dans les mécanismes de pérennité du dispositif,
- Mener des actions de promotions (à destination des vice-présidents, secrétaires généraux et contrôleurs de gestion) par le partage d'expériences, du potentiel de l'*Entrepôt de Données* et des usages qui en sont faits (dans le cadre de séminaires et formations prévues sur le contrôle de gestion),
- Impulser et animer au travers de la liste d'échange le partage de bonnes pratiques,
- Accroître le partage entre les établissements utilisateurs d'informations sur la capacité de l'outil. A ce sujet, le comité technique a déjà pris l'initiative d'organiser une formation utilisateur,
- Renforcer, autour de l'outil et de la méthodologie de pilotage, les actions de parrainage en incitant les établissements à avoir recours plus fréquemment à l'expérience de leur parrain que ce soit du point de vue méthodologique ou technique,
- Orienter les ordres du jour des comités techniques et plénier pilotage vers des actions de promotion de l'utilisation de l'outil,
- Prioriser les actions d'optimisation de l'utilisation de l'entrepôt par rapport à de nouvelles évolutions importantes de l'outil tout en effectuant la maintenance obligatoire.