

# Plan d'actions 2017

amue 

MUTUALISATION + SOLUTIONS



## TABLE DES MATIERES

Présentation générale par axes d'activités de l'Agence.....	5
/ L'axe système d'information.....	6
/ L'axe formation .....	10
/ L'axe accompagnement .....	12
Présentation des actions 2017 par domaine .....	15
/ Activités transversales.....	16
/ Pilotage / Intégration / Décisionnel .....	18
/ Finances / Comptabilité .....	20
/ Scolarité / Formation / Vie de l'étudiant .....	22
/ Recherche / Valorisation.....	25
/ Ressources Humaines.....	28
/ Santé / Prévention / Sécurité.....	31
/ Patrimoine immobilier .....	32
/ Les achats .....	34

L'année 2017 s'inscrira pleinement dans le cadre des principes et des axes définis dans le contrat quinquennal 2016/2020 de l'agence. Il s'agit notamment de :

- + **La mutualisation** : ce principe directeur guide toutes les actions menées par l'agence et ses adhérents. Les bénéfices sont nombreux mais jamais définitivement acquis. Il convient pour chaque projet d'en faire la démonstration, la confiance des établissements étant une condition sine qua non de leur réussite.

Dans ce cadre, l'agence sera très attentive aux réalisations des établissements dans les différents domaines d'activité qui sont les siens (Système d'information, formations, accompagnement), développera les partenariats, s'appuiera fortement sur la communauté pour l'orienter dans la construction des différentes offres de services, des solutions logicielles qui seront proposées (après étude des solutions développées par la communauté, les établissements), dans ses choix technologiques.

Elle portera les solutions mutualisées d'hébergement des solutions logicielles (regroupement d'établissements, par site, infrastructures *en tant que service*), le développement des centres de compétences...

- + **La co-construction** : les actions de l'agence seront systématiquement co-construites, quel que soit l'axe considéré (Système d'information, formation, accompagnement).

En matière de Systèmes d'information, le principe de co-construction appliqué aux solutions logicielles *cœur de métier* (Scolarité, Recherche) permettra de capitaliser au sein de la communauté des établissements les investissements réalisés, investissements entendus au sens large : financiers, mais aussi organisationnels, technologiques, portant sur la montée en compétences des équipes.

En matière de formations, le catalogue de l'agence, déjà commun avec l'ESENER, sera établi avec les établissements, le MENESR et les associations professionnelles qui seront plus particulièrement présents au sein du comité formation continue de l'agence. Plus généralement, une profonde réforme de l'activité formation sera réalisée sur l'exercice 2017. Elle permettra de faire évoluer les pratiques pédagogiques de l'agence, son modèle économique, en s'appuyant sur un vivier des formateurs redynamisé et reconnu.

En matière d'accompagnement, l'agence s'appuiera sur des réseaux d'experts en établissements pour répondre au mieux aux besoins de ses adhérents.

- + **La simplification** : l'agence contribue aux actions engagées par le MENESR et les établissements dans l'ensemble des domaines de gestion pour faciliter le travail des équipes en établissements. Dématérialiser un certain nombre de processus (inscription des apprenants, gestion des factures,), disposer d'un outil unique pour réaliser des opérations auparavant réparties entre plusieurs (gestion financière des laboratoires, pré-liquidation de la paye) sont des actions, parmi d'autres, portées par l'agence. Ce plan d'actions 2017 les reprend.

- + **La valorisation des données** : les données constituent une richesse pour les établissements et donc un enjeu premier pour eux. Elles permettront notamment de développer les services numériques pour les étudiants, les personnels et usagers des établissements. Dans ce cadre, l'agence participera à l'amélioration des données produites par l'informatique de gestion avec pour objectifs d'en faciliter l'agrégation, la circulation, l'exploitation et la réutilisation.

# Présentation générale par axes d'activités de l'Agence

Pour l'année 2017, l'Amue s'attachera tout d'abord à assurer sa prestation de maintenance en regard des évolutions des pratiques métiers, réglementaires, ou des évolutions technologiques. La prestation de support est son autre activité fondamentale, la qualité de la maintenance et du support étant le pré requis au lancement de nouveaux chantiers. Dans ce contexte, les équipes de l'Amue sont en relation avec de nombreux établissements et en contact avec plus de 1000 correspondants fonctionnels et techniques pour l'ensemble de ses solutions actuelles, et principalement pour les domaines FVE, GFC, GRH.

L'Amue s'attache par ailleurs à publier le plus tôt possible la programmation de ses chantiers, et chaque projet présente, via le site Web [www.amue.fr](http://www.amue.fr), sa programmation d'ensemble (dossiers fonctionnels comme technologiques).

Les mêmes équipes, au sein de chaque grand domaine métier, répartissent ainsi leur effort entre la construction de nouvelles solutions ou fonctions majeurs (expression de besoins, conception, réalisation, tests), l'accompagnement de ces évolutions (supports et outillages de formation, formations, séminaires, web conférences...), la maintenance, et le support.

L'année 2017 verra l'aboutissement de chantiers importants tels que :

- + la phase de mise en production de Sinaps V1 (référentiels nomenclatures, structures, personnes, apprenants) dans les établissements du groupe projet, et le début de son déploiement dans d'autres établissements,
- + la bascule de 75 établissements à la version GBCP de Sifac, et le premier changement d'exercice pour les 18 établissements utilisant cette version depuis janvier 2016. A cette occasion l'IRD implantera également Sifac qui a évolué en 2016 pour prendre en compte les spécificités des EPST. 2017 verra également la réalisation de la connexion Sifac au portail Chorus ainsi que le développement de l'interface Sifac /Geslab, ces deux chantiers étant réalisés en s'appuyant sur l'outillage Sinaps,
- + l'aboutissement de la certification de la pré liquidation de Siham, opération préparée tout au long de l'année 2016 en partenariat avec l'université de Toulouse 3 Paul Sabatier.

2017 verra également des chantiers entrer dans une phase plus concrète de construction comme ceux de Sicles et de Caplab, pour les secteurs de la FVE et de la Recherche.

A cette occasion, la démarche en meilleurs composants de l'Amue visant à construire un SI performant par l'intégration des composants logiciels les plus adaptés à chaque secteur métier prend tout son sens.

Le SI de l'Amue reposera, pour ses fonctions supports, sur des solutions robustes d'éditeurs de logiciel (SAP, HRA Access), et sur des développements spécifiques pour ses activités cœur de métier.

Sinaps intégrera l'ensemble et confèrera au SI des établissements qui le mettront en œuvre une urbanisation saine, identifiant clairement les référentiels et les modules applicatifs dédiés à chaque sphère métier. L'outillage Sinaps permettra à chaque établissement de connecter ses applications locales, et de pouvoir ainsi mieux gérer la transformation progressive de son SI.

Par ailleurs, au-delà de la composition même de ce SI, l'Amue interroge également les établissements sur la manière de le construire. En effet, les chantiers Sicles et Caplab seront réalisés avec des équipes d'établissements, au travers d'une démarche dite de co-construction.

Au-delà de l'implication déjà importante mais classique des établissements dans les projets Amue, il s'agit ici également de faire réaliser ces solutions au sein des établissements.

Enfin, concernant les orientations technologiques de son offre et sa capacité à y intégrer les apports du numérique, l'Amue continuera à animer, avec le concours de ses membres, le Comité Agence Technologie et Innovation (CATI). Notamment, un des chantiers entamé en 2016, relatif à la co-construction de logiciels verra ses travaux entrer dans une phase concrète au travers des projets Sicles et Caplab. Outre les choix des technologies sur la base desquelles ces solutions doivent être réalisées et reposer, ce groupe d'experts (Association Cocktail, Esup, INRIA, ADSI, CSIESR, Amue...) travaille également à poser la méthodologie de développement collaboratif.

## Qualité

- **Espace collaboratif extranet**

Les équipes de l'agence vont mettre en œuvre un espace collaboratif extranet pour chacun des projets. Cet espace collaboratif sera identique d'un projet à un autre et permettra d'échanger, notamment des documents de travail avec nos partenaires et les établissements qui participent à la construction des solutions.

- **Recueillir les besoins et spécifier les exigences**

Pour permettre aux consultants des projets de bien formaliser les exigences issues du recueil des besoins des utilisateurs, un kit méthodologique et pratique a été construit et sera généralisé en 2017. À partir des outils et fiches conseils proposés dans ce kit les consultants seront à même d'organiser le recueil des besoins des utilisateurs, de les traduire en exigences et de les formaliser au sein d'un cahier des charges.

- **Co-construction et Agilité**

Un cadre méthodologique sur la co-construction et l'Agilité est en cours de construction. Il permettra de guider et accompagner l'ensemble des acteurs de la co-construction pour mener à bien leur projet.

- **Démarche de test**

À partir des retours d'expérience des projets qui ont mis en œuvre la démarche de test (Siham, Sinaps, Sifac), des actions d'amélioration et de simplification de la démarche vont être engagées. On peut noter l'outillage de la démarche à travers l'outil de gestion des campagnes de test de la forge « Test Link », un accompagnement plus renforcé des projets lors du démarrage du projet de test

## Urbanisation

Il convient de différencier les travaux de l'Amue sur les projets de son offre SI, dont les résultats sont partagés avec les établissements, des autres travaux d'urbanisation comme l'animation du réseau des urbanistes des adhérents, la participation aux cadres de cohérence scolarité - vie de l'étudiant et recherche, la gestion de la plate-forme partagée portant le référentiel d'urbanisation commun avec les établissements, la collaboration en terme d'urbanisation avec la DINSIC, ou le cycle de formation des DSI.

- **Projets SI Amue**

Participation et mobilisation des équipes projets du DCSI (et DEM pour les aspects métier), de leur correspondant urbanisation avec l'urbaniste de l'Amue pour faire évoluer et maintenir le Plan d'Occupation des Sols (POS) partagé.

Pour les projets portant sur des applications en cours de déploiement ou en forte évolution, fourniture de la mise à jour du référentiel pour pouvoir réaliser toute analyse d'impact et de transformation.

Pour les projets en cours de construction, définition d'une méthodologie projet afin d'éviter de générer des documents de spécifications (processus, exigences, ...) indépendant du référentiel d'urbanisation commun sous MEGA.

Le travail d'urbanisation doit à ce niveau être démarré dès l'expression des besoins, qui en général est construite sur la base de l'expression d'exigences. Le projet Sicles est aujourd'hui dans cette démarche, et un guide méthodologique a été produit et revu par l'équipe projet, la qualité, et la co-construction :

- + Intégrer la co-construction dans la méthodologie a pour objectif de valider la démarche qui permet de passer de la découpe fonctionnelle du Plan d'Occupation des Sols (POS) à la modularité de développement.

La mise en œuvre de cette méthodologie pourra entraîner des modifications dans l'outil MEGA en ajoutant par exemple des attributs à des objets, ou le besoin de génération de nouveaux documents type liés à la méthodologie.

- **Animation du réseau des urbanistes**

Le réseau des urbanistes de l'ESR est animé aujourd'hui par l'Amue auquel participent si nécessaire les correspondants urbanisation dans les groupes de travail associés. Il a été organisé au début comme un club utilisateur MEGA, mais rapidement il a été étendu aux urbanistes n'ayant pas MEGA (INRIA, université d'Orléans, université de Lorraine, ...) afin de produire un référentiel commun. Les travaux sur le référentiel sont principalement centrés sur le POS et les processus métier. Cette animation donne lieu à une réunion mensuelle en moyenne organisée comme un Groupe de Travail sur un sujet précis et/ou un espace d'échange et de partage d'expérience sur les sujets d'Architecture d'Entreprise.

- **Participation au cadre de cohérence (comité de suivi et urbanisation)**

Deux cadres de cohérence sont en cours :

- + le cadre de cohérence recherche ;
- + le cadre de cohérence scolarité et vie de l'étudiant.

Le cadre de cohérence recherche a été publié fin juin 2016 dans sa version 1. Cette version est en cours d'appel à commentaires auprès des acteurs de la recherche jusqu'à l'automne et sera revue en 2017.

Le cadre de cohérence est rédigé et présenté sous la forme d'un Wiki (outil mediawiki), qui inclut la cartographie fonctionnelle et informationnelle générée sous le référentiel MEGA. Le Wiki est administré par le Ministère et son contenu est géré par le comité de suivi.

Le cadre de cohérence scolarité et vie de l'étudiant sera repris en 2017 avec sa finalisation et sa publication dans le wiki des cadres de cohérence. Les éléments liés à l'urbanisation devront être produits au moment de ce redémarrage.

La participation de l'Amue se fait à deux niveaux :

- + comme membre du comité de suivi des cadres de cohérence (suivi des travaux et instance décisionnel sur l'orientation et la qualité des travaux à mener) ;
- + assurer l'urbanisation du cadre de cohérence, ce qui permet de mettre l'ensemble des travaux en cohérence avec une vue urbanisée du SI global, s'intégrant dans le SI de l'Etat, l'ESR et les établissements.

- **Mise en cohérence du POS du SI de l'Etat et du POS établissement ESR**

Afin d'être en cohérence avec le SI de l'Etat (DINSIC) l'Amue assure que le POS établissement-Amue respecte la découpe fonctionnelle du POS de ce dernier. Pour cela elle participe et suit les travaux de la DINSIC, et reporte dans le référentiel MEGA les évolutions du POS du SI de l'Etat à prendre en compte dans le référentiel commun ESR.



- **Gestion de la plate-forme partagée du référentiel d'urbanisation (Saas)**

Aujourd'hui l'accord cadre BPA demande un suivi technique au niveau de l'Amue aussi bien sur la génération de la souche que pour la plateforme Saas.

Ces charges sont les suivantes :

- + suivi de la gestion des bugs et de leur correction (livraison et test), sur la souche et la plate-forme Saas ;
- + gestion des droits des utilisateurs sur le référentiel partagé ;
- + définition des évolutions et suivi de leur réalisation, intégration et tests (plate-forme d'intégration), livraison, mise en production ;
- + réalisation de guides de bonnes pratiques et leur mise à jour ;
- + gestion de la plate-forme collaborative BPA sous Sharepoint (forme et contenu) ;
- + gestion des licences pour les utilisateurs projet de l'Amue ;
- + génération intranet de publication et contrôle.

- **Convergence entre la plate-forme Etat interministérielle (DINSIC) et la plateforme Amue**

Aujourd'hui la plateforme de la DINSIC appelée PHILAE mise à la disposition des ministères est construite sur une version V1R3 HOPEX de MEGA. Le métamodèle a été adapté aux besoins des ministères et diffère quelque peu de celui de l'Amue dont il s'est inspiré, mais il reste compatible sur une très grande majorité des objets, avec un axe complémentaire sur les projets et la transformation du SI. Il faut cependant remarquer que ces objets sont dans le métamodèle Amue mais pas mis en œuvre actuellement.

Pour converger à terme vers une offre de service unique dans le cadre d'une démarche se traduisant par une plateforme cible commune avec des modalités de mise en œuvre associées, les travaux se poursuivront avec le MENESR et la DINSIC en 2017

- **MEGA dans le groupe Cati**

Il s'agit de l'activité liée sur l'intégration de Phénix et MEGA comme :

- + expression des besoins ;
- + suivi des travaux avec MEGA si nécessaire.

- **Participation aux modules 2 et 3 du cycle de formation DSI**

En 2017 deux nouveaux modules du cycle de formation ministérielle des DSI sont prévus. Au titre d'expert SI, l'Amue participera à la définition du contenu de ces modules.

## **Informatique et Libertés**

La procédure instituée à l'Agence et qui définit l'organisation nécessaire à la mise et au maintien en conformité des données à caractère personnel que nous y traitons a obtenu en 2016 le label « Gouvernance » de la commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL).

En ce qui a trait à l'offre SI Amue et à notre rôle de maître d'ouvrage délégué, cette organisation anticipe bien le nouveau règlement européen déjà en vigueur et pleinement applicable à partir de mai 2018.

L'avènement de ce règlement nous permettra de peser, notamment auprès de nos prestataires, pour rendre effective la mise en œuvre du principe du *Privacy by Design/default*.

Ce principe consiste à intégrer les problématiques liées au droit Informatique et Libertés dès la phase de conception de nos produits : fourniture des mécanismes de purge et d'archivage, par exemple, et respect de bien d'autres points de contrôles...

L'année 2017 sera l'année de la complète finalisation de l'insertion effective du *Privacy by Design/Default* dans la pratique courante de nos équipes « projets » durant tout le cycle de vie de nos produits.

L'objectif est d'inciter et de faciliter une meilleure sécurité juridique lors de la gestion locale par nos adhérents, de la confidentialité des données à caractère personnel ainsi que du respect des droits des personnes.

## / L'axe formation

---

L'Amue propose une offre de formation pour accompagner le déploiement et mettre à niveau les compétences relatives à ses solutions informatiques, mais aussi pour accompagner les personnels dans l'acquisition de nouvelles compétences métier. Cette offre de formation s'adresse à toutes les catégories de personnels.

La qualité des contenus est régulièrement mise en exergue par les stagiaires ainsi que l'expertise des formateurs, issus d'établissements, qui font le lien entre ces contenus théoriques et l'expérience du terrain. L'importance des échanges entre stagiaires constitue un autre point fort de l'offre de formation de L'Amue et illustre parfaitement la mutualisation des compétences et connaissances.

### **Le maintien d'une formation déploiement de qualité**

Le déploiement des solutions logicielles de L'Amue comporte systématiquement une formation qui garantit une utilisation efficiente au sein des établissements.

Ces formations suivent le cycle de vie des solutions. Ainsi, pour 2017, l'activité continuera à concerner l'ensemble des solutions de L'Amue même si l'offre Siham et Sinaps se voit renforcée.

En 2017, les formateurs experts issus d'établissements, qui constituent un vivier important, bénéficieront d'un accompagnement sur mesure qui prendra la forme d'une formation initiale obligatoire pour tous. Elle sera dispensée en priorité aux formateurs déploiement du projet EvRP, avant d'être généralisée aux autres projets.

### **Accompagner et mettre en réseau les formateurs pour en faire des experts visibles**

Le forum des formateurs (juillet 2016) a été l'occasion de réunir pour la première fois une grande part des formateurs de L'Amue autour de tables-rondes et d'ateliers de travail destinés à mieux cerner leurs attentes. Il a permis de mettre en avant le besoin de reconnaissance en tant qu'expert au sein de leur établissement et de la communauté mais également dans la conduite des actions de formations.

Dans ce sens, une politique ambitieuse d'accompagnement des formateurs sera mise en place par la création d'une formation initiale pour tous les formateurs. Elle constituera la garantie d'une qualité homogène des formations et permettra aux formateurs experts en établissements d'être accompagnés dans la réussite de leurs actions de formation conduites pour l'Amue.

Cette formation initiale concernera dans un premier temps les formateurs issus du domaine Recherche et du projet EvRP puis sera étendue progressivement aux autres domaines et projets.

Au-delà de ce socle commun, le formateur qui souhaite s'impliquer dans la mutualisation pourra développer de nouvelles compétences professionnelles grâce à une communauté virtuelle de formateurs.

Cette communauté, animée par les personnels de l'Agence, a pour but de mettre les formateurs en réseau et de leur permettre, par l'échange entre experts, de poursuivre le développement de leur savoir-faire tant sur le plan de leur expertise métiers que de l'accompagnement des actions de formations récurrentes.

En 2017, le pôle formations créera une plateforme spécifique dédiée aux échanges entre formateurs. Elle sera proposée à tous les formateurs intervenant dans les formations continues et déploiement de l'Agence et animée par les personnels de l'Amue.

### **Déployer une plateforme LMS pour enrichir les modalités de formation**

Au cours de l'année 2016, quelques offres de formations tels « *Se préparer à la GBCP* » et « *Stratégie et pilotage de la fonction formation dans un ESR* » ont été proposées dans une modalité hybride en partenariat avec l'ESENER et l'Université de Technologie de Compiègne.

Ces formations ont utilisé une plateforme spécifique d'apprentissage dite LMS (*Learning Management System*) très présente au sein des universités et des établissements d'enseignement supérieur. En parallèle, les supports de formation ont été dématérialisés afin de permettre aux stagiaires de prendre connaissance des documents utiles avant le présentiel tout en bénéficiant de ressources complémentaires suite à celui-ci.

Dans ce contexte, l'Amue va mettre en place en 2017 une plateforme LMS à l'image de celles utilisées dans les établissements. Le déploiement de cette plateforme vise à prendre en compte les usages existants au sein des établissements mais également à faciliter la dématérialisation des supports de formations tout en enrichissant les modes de formation dispensés. Ainsi, à l'heure où se sont développés de nouveaux modes de formation, la plateforme permettra de proposer à terme une offre davantage axée sur l'hybridation voire la formation à distance en fonction de la problématique abordée.

Le déploiement de cette plateforme s'inscrit également dans le contexte de l'accompagnement des formateurs explicité préalablement afin que soit davantage exploité le temps, en amont et en aval de la formation en présentiel. Le choix d'un LMS utilisé au sein des établissements participera également au renforcement des compétences des formateurs et à leur visibilité en tant qu'expert au sein des établissements.

Cette plateforme sera dans un premier temps utilisée par les formateurs du domaine Recherche ainsi que par les projets EvRP et Si-Recherche. A terme, les formations de tous les domaines et projets de l'Amue y auront leur place pour proposer a-minima une mise à disposition de ressources.

### **Co-construire l'offre de formation en multipliant les partenariats**

Les nombreux partenariats (ESENER, établissements membres ou associations professionnelles) concourent à la qualité de l'offre de formation de l'Amue et s'inscrivent pleinement dans la mutualisation des compétences. Ils ont permis de poser les bases d'une offre concertée, notamment les parcours ESENER/Amue, qui sera renouvelée au cours de l'année 2017.

A l'instar des actions menées sur l'axe système d'information, l'Agence vise à développer la co-construction de son offre de formation ce qui induit de nouvelles modalités de collaboration avec les établissements adhérents. Ainsi, il sera proposé aux établissements volontaires de s'impliquer dans la mutualisation de l'offre de formation par le biais de conventions de mises à disposition de moyens humains (formateurs) et logistiques (salles de formations) sur un volume horaire encadré. La rémunération de ces établissements prendra la forme la plus adaptée à leurs besoins. Elle sera proposée progressivement au cas par cas lors de l'année 2017.

### **Le Comité de Formation Continue de l'Agence (CFCA) pour une offre globale et cohérente**

La co-construction de l'offre de formation de l'Amue repose également sur la création du Comité de Formation Continue de l'Agence (CFCA) au sein duquel les établissements pourront exprimer leurs besoins et attentes, et ainsi attendre de l'Agence une offre adaptée et sur-mesure. Il réunira des représentants issus, des établissements membres de l'Amue, des partenaires et des associations professionnelles.

Les missions du CFCA consisteront à discuter de la liste des formations inscrites au catalogue de l'agence et à en préciser les modalités économiques (au regard de la soutenabilité budgétaire) qui seront ensuite arrêtées par l'agence.

En 2017 siègera le premier CFCA qui aura pour objectif de statuer sur l'offre de formation inscrite au catalogue 2018 de l'Amue.

## / L'axe accompagnement

Au-delà de l'engagement au sein des projets SI, ou l'accompagnement des évolutions de la politique « formation » de l'Amue, les experts métiers de l'agence développeront des actions nouvelles, dans la continuité des projets portés ces dernières années, permettant un accompagnement plus individualisé des adhérents ou une approche pleinement transversale (la thématique « le numérique et ses usages » notamment, impactant de nombreux domaines, fera l'objet d'une veille pluridisciplinaire).

### **Participer aux évolutions de la politique « formation » de l'Amue pour améliorer le service rendu aux adhérents**

Dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle politique « formation » au sein de l'Amue (mise en place du comité « Formation continue », etc.), de nouvelles missions seront confiées aux experts métiers et le périmètre de leurs interventions sera légèrement revu (rédaction de cahiers des charges, développement de partenariats avec des prestataires de formations, etc.).

Les actions entreprises en 2016 (certaines à titre expérimental), seront poursuivies et intensifiées :

- + Mieux faire connaître notre offre de formation : organisation de web-conférences (par domaine) présentant les différents parcours.
- + A la demande du MENESR, le DEM en partenariat avec l'ESENER continuera de porter les parcours de formation pour les cadres de l'ESR nouvellement installés (Directeurs du patrimoine, DRH, DAF, DGS, achats et SI). L'année 2017 permettra de réfléchir aux moyens d'industrialiser l'organisation de ces parcours (réduction du nombre de formateurs, etc.) et aux évolutions nécessaires des formations dispensées (mise en place d'ateliers, rédaction de livrables par les stagiaires, etc.).
- + Assurer le suivi des stagiaires ayant participé à certaines formations de l'Agence lors d'un atelier afin d'évaluer le « retour sur les attentes » et la mise en pratique des compétences acquises. Ce dispositif de suivi, expérimenté en 2016, perdurera pour les formations qui se prêtent à ce retour d'expériences.
- + Assurer une meilleure adéquation entre formations SI et formations métiers.
- + Enfin, le travail de refonte des parcours de formation sera poursuivi, notamment pour la recherche (domaine « expérimentateur » de la réforme du Pôle Formation) et les ressources humaines. Une offre sera construite, destinée à de nouveaux publics : Vice-présidents « recherche » et agents des services de scolarité.

### **S'appuyer sur des partenariats**

Le développement de nouveaux partenariats devra permettre de multiplier les actions destinées à mieux accompagner les établissements.

Plusieurs conférences ont été organisées en 2016, avec le soutien de partenaires nouveaux : Agence du Patrimoine Immatériel de l'Etat (APIE), Association professionnelle des assistants sociaux de l'ESR (APASES), etc. Par ailleurs, en plus des réseaux habituels (Relier, CDSUFC, R3SUP, etc.), avec lesquels les coopérations sont anciennes, des contacts ont été récemment noués avec le réseau QUARES, CAP-ANR, etc.



Ces partenariats seront consolidés en 2017 (voire développés) et les actions co-construites multipliées (conférences, groupes de travail, formations, etc.). Ainsi, la légitimité de l'Amue sera confortée auprès des réseaux.

Parmi ces partenaires privilégiés, figurent les EPST. Des contacts pris (récemment ou non) avec l'INRA ou le CNRS montrent l'intérêt de travailler ensemble sur des sujets comme la formation, l'harmonisation des processus métiers et les problématiques liées aux achats. A côté des projets partenariaux SI (Geslab, Dialog, etc.), des actions d'accompagnement devront être portées avec les EPST en 2017.

Enfin, le partenariat avec l'IGAENR expérimenté en 2016 (à travers des web-conférences de présentation de rapports) devra être poursuivi et étendu (un cycle de web-conférences est notamment prévu avec le MENESR pour présenter les travaux issus du projet « coût des activités »).

### **Définir une politique éditoriale**

En 2017, le remplacement de l'ancien guide relatif au fonctionnement et à la gestion des universités, élaboré en 2012, par des fiches « Zoom » disponibles sur le site internet de l'Agence sera poursuivi. Elles reprendront les anciennes fiches du guide (réactualisées) mais détailleront également des sujets ayant émergé depuis ces dernières années (sur le patrimoine, le pilotage, les achats, etc.) ou des points d'actualité...

Par ailleurs, l'agence poursuivra la mise en place d'une base de ressources documentaires (expérimentation pour le domaine FVE en 2016), émanant des établissements eux-mêmes : maquettes, tableaux de bord, fiches référentielles pour le pilotage ; calendriers de bascule et plans de formation GBCP internes pour les finances, etc.

Enfin, notre plateforme sera pleinement utilisée afin de proposer des modules de formation à distance, ouverts à tous et gratuits (sur le modèle du budget des unités de recherche en mode GBCP ou du B.a.-Ba de la conduite de projet).

### **Accompagner au plus près de leurs besoins les établissements**

L'Amue aspire à répondre aux demandes d'accompagnement de plus en plus individualisées émanant des adhérents. Dans ce cadre, il est envisagé, comme cela a été le cas sur le domaine finances et plus particulièrement sur la GBCP, d'accroître le recours en 2017 à des experts extérieurs, à travers diverses modalités : accord-cadre, marché à procédure adaptée ou mise à disposition de personnels à temps incomplet (sur le modèle de ce qui est envisagé pour la co-construction des SI de l'Amue), etc.

La priorité qui est celle de permettre l'échange des bonnes pratiques entre pairs sera réaffirmée en 2017 avec la constitution de groupes de travail qui auront pour ambition d'éclairer des sujets d'actualité : dévolution du patrimoine, Formation continue universitaire, etc.

Par ailleurs, des actions « territoriales » seront montées, à l'instar de la réunion des DAF du Grand Ouest (juillet 2016) qui a permis d'apporter les éclairages de l'Amue sur la réforme de la GBCP mais, plus généralement, sur le plan-produit de Sifac.

### **Un expert métier au cœur des projets SI**

Les SI impactent les modes de fonctionnement des établissements. Il est nécessaire de prévoir des actions de préparation du déploiement des solutions logicielles permettant, par exemple, d'harmoniser les processus parfois très divers d'un adhérent à l'autre. Aussi, est-il envisagé en 2017 de mettre en place des actions d'accompagnement permettant d'assurer le meilleur déploiement possible du futur Sicles.



# Présentation des actions 2017 par domaine

### Veille Technologique et Sécurité

L'Amue poursuit une veille de court et moyen termes :

- + Sur les apports technologiques des éditeurs dont les produits sont déjà intégrés dans l'offre de l'Amue (SAP, HR-Access, Orchestra Networks, iWay Software, Oracle Fusion, ...),
- + Sur les socles techniques non applicatifs (OS, SGBD, serveur d'application, frameworks, ...) issus du monde libre ou non.

Cette veille se traduit par des montées de version technologiques planifiées au cours de l'année sur lesquelles l'Amue échange régulièrement avec ses adhérents au travers des différentes instances (comités de pilotage, clubs utilisateurs, associations d'informaticiens, ...) et de ses supports de communication (portail, listes).

L'Amue poursuit son investissement dans le sujet de la sécurité sur différents axes :

- + Acquisition de compétences
- + Intégration de la politique de sécurité et de la conformité RGS dans les produits
- + Démarches d'homologation analogues à celle déroulée pour Siham-PMS
- + Etude d'une offre de service fournissant aux établissements une démarche de pré-homologation des produits de l'Amue dans leur SI.

### Informatique et Libertés

La procédure de mise et maintien en conformité des données à caractère personnel instituée à l'Agence a obtenu en 2016 le label « Gouvernance » de la commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL). Cette procédure concernant l'ensemble des traitements portant sur de telles données est tout à fait transversale.

Aussi, en complément aux actions prévues au volet Système d'information, l'Amue en 2017 :

- + Poursuivra et renforcera la transition vers le règlement et participera à la construction de l'espace européen de l'informatique et des libertés ;
- + Accompagnera les établissements :
  - Réécriture du Guide Amue/CNIL/CPU dédié au secteur de l'enseignement supérieur recherche ;
  - Production d'un Guide de gouvernance ;
  - Elaboration d'un programme « Informatique et Libertés » transversal à l'ensemble de la formation continue Amue, et à décliner sous forme de modules interactifs en ligne ;
  - Etude d'opportunité et de faisabilité de sessions de sensibilisation « Informatique et Libertés » spécifiques destinées aux établissements souhaitant « externaliser » vers l'Amue cette opération en lien avec leur CIL ;
  - Organisation/planification de formations destinées aux futurs Data Protection Officer (DPO) ;
  - Obtention du label « Formation » de la CNIL.

### Offre Fusion

Dans le cadre des fusions d'Établissements, l'Amue continue de proposer son dispositif d'accompagnement à la fusion des SI.

Ce dispositif est lui-même nourri des expériences et des compléments d'outillages développés par les établissements lors de fusions précédentes.

Les processus de fusion engagés ou sous-tendus par des dispositifs de regroupement plus larges comme les ComUe peuvent bénéficier de l'expérience Amue.



Pour le cadre plus généraliste des ComUe, l'Amue continue d'être à l'écoute afin de proposer une offre SI adaptée, prenant en compte les spécificités et besoins liés à ce type de regroupement.

Les sujets de qualité, cohérence de données, de capacité à échanger, mis en exergue par le comité d'orientation du SI de l'Amue dédié aux ComUE sont couverts par le projet Sinaps initialement à visée intra établissement, mais dont la réutilisation au niveau des ComUE est pertinente.

La question du pilotage global et général intègre directement cette notion de regroupements.

### **Conduite du changement**

S'appuyant sur les mêmes principes que l'accompagnement GBCP mis en œuvre par l'Agence, une action orientée vers les contraintes métiers et organisationnelles actuelles et à venir, sera construite afin d'intégrer les impacts d'un nouvel outil (Sicles), en amont de son déploiement.

L'objectif de cette démarche regroupant un expert métier et un expert conduite du changement est d'apporter un accompagnement complet aux établissements mettant en œuvre une réorganisation de leurs services de Formation – Vie de l'Etudiant, quel que soit le niveau d'impact.

- **Explorer et partager les pratiques innovantes**

Le domaine va accentuer ses recherches autour des pratiques innovantes sur diverses thématiques (projet, changement et organisation) en cherchant ainsi à détecter les nouvelles méthodes de travail, outils, expériences de collaboration, favorisant le travail des agents.

Cette recherche passera par une plus grande activité de veille, de consultation d'articles et de participation à des colloques ou séminaires. Un retour d'expérience sera ensuite présenté à la communauté.

- **Conférence Conduite du changement**

Prévue au premier semestre, cette conférence sera à nouveau l'occasion de réunir la communauté autour d'une thématique forte.

- **Formations**

Les modules actuels seront consolidés et enrichis de nouveaux outils et retours d'expérience.

La construction d'un module « Prise de poste » destiné aux responsables de services d'établissement sera l'occasion de lancer un travail autour de 2 axes :

- + Proposer un module répondant aux demandes de l'encadrement intermédiaire allant au-delà de la vision « management d'équipe »
- + Construire un module collaboratif transverse comportant une variable spécifique à chaque métier, animée par un chargé du domaine correspondant.

Enfin, l'accompagnement et la conduite du changement seront présents de manière transversale au sein des différents domaines de l'Amue : des formations associant les compétences « conduite du changement » et l'expertise métier seront constituées.



Sinaps

Cette année 2017 sera consacrée en priorité à la construction et au déploiement de Sinaps V1.

- + Achèvement de la construction de la 1<sup>ère</sup> version de Sinaps
  - Lot apprenant, en février 2017
  - Lot final complétant le périmètre du cahier des charges et contenant les adaptations nécessaires sur la solution en vue de l'industrialisation de son déploiement, en mai 2017.
- + Mise en production dans dix établissements-pilotes
- + Amélioration du processus de gestion des droits de scolarité suivant l'expression des besoins finalisée fin 2016 ; ce processus métier inscrit au périmètre initial de Sinaps V1 doit démontrer l'intérêt de la solution dans l'orchestration de processus complexes.
- + Mise en place du service de support et maintenance corrective.

Le déploiement industriel de Sinaps V1 sera caractérisé par :

- + La signature d'au moins 8 conventions de déploiement industriel en 2017
- + la perspective d'une déclinaison de l'architecture de Sinaps auprès des COMUEs.

Enfin la définition d'un cahier des charges pour une 2<sup>ème</sup> version de Sinaps sera étudiée.

Un certain nombre de besoins ont d'ores et déjà été remontés:

- + Accostage avec les projets Sicles et du domaine de la Recherche (Caplab, ...)
- + Référentiel de l'offre de formation
- + Référentiel des locaux
- + Référentiel des tiers (fournisseurs, clients)
- + Renforcement des fonctions de contrôle de la qualité des données

## Accompagnement

L'Amue veillera à tirer le meilleur parti de ses solutions concourant au pilotage des établissements (à l'exemple de Siham-PMS) et des projets locaux déjà existants en établissements : ainsi, une étude sera menée afin de recenser les outils décisionnels les plus adaptés à l'ESR dont ceux déjà utilisés par des établissements.

Parallèlement, il est envisagé, sur un plan fonctionnel et au regard des contraintes juridiques, d'accompagner «pas à pas» leur déploiement (*notamment en fournissant des livrables au pro forma du besoin de l'établissement et des tutelles*). L'objectif est de valoriser et mutualiser le travail fait par les établissements.

Pour la thématique de la **comptabilité analytique**, le projet initié en 2016 sur le développement de l'univers B.O Sifac avec les données analytiques devra aboutir à un livrable d'ici septembre 2017. Le groupe de travail constitué d'établissement analysera également l'impact de la GBCP sur le module analytique de Sifac.

### Conférences et web-conférences

Une conférence sur le pilotage stratégique à destination des gouvernances (politiques et équipes dirigeantes), en lien avec la CPU, est prévue courant juin 2017.

Il est également programmé, début du quatrième trimestre 2017, une conférence sur le décisionnel recherche afin de faire le lien avec l'ensemble des projets SI recherche (Geslab, Caplab, Dialog, Sinchro).

Une web-conférence est notamment prévu avec le MENESR pour présenter les travaux issus du projet « coût des activités ».

### Côté formation

Deux nouvelles formations verront le jour, dans le cadre de la refonte des parcours de formation. Cela commencera par la structuration de la formation « L'autoévaluation en vue de l'HCERES » en trois modules bien distincts : Recherche, Formation et Etablissement.

Les rencontres sur les retours d'expérience vont se poursuivre sur les thématiques Qualité et Audit Interne.

Des interventions lors des formations des experts de l'HCERES, sur l'évaluation du numérique, seront programmées durant le premier trimestre 2017 par des représentants en établissement de la MIPNES et de l'Amue.

### Côté accompagnement

En complément de la web-conférence sur les travaux du projet « coût des activités », un accompagnement sur le déploiement de la méthodologie sera mené par l'Amue, en collaboration avec la Mission Expertise-Conseil de la DGESEP.

Concrètement, l'Amue proposera le renouvellement d'un dispositif d'accompagnement sous forme d'une formation-action. Ce dispositif s'était déroulé entre les mois de novembre 2012 et le mois de septembre 2013. Il avait permis d'associer cinq établissements. L'objectif commun consistait en la production de coûts via le module comptabilité analytique de Sifac.

Pour mener à bien le projet, l'Amue a de nouveau identifié cinq nouveaux établissements intéressés par la formation-action. Pour ce faire l'agence va demander à chaque université de dédier une personne en charge du contrôle de gestion, cela à travers la mise en place d'une convention. En ce qui concerne l'Amue, pour cette nouvelle formation-action, trois personnes conduiront le projet : le chargé de domaine pilotage, un expert issu d'un établissement pour les aspects méthodologique et métier, ainsi qu'un consultant fonctionnel pour les questions relatives aux paramétrages de Sifac.

Pour être au plus près des besoins établissements, il sera proposé de mettre en place des groupes de travail thématiques selon les contraintes métiers : contrôleur de gestion, auditeur, responsable qualité...



Sifac

En 2017, parallèlement aux travaux GBCP, la solution Sifac poursuit une phase d'extension de périmètre, avec apport de valeurs.

C'est pour rester en cohérence avec l'objectif stratégique d'un SI Recherche partagé (conventions de partenariat pour la mise en œuvre des outils de gestion financière et budgétaire des unités de recherche, Geslab et Dialog), que les travaux d'interface Sifac-Geslab s'intensifient dans l'objectif d'une intégration complète disponible au cours du premier trimestre 2018.

La solution Sifac EPST construite en 2016, déployée en janvier 2017 à l'IRD, sera consolidée.

L'ordonnance du 26 juin 2014 relative au développement de la facturation électronique (dématérialisation native) rend obligatoire la transmission des factures sous forme électronique progressivement et à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017. L'Amue, après la mise à disposition pour le 1<sup>er</sup> janvier 2017 d'une solution d'intégration automatique pour le flux facture en dépenses (via la solution Demat – cf. infra) et une solution transitoire semi-automatique pour le flux recettes, construira au premier semestre 2017 la solution cible automatique d'intégration du flux factures de vente pour mise à disposition à l'été 2017.

Afin de poursuivre les orientations en termes de dématérialisation des opérations financières, une solution de dématérialisation des commandes (e-procurement) sera mise en œuvre pour fin 2017.

A la demande exprimée par la DGFIP d'expérimentation d'un service facturier recettes au sein des EPCSCP, des travaux de conception et de réalisation d'un nouveau module de certification de l'acquisition du droit seront assurés avant fin 2017.

Sifac sera également enrichi d'une fonction de gestion des recouvrements (Saisie simplifiée des créances) au plus tard pour fin 2017.

La solution Finances poursuivra son intégration à Sinaps.

L'Amue reprendra en 2017 l'étude de marché des nouvelles solutions modernes de gestion intégrée et dématérialisée des déplacements et la définition du cahier des charges. Selon la décision des instances de l'agence et des modalités de financement de cette extension de périmètre Sifac, les travaux de construction pourront débuter au plus tôt en 2018.

Et enfin, l'Amue accompagnera l'implantation de Sifac dans 1 fusion.

GBCP

Dans le cadre de la mise en place du décret portant sur la Gestion Budgétaire et Comptable Publique, l'Amue propose à ses adhérents une solution Sifac GBCP et un plan de mise à disposition en deux vagues 2015 (19 sites) et 2016 (75 sites).

La solution GBCP – réalisée en plusieurs lots – est prévue d'être complètement construite et livrée à l'ensemble des 2 vagues tout début 2017. Elle sera consolidée en 2017 dans le cadre du processus correctif et adaptatif, ainsi que son patrimoine documentaire.

Le dispositif complet de support renforcé et réactif, en particulier pour le premier trimestre 2017, est dimensionnée et planifié, en complément de tout le dispositif d'accompagnement proposé en 2016 (formations GBCP, web conférences, accompagnement et tests de la bascule, ...).

L'Amue accompagnera tout particulièrement les établissements de la vague 2 tout au long de l'année pour ce premier exercice en mode GBCP jusqu'à la clôture.

La solution Demat poursuit son déploiement progressif avec la mise en production de la vague 3, le déploiement de la vague 4, ainsi que le lancement de la vague 5. La solution intégrant le flux dépenses Chorus Pro évoluera pour être proposée en mode mutualisé ou hébergé, favorisant ainsi son acquisition pour les plus petits établissements.

## Accompagnement

En 2017, au titre de l'accompagnement pour ce domaine finances, les formations sur les enjeux financiers des EPST seront renforcées, permettant de répondre aux différents besoins des établissements. Le cycle d'accompagnement à la prise de poste des directeurs des affaires financières, en lien avec l'ESENER sera confirmé.

De nouvelles formations seront développées sur le pilotage du risque, afin de construire une offre cohérente autour du contrôle interne budgétaire, du contrôle interne comptable et de l'audit, intégrant les nouvelles attentes des tutelles. Le cycle sur la TVA sera enrichi.

La transversalité sera mise à l'honneur avec des actions liées à la recherche (gestion des laboratoires, kit de formation pour les laboratoires en vue du passage à la GBCP, opérations de recherche niveau expert, etc.), au patrimoine (exécution financière des marchés publics, TVA immobilière) et au pilotage (comptabilité analytique).

Enfin, une série de modules sera proposée aux établissements souhaitant déléguer à l'Amue la formation métier de leurs gestionnaires financiers (dépense, recettes et mission). Ces modules pourront être liés aux formations à Sifac.

Les démarches d'accompagnement seront poursuivies, permettant un transfert d'expérience des établissements de la vague 1 GBCP à la vague 2. Un premier accompagnement portera sur les flux financiers complexes (réduction de recettes, avances, retenues de garantie...). Le second portera sur les impacts organisationnels du service fait en deux temps (constatation et certification).

L'Amue s'engagera également dans un accompagnement adapté à la mise en œuvre de la dématérialisation dans le cadre de Chorus portail, en lien avec l'AIFE, pour les établissements ne bénéficiant pas de Sifac Démat.

Les évolutions SI suivantes seront plus particulièrement suivies:

- + Evolution du module frais de mission, qui sera l'occasion de réinterroger le niveau de besoin des établissements et la cohérence réglementaire de l'outil.
- + Réflexion sur la mise en place d'une certification d'acquisition du droit, dans le cadre de l'expérimentation d'un service recettes ; cette expérimentation, portée par le ministère des finances, pourrait servir de base à une évolution de la réglementation.
- + Accompagnement à la définition des processus métiers cibles organismes de recherche/Universités, notamment dans le cadre du projet d'interface financière unique des centres de recherche relevant du CNRS et d'une université (Geslab)
- + Accompagnement sur le processus métier à traduire dans Sifac, pour l'intégration automatique des commandes effectuées auprès de l'UGAP.

L'Amue poursuivra sa mission de mutualisation de la veille réglementaire auprès des établissements, avec notamment la rédaction de nouvelles « fiches Zoom » ou de notes sur des sujets d'actualités financières (projet de loi de finances, circulaire opérateurs...).

Enfin L'Amue participera, en étroite collaboration avec la CPU et l'ESENER, à la constitution d'un réseau des directeurs financier et contrôleur de gestion en établissement.



### Prise en compte des ESPE et des regroupements d'établissements dans les outils existants

Une évolution mise à disposition en juillet 2016 permet d'augmenter la connaissance des établissements sur les étudiants et leurs inscriptions au sein de l'ESPE et des ComUE. En 2017, ce chantier se poursuit avec la création *de flux d'échanges* des données d'inscription administrative des étudiants entre établissements Apogée<sup>1</sup>.

### Amélioration de l'interopérabilité des outils de l'Amue avec le SI de l'établissement.

Depuis 2014, le processus d'inscription administrative de l'étudiant a été amélioré, lui permettant de déposer ses pièces justificatives de manière dématérialisée lors de son inscription à distance. Afin d'optimiser cette fonctionnalité, il est envisagé la création d'un *service d'insertion des documents dématérialisés* destiné aux applications du SI de l'établissement. Ce service permettra aux outils de candidature de transmettre les pièces justificatives validées à Apogée, évitant ainsi à l'étudiant de fournir plusieurs fois le même justificatif.

Dans la continuité des travaux déjà initiés pour les chantiers nomenclatures, personnes et structures, un chantier *d'interfaçage de Sinaps* avec les outils du domaine FIPVE (apprenants) est planifié pour 2017. La prise en compte des données des apprenants est étudiée dans le cadre du chantier « création de flux étudiants pour les ESPE et les ComUE », sous réserve d'une compatibilité de planning entre les deux projets. Si ce n'était pas le cas, une attention particulière serait apportée à cette évolution afin de permettre sa prise en compte ultérieure dans le cadre d'un échange via Sinaps.

### Amélioration de l'existant

En 2015, le chantier de création d'un service numérique qui permet à un utilisateur d'Apogée de *simuler des charges d'enseignement*, puis de déverser le résultat de cette simulation dans Apogée, a démarré. La première partie de ce chantier a été livrée en 2016. Les travaux se poursuivront sur 2017. En 2015 toujours, L'Amue et APB ont été interpellés pour trouver une solution qui permette *d'automatiser la procédure d'inscription administrative des candidats admis en CPGE* (Classes Préparatoires aux Grandes Ecoles). La solution intermédiaire retenue implique que l'université d'accueil transmette une demande de dossier de l'étudiant CPGE, afin qu'APB fournisse les données unitairement. Ce nouveau fonctionnement, qui impacte le mécanisme existant permettant le transfert automatisé des bacheliers entre APB et Apogée, conduit à la création d'un nouveau traitement.

### Evolutions réglementaires

L'une des forces des outils de l'Amue est de garantir leur conformité avec le contexte réglementaire. Ainsi, les outils sont impactés chaque année par des évolutions réglementaires (mise en conformité des données remontées pour l'enquête SISE ou les échanges avec Aglaé, par exemple). En 2017, plusieurs évolutions réglementaires majeures sont prévues.

La mise en œuvre de *l'identifiant national nouvelle structure* (INES) est en cours dans le second degré et entrera en vigueur dans l'enseignement supérieur à la rentrée 2018. Dès lors, les systèmes d'informations qui comportent l'INE, devront être en mesure de l'accueillir et de le gérer. Un chantier majeur, à démarrer dès 2017, permettra à Apogée de prendre en compte ces impacts dans l'ensemble du processus de scolarité pour la date prévue.

<sup>1</sup> Cette nouvelle fonctionnalité d'Apogée est soumise à validation du besoin auprès des représentants des ESPE et ComUE, et vérification de la faisabilité technique.

L'une des mesures de simplification formulée par le MENESR en 2016 porte sur la sécurisation de l'utilisation du diplôme dans le cadre des démarches de candidatures professionnelles et administratives : *l'attestation numérique de diplôme*. Les premiers travaux pour le supérieur débuteront au dernier trimestre 2016 et devront s'achever à l'été 2017. Ils pourront se poursuivre par des travaux sur le diplôme numérique.

Les travaux concernant la construction du *portail trouvermonmaster* vont se poursuivre en 2017. Ce portail sera alimenté par les données issues de Ghabi et par celles des logiciels de gestion de scolarité (Apogée pour l'Amue).

## ROF

En 2017, ROF ne connaîtra pas d'évolution notable.

## Sicles

Le premier semestre 2017 verra la finalisation de la phase de validation des exigences fonctionnelles, largement amorcée en 2016 avec les établissements, qui permet d'aboutir à un cahier des charges actualisé et stabilisé et constitue l'entrant fonctionnel et métier du projet.

En parallèle et au cours du premier trimestre, la constitution d'une équipe socle permettra de mettre en place les cadres technique, méthodologique et l'architecture de la future solution, sur la base notamment des travaux du CATI réalisés en 2016 et des ateliers de recueil des besoins tenus en 2016 avec un groupe d'établissements.

Dès le deuxième semestre, l'équipe socle sera rejointe progressivement par les équipes de production qui commenceront la construction des premières fonctionnalités constitutives du cœur de métier après appropriation des cadres.

Cette phase de construction s'étalera sur plusieurs années mais des livraisons intermédiaires aux établissements sont prévues. La réalisation incrémentale et en mode Agile de Sicles permettra ainsi de mettre les premières fonctionnalités de l'outil en visibilité des établissements dès 2017.

La réalisation de ce plan d'action est cependant soumise aux prérequis suivants : signature de la convention Amue/Cocktail, engagement des établissements à acquérir la solution, participation d'un ou plusieurs établissements co-constructeurs permettant la constitution des équipes de construction.

## Formations / Accompagnement

L'année 2017 verra le domaine Formation – Vie de l'étudiant porter son effort dans plusieurs directions à l'image du paysage actuel de l'ESR où s'entremêlent pédagogie revisitée et gestion mutualisée.

### Préparer l'arrivée de Sicles

Le travail sur la définition des fonctionnalités clés de l'outil Sicles a permis aux établissements de répertorier les processus métier auxquels le futur outil va permettre de répondre. Beaucoup de ces processus n'étaient pas pris en compte et leur instrumentation nouvelle invitera sans doute à repenser l'organisation des établissements. Il y a donc lieu d'accompagner dès maintenant les établissements dans cette préparation en leur proposant :

- + Une aide pour analyser et anticiper les impacts organisationnels et fonctionnels de ces processus en corrélation avec leurs pratiques, leurs spécificités et leurs objectifs
- + Des actions de formation pour organiser la conduite de leur projet (réorganisation, déploiement d'outil...) mais également pour manager le changement dans leurs services.

### **Des formations adaptées à l'accompagnement**

Outre l'actualisation du portefeuille de formations en fonction de l'évolution des besoins de la communauté, la création d'un module dédié aux *Fondamentaux de la scolarité*, destiné aux agents nouvellement affectés dans les services de scolarité, permettra la mutualisation des ressources disponibles dans les établissements. Ce dispositif de formation sera complété par un tutoriel mis en ligne sur une plateforme de partage.

Dans cette même optique, l'ouverture d'une formation consacrée à l'ingénierie de montage d'un projet de Mooc donnera à nos adhérents la possibilité de développer des modules de formation personnalisés utilisables pour leur personnel et pour leurs étudiants.

### **Accompagner la réorganisation des services d'appui à la formation**

Dans le droit fil des rapports qui se sont récemment penchés sur le développement de la FTLV<sup>2</sup>, une conférence sur la réorganisation universitaire envisageable pour stimuler le développement de la FTLV dans les universités sera montée. Avec l'ambition de réunir des responsables politiques et administratifs en charge de ces problématiques en établissements ou en ComUE, cet événement visera l'optimisation des organisations pour une meilleure réponse aux demandes d'orientation et de formations des publics variés qui sont ceux de la FTLV.

Une autre conférence portera sur la transformation des métiers de l'accompagnement pédagogique - ingénieurs et techniciens de formation – dont le recrutement et l'affectation font actuellement l'objet de forts changements induits par la puissance des enjeux en cause. Cet événement, organisé en partenariat avec l'ANSTIA, rendra compte de l'évolution constatée et des grandes tendances organisationnelles qui prévalent désormais dans ce secteur.





## Cadre de Cohérence

L'Amue poursuit son implication active dans les travaux sur le cadre de cohérence Recherche menés par le MENESR :

- + Elle participe au comité de suivi du projet qui a rédigé la première version et valide les propositions d'amendements issues de la consultation lancée en juin.
- + Elle contribue aux ateliers « Production ou choix d'une nomenclature nationale des «types de produits » d'une structure de recherche et d'une nomenclature de niveau national des activités d'une structure de recherche » et « Formats pivots des données structures et infrastructures ».

## Sinchro

Le logiciel de gestion des feuilles de temps, mis en production en mars 2015, est maintenant abouti par rapport au cahier des charges originel. Afin d'accompagner le succès de l'application, une version pour mobiles et tablettes sera proposée début 2017, ainsi qu'un interfaçage avec Sinaps.

19 établissements utilisent Sinchro et une quinzaine de nouveaux déploiements sont envisagés pour l'année 2017.

## Geslab

La mutualisation de Geslab se poursuit. Les évolutions sont de 2 types :

- + les évolutions fonctionnelles, comme GBCP et la prise en compte de besoins partenariaux dont la convergence avec Sifac,
- + les évolutions pour intégrer Geslab avec Sifac :
  - le flux budget (notifications) et de ses pré-requis (structures, architecture technique) sera mis en œuvre dans les établissements et laboratoires pilotes à la fin du 1<sup>er</sup> trimestre 2017.
  - Parallèlement, les travaux relatifs au flux de la commande et du service fait se poursuivront pour une mise en œuvre chez les pilotes à la fin du 2<sup>nd</sup> trimestre 2017.
  - Enfin, les flux factures et fin d'exercice feront l'objet de prochains travaux.

Ces évolutions s'appuient sur des travaux menés pour déterminer les bonnes pratiques qui seront, au final, portées par l'application Geslab.

## Dialog

Le comité de projet Dialog du 26 mai 2016 a validé le planning des évolutions proposées pour une généralisation de l'application suite aux entretiens d'expression des besoins.

En 2017, les 5 établissements pilotes expérimenteront l'ouverture de l'application à l'ensemble de leurs structures de recherche ainsi qu'une nouvelle version du formulaire ressources et dépenses. Les unités de recherche disposeront d'une version consolidée des attributions en RH et Finances de leurs tutelles.

D'autres évolutions suivront en 2018 pour préparer la généralisation de cet outil du processus de demande et d'allocations des ressources.

## Caplab

La construction du projet démarrera en 2017, selon les principes désormais à l'œuvre en matière de construction de solutions logicielles *cœur de métier* :

- Un mode partenarial avec les organismes de recherche et les universités ;
- Une co-construction avec nos adhérents.

Au cours des travaux menés en 2016 sur le périmètre de Caplab, la nécessité de cadrer un projet de Décisionnel Laboratoire a été identifiée. Il viendrait compléter l'offre SI Recherche commune en proposant une vision consolidée des activités des unités de recherche et en proposant des indicateurs sur les données issues des SI et des référentiels associés.

## Gestion des contrats

Une étude d'opportunité sur la mise en place d'un projet SI de gestion administrative et juridique des contrats et conventions dans le domaine de la recherche au sein des établissements a été lancée en octobre 2015 et finalisée en septembre 2016. Le périmètre de cette étude a concerné :

- + le suivi et la gestion des contrats avec ou sans incidences financières en lien avec la recherche
- + le montage et la négociation, le suivi juridique et la gestion administrative effectués au niveau des services centraux et des laboratoires

Elle a fait état du besoin d'un outil transverse, au-delà du seul périmètre recherche. La décision de lancer un projet en vue de réaliser un outil répondant à l'expression des besoins sur le domaine recherche sera prise fin 2016 par les adhérents de l'Amue. Dans cette hypothèse, un cahier des charges serait établi avec un groupe d'établissements pilotes et la construction du projet pourrait démarrer mi 2017.

L'élargissement aux contrats et conventions des autres domaines aurait alors lieu dans un 2<sup>ème</sup> temps après une nouvelle consultation des adhérents.

## Formations / Accompagnement

En ce qui concerne les formations du domaine Recherche, l'année 2017 verra la poursuite d'actions mises en place en 2016 (organisation d'une web-conférence de présentation de l'offre de formations, etc.). Par ailleurs, une réunion des formateurs du domaine recherche sera organisée.

Le domaine Recherche expérimentera en 2017 la nouvelle stratégie de formation de l'Agence. De nouveaux partenariats seront développés afin de compléter l'offre actuelle : avec le CNRS (pour les directeurs d'unité par exemple), le MENESR, la CPU (pour les vice-présidents recherche), ou les réseaux professionnels (R3SUP, qualité, CAP ANR, etc.).

Par ailleurs, une nouvelle formation combinant les approches SI et métier verra le jour autour de la gestion des projets H2020.

L'accompagnement des établissements sera au cœur des missions des experts métier du domaine recherche. Des diagnostics flash seront proposés aux établissements qui souhaitent s'inscrire dans la stratégie HRS4R. Par ailleurs, des groupes de travail seront mis en place autour des Ecoles doctorales, de la sécurisation des contrats, etc.

Un guide de gestion des projets européens H2020 sera rédigé en partenariat avec la CPU.

Par ailleurs, pour mieux appréhender l'ensemble des dimensions, notamment territoriales, de la recherche, l'agence s'engage plus particulièrement dans le développement d'un partenariat avec la Région Occitanie. Parmi les axes de travail envisagés, on peut citer celui de la construction d'une formation pour les établissements et unités de recherche qui gèrent des subventions FEDER ;

Enfin, au-delà des formations, les partenariats avec les réseaux professionnels seront enrichis (R3SUP, QUARES, RELIER, CAP-ANR, Correspondants Europe, EURAXESS France, Curie, Réseau national des Collèges Doctoraux, etc.) et des conférences seront proposées (délégation globale de gestion,)



### Harpège

L'essentiel des activités concernera la maintenance réglementaire sans oublier la maintenance corrective et technique.

Un accompagnement des établissements mettant en exploitation le module Sinaps sera assuré au travers du support à l'exploitation.

### Siham

#### Certification du module de préliquidation... suite et fin

La certification de ce module (dernière étape d'un processus qui en compte 3) a été reprogrammée avec l'université Toulouse 3 Paul Sabatier sur le premier trimestre 2017, avec un objectif de mise en exploitation la même année par d'autres établissements utilisateurs de Siham et déjà inscrits dans une démarche de fiabilisation de leurs données relative à ce processus.

Le travail réalisé depuis deux ans à l'université Toulouse 3 Paul Sabatier a permis d'améliorer significativement le fonctionnement de ce module, afin qu'il traite bien l'ensemble des cas de gestions rencontrés dans nos écosystèmes RH, mais également de simplifier au maximum son utilisation par les gestionnaires amenés à l'utiliser.

Dès la vague de déploiement prochaine, qui mettra donc Siham en production en début d'année 2018, la mise en exploitation de ce module sera nativement intégrée à la démarche de déploiement proposée.

#### Déploiements programmés... et mises en production

Sur le premier trimestre 2017, cinq nouveaux établissements se lanceront en production sur Siham (Université de Toulouse 3, Université de Toulouse 1, IEP Toulouse, Université de Tours, Université de Paris 13), ce qui portera à 13 le nombre d'établissements en exploitation sur Siham.

Par ailleurs, 3 nouveaux établissements se sont engagés sur 2017 dans la démarche de déploiement proposée (l'Université de Strasbourg, l'Université de Valenciennes et l'Université de Bourgogne), pour une mise en production en début d'année 2018.

Les vagues de déploiement suivantes sont déjà ouvertes pour permettre aux établissements de s'y inscrire dès à présent, et ainsi anticiper au mieux la fin de maintenance d'Harpège, programmée fin 2020.

### Siham PMS

Le plan d'actions relatif à Siham PMS lancé sur l'année 2016, qui comprend une refonte en profondeur de la documentation utilisateur, la correction des anomalies identifiées sur le produit et ses interfaces avec Siham et Harpège, ainsi que le renforcement du dispositif d'accompagnement au déploiement, dont notamment la mise en place d'une phase de support renforcé lors de la mise en exploitation de la solution, a été mené à bien.

Suite à ce travail de fond nécessaire pour permettre une exploitation de Siham PMS dans de bonnes conditions, les principales actions programmées sur l'année 2017 sont :

- + L'accompagnement à l'exploitation des 20 établissements en production sur la solution, notamment dans le cadre de l'analyse de l'atterrissage 2017 et de la préparation de leur budget 2018
- + Le déploiement d'une nouvelle vague d'établissements utilisateurs, qui se déroulera entre février et juillet 2017, leur permettant une mise en application immédiate au travers de la phase de préparation budgétaire de l'année 2018
- + L'accompagnement à l'utilisation du module de calcul du GVT, dont la livraison est programmée à partir de la fin d'année 2016
- + La maintenance corrective et adaptative de la solution, dans l'objectif de répondre aux besoins des établissements (formule de correction des ETPT, paramétrage des axes analytiques dans le prévisionnel, agrégation des axes analytiques dans le réalisé...)

## Formations / Accompagnement

### 1/Développer de nouveaux partenariats

Alors que l'activité de l'association des DRH semble monter en charge en cette fin d'année 2016, l'Amue souhaite développer les actions co-construites avec elle : mise en place d'une plateforme de ressources partagées ou mise en ligne de ressources partagées sur le modèle de Sicles pour la scolarité. Les axes thématiques seront définis à partir des échanges issus des listes de diffusion modérées par l'Amue (paie, gestion des enseignants-chercheurs, etc.).

Par ailleurs, des partenariats seront développés avec les EPST, dans le cadre de l'harmonisation des processus RH ou au regard de l'actualité RH (mise en place d'ateliers thématiques sur le RIFSEEP pour les populations ITRF et ITA ou encore sur la qualité de vie au travail ...).

### 2/ Mettre en place des rencontres avec les utilisateurs sur l'axe SI

Il apparaît essentiel dans le cadre du (pré) déploiement des produits SI RH de l'Agence, de multiplier les rencontres avec les utilisateurs par la mise en place d'audit organisationnels/d'ateliers d'échange de bonnes pratiques métier, d'élaboration de procédures métier ou encore de conduite du changement.

### 3/ construire de nouveaux parcours de formation

La construction d'un parcours de formation dédié au management semble tout à fait pertinente au regard des préoccupations croissantes des établissements sur ces sujets :

- + La gestion des conflits
- + Le management à distance
- + L'entretien professionnel

De manière générale, le renforcement des relations avec la DGRH du MENESR permettra d'établir des modules de formation co-construits. Des actions plus légères, comme des web-conférences, permettront à la tutelle d'éclairer des points réglementaires interrogeant les établissements.

Enfin, l'Amue continuera de s'engager dans les parcours de formation co-construits avec l'ESENESR destinés aux DRH.

### 4 / proposer une veille plus ludique et interactive

L'activité de veille sera :

- plus ludique et interactive avec les utilisateurs des établissements : tirant partie de dispositifs existants, à l'exemple du modèle proposé par le CNRS (site [maremuneration.fr](http://maremuneration.fr)), un groupe de travail sera mis en place pour développer sur notre site [amue.fr](http://amue.fr) une approche beaucoup plus interactive avec les

établissements de cette activité. cela permettrait de renforcer la valeur-ajoutée de l'Amue sur cet axe.

- plus transversale par association de plusieurs domaines (la réforme du doctorat par exemple, concerne tant le domaine RH que le domaine recherche). Cette veille s'étendra à la diffusion de bonnes pratiques et à l'organisation de partages d'expériences.

### **5 / Mettre en place un réseau de consultants RH en établissement**

Pour mieux répondre aux sollicitations de plus en plus nombreuses dont sont destinataires les experts métiers du domaine RH, il sera constitué un réseau de ressources en établissements au cours de l'année 2017. Ces consultants seront amenés, par exemple, à contribuer à la veille réglementaire (en réalisant des fiches par exemple, en fonction de l'actualité) mais également à intervenir auprès des adhérents (audits organisationnels, accompagnement d'un projet de changement, etc.).



La maintenance corrective et évolutive d'EvRP est toujours assurée au travers d'une convention de partenariat entre l'Amue et le CNRS, dont le plan produit partagé pour l'année 2017 est le suivant :

- + Version 5 : Restructurations d'unités : fusion, fermeture, éclatement
- + Version 6 : Refonte de l'ergonomie, Import / export du Document unique entre établissements
- + Version 7 : Import des données patrimoniales

Deux vagues de déploiement sont ouverte sur 2017, pour un démarrage des travaux en mars ou en septembre en fonction de celle retenue.

## Formations / Accompagnement

Au-delà de la reconduction de l'offre de formation existante, de nouvelles actions seront portées en 2017, en lien étroit avec les services du MENESR. Une réflexion sera menée sur la manière d'introduire les problématiques d'égalité femme-homme, de lutte contre les discriminations, au sein des formations de l'Amue.

Par ailleurs, la question de la lutte contre les violences sera au cœur d'une conférence, co-organisée avec le MENESR.



### Accord-cadre SI PAT

Il sera poursuivi l'accompagnement des établissements sur la mise en œuvre de l'accord-cadre pour l'acquisition d'un outil de gestion patrimoniale (notifié en octobre 2015) et des marchés subséquents, en appui du Pôle achats mutualisés, à travers les comités de suivi et les réponses aux adhérents. L'année 2017 verra des évolutions de l'outil pour actualiser ses fonctionnalités afin de favoriser l'interopérabilité avec le nouveau logiciel « Référentiel technique (RT) » commun au MENESR et à la Direction immobilière de l'Etat (DIE, ex-France-Domaine).

Les réflexions seront poursuivies pour envisager un outil de pilotage patrimonial en lien avec le domaine pilotage et avec la mise en place par la DAE de l'outil OAD (Outil d'aide au Diagnostic).

Enfin, le domaine Patrimoine sera associé au projet Sinaps.

### Formations / Accompagnement

L'Amue accompagnera les établissements dans le domaine du patrimoine immobilier, sur les différents volets technique, administratif et financier dans l'objectif d'accompagner la montée en compétences des équipes, dans un contexte de renforcement des enjeux et responsabilités de la fonction immobilière.

L'offre du catalogue est organisée autour de 4 thématiques en fonction des différents métiers des services patrimoine :

- + La gestion immobilière et maintenance,
- + La maîtrise d'ouvrage et la conduite de travaux (réhabilitation, restructurations, construction neuve),
- + L'université comme acteur de son territoire, relations collectivités locales
- + Le développement durable appliqué à l'immobilier et à l'aménagement.

Neuf formations sont programmées au catalogue, 5 sur le patrimoine et 4 sur le développement durable.

Elles sont complétées par des formations transverses inter-domaines, portées par les domaines juridique ou finances :

- + La passation des marchés de travaux - 3 jours (juridique achats/patrimoine)
- + Immobilier et TVA (finances/patrimoine)

**Par ailleurs, le déroulement du parcours de formation des nouveaux directeurs de patrimoine** sera poursuivi : ce cursus, réalisé pour le compte du MENESR et en partenariat avec l'ESENER, est dédié aux responsables en poste depuis moins de 2 ans.

Le parcours, qui a démarré fin 2015, est composé de 5 modules complété d'un module transversal aux 4 métiers de cadres de direction (DGS, DRH, DAF, Directeur de patrimoine).

Deux modules sont prévus en mars et novembre 2017.

L'Amue assure avec l'ESENER l'ingénierie de formation et le co-pilotage du groupe de travail inter-partenaires.



Après un cycle de 4 ans, une réflexion sur le renouvellement de l'offre de formation va être engagée. Sur la base d'un bilan des actions menées, une analyse des besoins actuels et futurs sera amenée avec un groupe de travail destiné à faire évoluer l'offre de formation.

#### Web-conférence

Présentation du catalogue de formation patrimoine 2017 par une web-conférence à réaliser début 2017, pour assurer une bonne information des personnes concernées et des services de formation continue en établissements.

#### Ateliers post-formation

Il est proposé un atelier d'échanges suite aux formations destinés aux personnes ayant suivi les formations sur le volet de la maintenance immobilière les années précédentes ; cette journée a pour objectif l'échange entre les participants sur leur mise en pratique de leurs apprentissages.

#### La veille

La veille professionnelle, la diffusion de l'information, le repérage des bonnes pratiques concerneront plusieurs thèmes (MOP, domanialité publique, Plan Campus, développement durable, pilotage patrimonial, etc.). Quelques thématiques feront l'objet d'une veille particulière : la dévolution du patrimoine (avec l'annonce d'une nouvelle vague), le renouvellement des schémas pluriannuels de la stratégie immobilière par la Direction immobilière de l'Etat et la suite de la loi TECV (des décrets sont attendus).

#### Les conférences

Deux conférences seront organisées, en partenariat avec le MENESR, sur des sujets d'actualité du domaine.

Des web-conférences seront organisées afin de développer l'information des établissements sur des sujets d'actualité, par exemple à l'occasion de publication de rapports ou d'ouvrages sur l'immobilier en invitant le rédacteur ou l'expert concerné (IGAENR, MENESR, etc.).

De nouvelles fiches pratiques seront rédigées (notamment en partenariat avec l'Ecole nationale des finances publiques). Il sera procédé à une large diffusion des fiches thématiques Ecoflux afin d'accompagner les économes de flux de l'ESR.

Au-delà de la présence de l'Amue au sein des groupes de travail pilotés par des partenaires (MENESR, associations professionnelles, IGAENR, CPU, CDC, représentants des collectivités territoriales, etc.), l'accent sera placé en 2017 sur la poursuite de la structuration du réseau des économes de flux (animation d'une plateforme collaborative, etc.). L'Amue est pleinement identifiée, sur ce sujet, comme un acteur leader.



## Formations / Accompagnement

Plusieurs axes feront l'objet d'un accompagnement particulier dans le domaine des achats du Département Expertise Métiers de l'Agence.

### Le Renouvellement d'accords-cadres

- **Infogérance**

L'accord-cadre actuel arrivant à échéance le 31 mars 2017, il s'agira de procéder au renouvellement de cet accord-cadre.

- **Matinfo 4**

Accord-cadre emblématique de la collaboration des acheteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, Matinfo va être renouvelé dès le 1<sup>er</sup> juillet 2017. L'Amue participera aux actions d'analyse et de classement des offres du groupement de commandes (le coordonnateur est le CNRS), dans ce contrat aux enjeux financiers considérables, pour lesquels une forte concurrence existe entre les opérateurs en place.

- **Instrumentation scientifique**

Issus d'un groupement de commandes entre l'Amue et le CNRS, les dix lots de l'accord-cadre de fourniture d'instrumentation scientifique, notifiés entre avril et juin 2013, vont être renouvelés dans la même période de l'année 2017. Le processus d'analyse des nombreuses offres devra aboutir dès le premier trimestre 2017 afin de sélectionner la liste de fournisseurs retenus pour l'exécution du prochain accord-cadre.

A noter que la fin de l'année 2017 devrait voir la constitution du groupe de travail qui aura pour objet de définir le renouvellement du futur accord-cadre sur les déplacements professionnels, qui arrivera à échéance mi-juillet 2018.

- **Conférence sur l'application de la réforme des marchés publics, en collaboration avec le CNRS**

L'année 2016 aura vu l'aboutissement d'un ambitieux projet de mise en place de sessions de formation communes entre l'Amue et le CNRS sur le thème de la réforme du droit des marchés publics (la réforme ayant été parachevée par le décret du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics). Des agents issus d'établissements adhérents de l'Amue et d'autres du CNRS ont ainsi pu suivre une des sessions prévues sur tout le territoire national.

Afin de compléter ce dispositif, une mise en perspective des acquis obtenus lors de cette formation va être réalisée par l'organisation d'une conférence commune CNRS – Amue qui aura pour objet de présenter le retour d'experts sur la mise en place concrète de cette réforme des marchés publics. Retours d'expérience, tables rondes et points sur l'actualité juridique seront notamment au programme.

## Consolidation du réseau des responsables des achats des universités parisiennes

L'année 2016 a vu naître ce réseau informel sous l'impulsion de l'Université Paris Descartes, Paris Diderot et de l'Amue. Son objectif est de mutualiser les bonnes pratiques au sein des établissements participants, et de travailler en commun pour améliorer la qualité de gestion de la fonction achats en général.

Deux projets seront particulièrement à suivre :

- L'élaboration d'un outil permettant de réaliser quasi automatiquement une cartographie des achats (à partir d'une extraction de données du SI financier). Il s'agit d'une demande forte de la communauté.
- La rédaction d'une note voire d'un guide sur la déontologie de l'achat public dans les établissements d'ESR.

La prochaine étape déterminera des segments d'achat pour lesquels un groupement de commandes entre ses membres pourrait être profitable (en termes de qualité de prestation mais aussi de coût), qui pourrait ensuite être mutualisé par l'Amue dans le cadre d'un accord-cadre au niveau national, au bénéfice de l'ensemble de ses adhérents.

## Coordination avec les autres centrales d'achat

La DAE organisera un comité des centrales d'achat, auquel l'Amue sera convié. Il sera question de prendre connaissance du périmètre d'action de chacune des centrales d'achat invitées, et se préparer à des actions de mutualisation afin d'éviter les doublons particulièrement coûteux, et bien souvent inutiles.

## En termes de formation...

- **Poursuite de la préparation des modules du parcours de formation « directeur des achats ».**

L'année 2017 verra la poursuite de la collaboration entre l'ESENER et l'Amue pour la mise en place du parcours de formation « directeur des achats », sous l'impulsion de la DGESIP du MENESR. Un à deux modules seront présentés afin de finaliser le parcours.



Amue + 103 bd Saint-Michel + 75005 Paris  
[www.amue.fr](http://www.amue.fr)