

---

# rapport d'activité

# 2011

# rapport d'activité 2011



© Pôle Com' Amue / Bruno Clergue

## Louis Vogel

Président de l'Amue,  
Président de la CPU  
et de l'université Panthéon-Assas

“L'effort de mutualisation entre les établissements que nous avons engagé et voulons poursuivre et amplifier, est indispensable pour améliorer la qualité des services que nous apportons aux étudiants et aux personnels de nos universités. Il est aussi nécessaire pour maîtriser nos coûts, grâce à l'acquisition en commun de solutions et le partage de bonnes pratiques. L'Agence de mutualisation des universités et établissements (Amue) est l'instrument qui permettra de fédérer ces synergies car ses compétences sont en adéquation avec les besoins de nos adhérents.

Je salue le soutien financier du gouvernement au plan stratégique de l'Agence, car seule la mutualisation permettra aux établissements de faire face aux nouveaux défis, responsabilités et compétences élargies auxquels nos établissements sont confrontés, et de mieux remplir, collectivement, nos missions de service public.

**177** établissements  
adhérents

Créée en  
**1992**

**BUDGET**  
**2011**

Participation des  
établissements  
**11.8 M€**  
(+19% par rapport à 2010)

Participation de  
l'État  
**10 M€**

Un site web visité par  
**148 556 internautes**  
**6 700 abonnés** à la lettre  
d'information Act'U

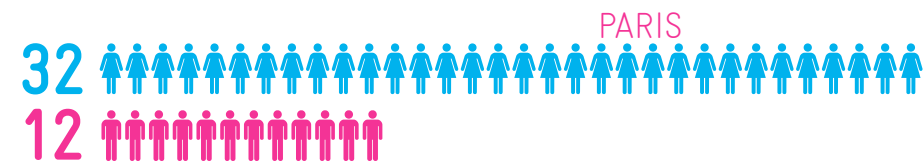
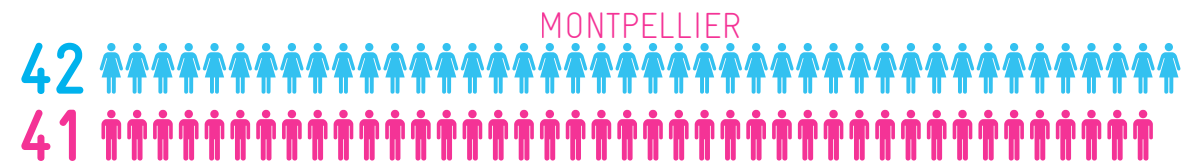
**680 m2** d'espaces de  
conférences, réunions,  
formations, répartis sur  
**2 sites : Montpellier et Paris**

**128** personnels,  
fonctionnaires  
et contractuels  
dont **20** recrutements en **2011**

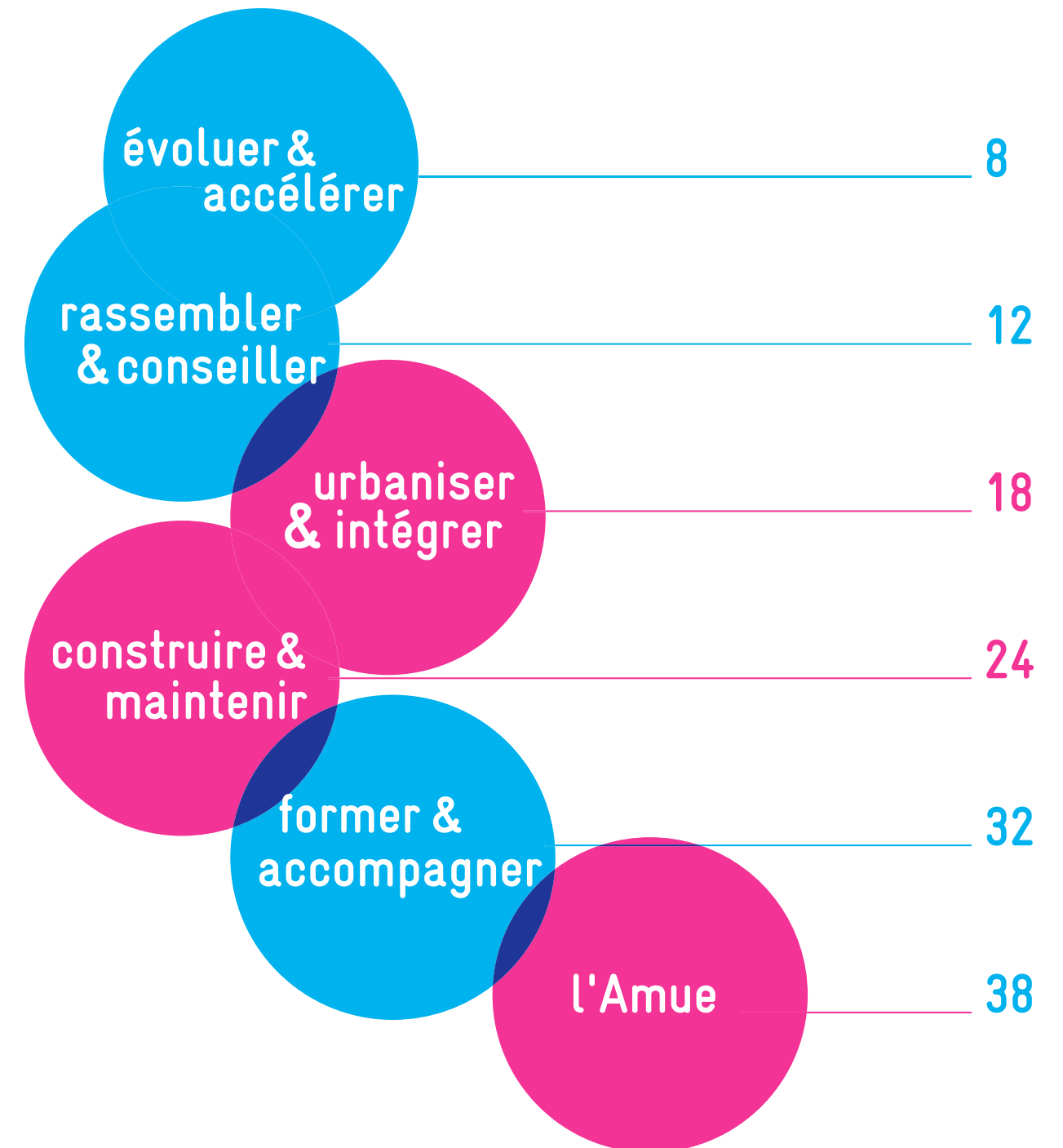
**28%** du budget de  
l'Amue pour les  
dépenses liées à  
la rémunération

moyenne d'âge  
**41 ans**

**NOMBRE D'AGENTS AU 31 décembre 2011**



# sommaire



Avec l'autonomie de gestion accrue des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, la question du partage de l'expérience et de l'expertise devient centrale. L'accès aux meilleures pratiques détermine l'efficacité et la capacité à dégager des marges de manœuvre. Le corolaire naturel et indispensable de l'autonomie de gestion est ainsi la coopération et le partage des éléments qui permettent d'améliorer la performance et d'accéder à l'innovation.

En 2011, grâce à un partenariat avec la CPU et la CDC, les adhérents de l'Agence ont pu exprimer leurs attentes, et nous avons pu les comparer aux dispositifs de mutualisation en place dans différents pays, et en France dans d'autres secteurs d'activités. Le nouveau plan stratégique de l'Amue se veut ainsi plus complet, autour de trois axes de développement complémentaires. Le développement des systèmes d'information continue à faire l'objet d'une forte attente mais les établissements ont désormais pris conscience qu'il fallait associer à cet objectif une réelle capacité d'analyse de l'organisation et des processus, et surtout un accompagnement décidé du changement, notamment par un effort inédit de formation des personnels administratifs et techniques.

Dans les nombreux changements en cours, le rôle accru d'opérateur de recherche joué par les universités et établissements n'est pas le moindre. L'adhésion de l'INSERM et de l'IRD, et le partenariat avec le CNRS, entre autres, étendent désormais à la gestion des activités de recherche une coopération universités/organismes visant à « rendre du temps de recherche aux chercheurs ». Mais l'Amue doit également rénover ses méthodes : mieux respecter les différences entre établissements, être plus à l'écoute, être plus réactive, et être davantage transparente : expliquer ce qu'elle va faire, dire ce qu'elle a fait.

**Claude Ronceray**  
Directeur de l'Amue

Ce premier rapport d'activité de l'Amue vous rend témoin que l'ensemble des équipes internes ont à cœur d'y répondre au mieux des moyens que vous avez bien voulu leur confier. Ce rapport montre aussi que l'Amue est le support de solidarités d'établissements à établissements.



© Pôle Com' Amue / Bruno Clergue

# évoluer & accélérer



“ Dans des systèmes où les acteurs sont très autonomes, la question de la mutualisation est centrale. De ce point de vue, l'Amue est l'acteur clé s'agissant de l'enseignement supérieur. Elle a établi un plan stratégique ambitieux et je suis prêt à soutenir financièrement son développement. Je vais travailler avec la Caisse des Dépôts pour voir comment financer et recapitaliser l'Amue. Ce sera également l'un de mes grands chantiers pour 2012.

**Laurent Wauquiez**  
Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche

Bibliothèque universitaire © Université Le Havre

Dans un environnement institutionnel en pleine mutation, l'année 2011 a été celle de la transition pour l'Amue. La nouvelle équipe dirigeante de l'Agence s'est concentrée sur un pilotage interne accru et un resserrement du lien avec la Conférence des présidents d'université (CPU). Ainsi, l'Amue et la CPU, en partenariat avec la Caisse des Dépôts, ont engagé une réflexion sur l'évolution nécessaire de l'Agence. Un travail détaillé d'analyse de ses potentiels et de ses faiblesses a été conduit, ainsi qu'un large audit sur les attentes des adhérents et les pratiques en matière de mutualisation en France et à l'étranger, dans le secteur de l'enseignement supérieur et au-delà. Enrichie de ces enseignements et forte des demandes de ses membres, l'Amue a défini une offre de mutualisation élargie et renouvelée, au travers d'un plan stratégique ambitieux, au service de la performance et de l'innovation.

#### UNE NOUVELLE GOUVERNANCE

Réunis en conseil le jeudi 18 novembre 2010, les administrateurs de l'Amue ont désigné Claude Ronceray comme nouveau directeur de l'Amue. Directeur général des services à l'université Pierre et Marie Curie depuis 2005, il succède à Christian Michau qui assurait la fonction de directeur par intérim depuis mars 2010.

Par la suite, Louis Vogel, président de la CPU, a été élu président de l'Amue lors du conseil d'administration du jeudi 19 mai 2011, resserrant ainsi les liens unissant les deux institutions. A cette date, les membres du conseil d'administration ont été renouvelés et de nouveaux administrateurs élus, parmi lesquels figurent le bureau complet de la CPU et le président de la CDEFI, permettant ainsi une représentation plus fine des adhérents de l'Agence (la composition du CA figure dans la partie *L'Amue*, en page 41).

#### L'APPORT DES ÉTABLISSEMENTS

L'étude menée auprès des adhérents confirme le besoin d'une instance de mutualisation, adossée à la Conférence

des présidents d'université, et agissant en relation étroite avec le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Les adhérents de l'Agence l'attendent principalement sur deux grands axes : la formation métier et les solutions Systèmes d'Information, sur l'ensemble des fonctions support et de soutien à la formation et à la recherche. Les besoins exprimés montrent l'attente de modalités modulables et respectant le principe de subsidiarité.

Enfin, les valeurs que l'Amue se doit de porter décrivent une institution qui inspire confiance, redevable, et qui propose une large gamme de produits et de services de qualité, rapidement disponibles et à forte valeur ajoutée.

A la suite de cette consultation, le choix d'un pilotage des projets avec des représentants d'établissements a été conforté par la mise en place de comités de pilotage, Clubs utilisateurs, groupes de travail permettant d'appréhender de manière plus globale les enjeux des différents projets mais également d'élargir les périmètres de l'action mutualisée.

L'enquête a mobilisé

**210**  
responsables dans

**41**  
établissements

dont  
**33**  
universités.



#### Parole d'établissement

« Ce que nous attendons de l'Amue ce sont des formations, du partage d'expériences, de la veille réglementaire et une interopérabilité sur une offre logicielle élargie. »

© université de La Rochelle

#### Comité d'orientation

Pour accompagner la démarche d'évolution, un conseil d'orientation a été mis en place. Constitué d'acteurs expérimentés dans les domaines couverts par l'Agence (8 représentants d'universités et de grands établissements d'enseignement supérieur, du MESR et d'un organisme de recherche), il a orienté, éclairé et amendé les propositions de la direction de l'Amue, préalablement à leur discussion dans les instances statutaires de l'Agence, et en lien étroit avec le bureau de la CPU.

#### DES PARTENARIATS RENFORCÉS

Dans une nouvelle dynamique, l'Amue multiplie les partenariats pour assurer aux établissements et acteurs de l'enseignement supérieur solutions, économies et visibilité. Les rencontres régulières organisées avec la communauté universitaire (CPU, CDEFI, ASG, CSIESR, AACU, Parfaire, Cocktail, Esup...) et scientifique (CNRS, INSERM, IRD, Inra, etc.), ainsi qu'avec les partenaires institutionnels et financiers (MESR, IGAENR, CDC) sont le terreau des actions entreprises.

#### UN PLAN STRATÉGIQUE AMBITIEUX

Le plan stratégique, qui a été construit tout au long de l'année, vise à apporter une réponse plus globale et en adéquation avec les attentes identifiées

#### Mutualisation au Royaume-Uni

Dans le domaine des organismes de mutualisation dans l'enseignement supérieur et la recherche au sein de pays de l'OCDE, le JISC au Royaume-Uni rassemble 85% des universités, 300 salariés, dont 130 au sein de centres de support régionaux, pour un budget de 100 millions de livres en 2009-2010. Il est détenu par les organismes publics qui le financent, les statuts des personnels sont mixtes et il gère 203 projets regroupés dans 25 programmes.

Retour sur investissement de la mutualisation pour la communauté évalué à

**4,9 pour 1**

(4,9 livres rapportées pour 1 livre investie)

comme prioritaires par les adhérents. Les questions d'optimisation des organisations et des processus ont été mises au cœur des démarches de mutualisation développées pour les établissements par l'Amue et ses partenaires. L'accroissement significatif des activités d'accompagnement des établissements visera l'ensemble des principales fonctions de soutien et de support aux missions des universités, organisé en trois axes complémentaires : les systèmes d'information, la formation continue des personnels et l'accompagnement des établissements. L'Amue, encouragée et redimensionnée, se donne pour objectif une nouvelle approche de la mutualisation par la coopération universitaire, l'amélioration de la performance et la diffusion de l'innovation.

## 3 questions à Augustin de Romanet

Directeur général de la Caisse des Dépôts



© Caisse des Dépôts / M. Petina

#### Quels sont aujourd'hui les liens qui unissent l'Amue et la CDC ?

Ce sont des liens de partenariat, noués en 2010, dans la droite ligne de notre collaboration avec la CPU. En effet, la Caisse des Dépôts mobilise depuis 2008 son expertise immobilière, son expérience des montages financiers et ses crédits d'ingénierie pour aider toutes les universités ou les PRES qui le souhaitent à construire leurs stratégies immobilière et numérique, avec une approche de développement durable. La CPU et la CDC ont conclu un partenariat qui s'est concrétisé par la signature d'une 1<sup>ère</sup> convention en juillet 2008, puis d'une 2<sup>ème</sup> convention en juillet 2009. Lors de son renouvellement, en novembre 2010, l'Amue s'est engagée aux côtés de la CPU et de la CDC pour trois ans. Les liens se sont donc considérablement renforcés. Par ailleurs, la Caisse des Dépôts pourrait

devenir investisseur dans le cadre du plan stratégique de développement des activités de l'Amue au profit de tous ses adhérents. Les discussions sont très avancées, ainsi qu'avec le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, qui ne peut naturellement ni se désintéresser ni être tenu à l'écart de ces opérations. Ainsi ce partenariat s'illustre à la fin de l'année 2011 par la signature de 68 conventions aux côtés des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel, ou des Pôles de Recherche d'Enseignement Supérieur, représentant au total 34 établissements dont 67 universités. Nous avons aussi engagé près de 300 millions d'euros de prêts et 100 millions d'euros en investissement sur des projets immobiliers, 70 millions dans la structuration de la propriété intellectuelle et enfin 32 millions en études d'ingénierie.

#### Selon vous quel est le rôle de la mutualisation dans le paysage universitaire actuel ?

Ce rôle me semble primordial dans le cadre du développement des universités autonomes. Il convient en effet de renforcer l'autonomie des universités, et en même temps, de mutualiser des services et des systèmes d'information qui gagent l'efficacité des établissements.

#### En quelques mots, quelle place devra occuper l'Amue demain ?

Il n'appartient pas à la Caisse des Dépôts de se prononcer sur la manière dont l'Amue doit conduire son développement. Celui-ci est de sa responsabilité. Pour autant, la CDC est un partenaire de l'Amue et de la CPU, et à ce titre désireuse de travailler à leurs côtés, sur des projets d'intérêt commun comme nous le faisons actuellement sur la question essentielle de la modernisation du numérique.

# rassembler conseiller &



## Parole d'établissement

« L'Amue en tant que démarche est nécessaire. Ses actions facilitent les rencontres inter-établissements et font de l'agence un lieu de partage. Il est important que nous, établissements, nous sentions partie prenante. »

Bâtiment Vauban de l'université Versailles Saint-Quentin © C. Lauth/UVSQ Communication

A la confluence des réseaux, l'Amue favorise la diffusion de l'innovation en s'appuyant sur l'analyse des actions émergentes et des outils structurants dans les établissements. Son action fédératrice permet le renforcement de nombreux partenariats, tout particulièrement entre les universités et les organismes de recherche. Enfin, le développement de son rôle de centrale d'achats offre aux établissements la possibilité de réduire certains coûts.

## Conférences : l'intelligence collective

Au croisement des préoccupations des acteurs de l'enseignement supérieur, l'Agence organise des moments d'échanges et de réflexions sur des thèmes spécifiques. Ces journées ont mis en lumière des réalisations emblématiques, des collaborations fructueuses, des innovations marquantes :

- En partenariat avec l'Association Européenne des universités (EUA) la conférence « **Les coûts complets au service du pilotage** », tenue en janvier 2011, a eu pour objectif d'illustrer comment et en quoi la comptabilité analytique constitue une véritable aide au pilotage. Les débats, en anglais avec traduction simultanée, ont réuni des experts internationaux, membres des équipes dirigeantes d'universités européennes particulièrement en pointe dans la mise en œuvre et l'exploitation des coûts complets : université d'Oxford, Royal College of Music à Stockholm, université de Coimbra au Portugal, université Carlos III à Madrid, National University of Ireland à Maynooth.
- Dans la continuité de cette action, deux journées se sont tenues en février : « **Comptabilité analytique : mise en œuvre et premiers résultats** ». Il s'est agi de présenter, d'une part, les objectifs et les résultats obtenus par 5 établissements à travers la mise en place de calculs de coûts, notamment dans le domaine de la recherche, et d'autre part, leur mise en œuvre au sein de l'application informatique Sifac.
- « **L'insertion professionnelle sous l'angle des compétences** », était la 1<sup>ère</sup> conférence d'un cycle destiné à présenter des actions innovantes en matière d'insertion professionnelle.
- La conférence « **Optimisation des achats** » proposait aux acheteurs des outils ou des méthodologies transposables à leur établissement et contribuant à optimiser ou évaluer la performance de leurs achats.
- Journée, co-organisée avec le MESR, « **L'apport des référentiels métiers en ressources humaines** » facilitait l'appropriation du référentiel des métiers MEN-MESR par les DRH des établissements adhérents et identifiait l'ensemble des facteurs qui contribuent à l'élaboration d'une politique de ressources humaines plus qualitative et individuelle.
- Enfin, en novembre 2011, l'Amue a ouvert un nouveau domaine et organisé une conférence relative aux **enjeux de la santé et de la sécurité** au sein d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche dans le cadre du lancement de l'outil EVRP, premier logiciel co-développé par l'Amue et le CNRS.

### Les conférences :

**+ de 700**  
participants, dont :

**325**  
participants dans le domaine  
finances

**115**  
participants dans le domaine  
vie étudiante

**80**  
participants dans le domaine  
achats

**87**  
participants dans le domaine  
ressources humaines

**100**  
participants dans le domaine  
santé et sécurité



24.03.2011

signature du protocole de travail  
CPU-Amue-CNRS

15.12.2011

signature de l'accord de partenariat  
CPU-Amue-CNRS



Bibliothèque universitaire © Service photo/ université de Nantes

## Accord-cadre A20F

Un audit organisationnel permet d'identifier les points forts et les points faibles d'une structure – établissement, département ou service – sur l'ensemble de ses fonctions – financière, ressources humaines, achat, système d'information, la gestion de la scolarité et de la formation, les ressources documentaires, etc. – afin d'optimiser la qualité de celles-ci.

Dans la continuité de la démarche impulsée par le *Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherche* de l'IGAENR et dans celle des actions entreprises par le MESR sur ce même sujet, cet accord-cadre vise à :

- optimiser l'organisation des services des établissements pour atteindre leurs objectifs stratégiques,
- améliorer la répartition et la coordination de leurs personnels.

## Simplifier la gestion des laboratoires

120

personnes provenant d'universités et d'organismes de recherche ont participé de façon régulière à plus de 35 réunions de travail tenues depuis le lancement du protocole.

Un partenariat CPU+AMUE+CNRS+INSERM+IRD

Dans le prolongement des accords-cadres signés par la CPU et les organismes de recherche, un protocole de travail CPU-Amue-CNRS a été élaboré en mars 2011 pour permettre à court et moyen termes de simplifier la gestion des laboratoires, tout en réaffirmant le co-pilotage scientifique des unités mixtes.

Ce protocole a proposé que des principes, règles et outils communs soient définis pour faciliter la convergence de la gestion des unités mixtes de recherche entre leurs différents établissements supports. Des objectifs de travail communs ont été précisés et plusieurs groupes de travail

constitués en vue d'étudier la possibilité de converger sur des procédures, des référentiels et des outils informatiques partagés entre les universités et les organismes de recherche.

La forte mobilisation des organismes de recherche dans la durée et dans une volonté de travail riche et constructive a permis de nombreuses productions : modélisation d'un processus d'élaboration budgétaire, documents d'expression de besoins fonctionnels sur la description des activités des unités de recherche, sur la gestion financière, référentiel financier, nomenclature achats, vadémécum sur les services mutualisés de gestion.

## Accords-cadres

La solution des accords-cadres permet d'offrir une réponse rapide, économique et mutualisée à des besoins communs, tout en conservant l'autonomie de chaque établissement lors de l'attribution et du suivi de l'exécution de chacun d'eux.

L'intérêt, pour les établissements, de la mise en place d'accords-cadres conclus avec un ou plusieurs titulaires est multiple : être assurés de la qualité de la démarche et de la méthodologie proposées, amoindrir les coûts grâce à un effet de volume, garantir la cohérence des démarches (grâce à la mutualisation de la procédure) menées dans les établissements, bénéficier de la réactivité des prestataires au moment de l'apparition du besoin.

### Les accords-cadres existants sont :

- Acquisition de solutions de gestion des ressources humaines (accords-cadres Siham)
- Acquisition du logiciel de rédaction et de gestion des marchés et accords-cadres (LOREM)
- Acquisition de licences libératoires pour le décisionnel (SAP Business Object)
- Certification des comptes (A3C)
- Dématérialisation des procédures formalisées et publicité de marchés à procédure adaptée
- Mise en place d'un centre d'infogérance
- Acquisition et première année de support de licences ORACLE (notamment programme CAMPUS-WIDE)
- Mise en place d'audits organisationnels (A20F)



## 3 questions à Jean-Richard Cytermann

Coordonnateur du groupe enseignement supérieur à l'IGAENR

**En quoi l'accord-cadre « conduire un audit organisationnel (A20F) » mis en place par l'Amue s'inscrit dans la suite des travaux du guide de l'IGAENR sur l'optimisation des fonctions support ?**

L'accord-cadre est un excellent moyen de diffusion de l'action entreprise par l'IGAENR avec quelques universités pilotes. Le guide d'audit des fonctions support réalisé à cette occasion est la référence que vont utiliser les différents consultants retenus dans le cadre de l'accord-cadre. Il aurait été difficile pour l'IGAENR d'accompagner tous les établissements qui souhaitent s'engager dans cette démarche. L'accord-cadre permet aux établissements de bénéficier d'un tel accompagnement. Il permet de professionnaliser l'accompagnement des établissements à travers des relations mieux organisées entre le pôle de contractualisation, l'Amue et l'IGAENR, dont les travaux dans ce domaine n'ont de sens que s'ils sont utilisés, avant tout, par les établissements eux-mêmes.

**Quelle est l'importance de l'optimisation des formations support pour les établissements ? Quel travail commun avec l'Amue sur ce sujet ?**

Dans un contexte où les responsabilités exercées par les universités ne cessent de grandir et où le contexte budgétaire est sous tension, il est primordial que les établissements utilisent leurs moyens, et notamment leurs ressources humaines, avec le plus d'efficacité possible. Il est important que les établissements ne consacrent pas au fonctionnement de leurs fonctions support plus de moyens qu'il n'est nécessaire, car cela se ferait au détriment des activités cœur de métier que sont la formation et la recherche. L'optimisation des fonctions support doit permettre d'améliorer la qualité des services rendus aux étudiants et aux enseignants-chercheurs. L'Amue est ici pleinement dans son rôle de diffusion des bonnes pratiques, tandis que l'IGAENR, de par sa bonne connaissance des établissements et des

métiers de la gestion, peut apporter son appui méthodologique et un accompagnement qualitatif.

**Quelle sera, selon vous, l'évolution des fonctions support dans les 5-10 prochaines années ?**

A court ou moyen terme, on va vers une mutualisation des fonctions support entre établissements d'enseignement supérieur mais également entre ces derniers et les organismes de recherche afin de constituer des services d'administration de la recherche mutualisés compétents et efficaces. Au-delà des aspects économiques, ce qui est en jeu c'est l'amélioration de la qualité du service rendu et la simplification de la gestion des établissements et de leurs unités de recherche pour les enseignants-chercheurs et les chercheurs. De ce point de vue, la réussite des expériences en cours, comme la création d'une plateforme de services partagés à Strasbourg, sera déterminante.

## Groupe Achats Recherche

Le Groupe Achats Recherche (GAR) regroupe l'Amue, les organismes de recherche et les universités dans le but de rapprocher leurs pratiques achats de la réglementation applicable, de maintenir leur sécurité juridique, leur efficacité économique et de les accompagner dans la conduite de leurs achats en matière de recherche.

Une cinquantaine de personnes est inscrite à la liste de diffusion, et une trentaine de personnes assiste aux

plénières du GAR qui ont lieu environ tous les deux mois.

Les objectifs poursuivis par le GAR sont divers :

- faciliter les achats par une recherche de mutualisation des marchés,
- diffuser des documents-types communs,
- échanger des bonnes pratiques,
- rationaliser les achats sur le plan économique.

### Établissements participants

CEA, IRSTEA, CNRS, INED, INRA, INRETS, INRIA, Inserm, IRD, LCPC, Aix-Marseille Université, université Paris-Descartes, université de Lorraine, université d'Evry Val-d'Essonne, université Versailles-Saint-Quentin.

## Fusions d'établissements accompagnement dans la mise en œuvre de SI

Le paysage universitaire est en pleine mutation avec l'arrivée du programme Investissements d'avenir, du plan Campus, et la volonté d'être plus performant et visible à l'international. Pour mieux appréhender ces nouveaux challenges, certaines universités se sont engagées dans un processus de fusion. Après l'université de Strasbourg en 2009, se créent Aix-Marseille Université et l'université de Lorraine en 2012. L'Amue s'est engagée en 2011 à accompagner ces deux nouveaux établissements dans la restructuration de leur SI autour des domaines scolarité, finances et ressources humaines. Chaque chantier « Fusion » est découpé en trois phases : anticipation, mise en œuvre et amélioration et ce, sur plusieurs années.

Cette activité naissante a vocation à prendre de l'ampleur pour faire face aux fusions et regroupements annoncés.

### Mutualisateur de solutions

Dans son rôle de mutualisation au-delà de ses propres logiciels, l'Agence donne la parole aux établissements lors de journées de partage sur les outils et solutions qu'ils utilisent, afin de présenter le périmètre et les fonctionnalités de chaque produit, la démarche

d'accompagnement proposée, ainsi que les liens avec les solutions Amue. Ce fut notamment le cas lors de la présentation de la solution *e-candidat*, en partenariat avec ESUP, qui a permis une mise en relation des établissements intéressés (55 participants).

# urbaniser & intégrer



Bibliothèque universitaire Vercors © Ville de Mans / Gilles Mousé

Parole d'établissement

“ L'offre de l'Amue nous semble la plus cohérente : les prestations d'accompagnement sont plus performantes et les outils proposés mieux interfacés avec notre système d'information. ”

Concevoir un système d'information comme un plan d'urbanisme : c'est la démarche de l'urbanisation informatique. Elle vise à décomposer le système informatique en composants autonomes interopérables par le biais de standards, en vue d'une meilleure réactivité aux évolutions des besoins métier.

## SI décisionnel : l'offre *Pilotage*

Afin de construire une offre pour les différents niveaux de pilotage – opérationnel, décisionnel et stratégique – l'Amue a initié le projet Pilotage en début d'année 2011.

Dans le cadre des travaux préparatoires, une enquête a été lancée visant à recueillir de manière concrète et précise le besoin des différents acteurs auprès d'un panel représentatif de cinq établissements d'enseignement supérieur : université Pierre et Marie Curie, PRES de Lyon, université de Bourgogne, université Lille 1, université Paul Sabatier et un laboratoire (IRIT), mais aussi les retours d'expérience hors adhérents Amue : Lafarge, RIVP, INRA.

Cette démarche fonctionnelle et non technique a été menée auprès de la gouvernance et des métiers, les présidents, les directeurs généraux des services, les contrôleurs de gestion, les gestionnaires métier.

La couverture de ce besoin par les différents outils existants a été établie et

a permis de déterminer et hiérarchiser les manques à couvrir et les évolutions à mener. Cette feuille de route a été finalisée à la fin du premier semestre 2011.

Ces travaux relatifs aux besoins exprimés, à la méthode de travail, aux architectures techniques possibles, ont permis de mettre l'Amue en situation de lancer un projet dans la perspective de l'obtention des financements nécessaires au plan stratégique qu'elle a proposé.

### ACCOMPAGNEMENT DES ÉTABLISSEMENTS DANS LEUR SI

Le schéma directeur que l'Amue construit à destination de ses adhérents se caractérise par une cible et une particularité. Sa particularité tient au fait qu'elle doit intégrer la grande diversité de contextes de ses adhérents et, par conséquent, nécessite une grande flexibilité. Modularité, interopérabilité et pluralité de l'offre seront les garants de cette nécessaire flexibilité.

## LES TROIS VISIONS SUR LE SYSTÈME D'INFORMATION

### VISION MÉTIER

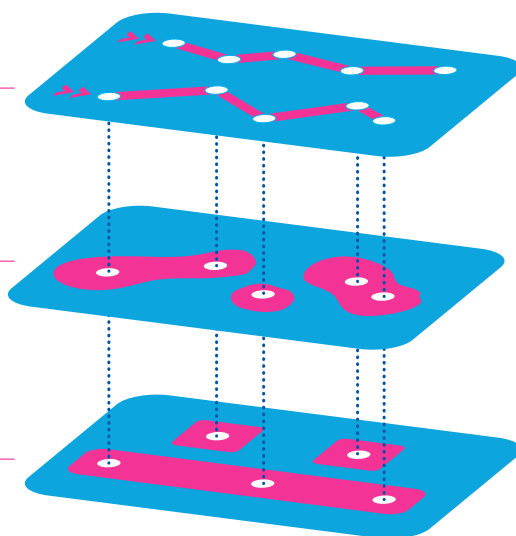
Événements - Processus

### VISION FONCTIONNELLE DU SI

Plan d'Occupation des Sols (P.O.S) fonctionnel du SI

### VISION INFORMATIQUE

Applications, progiciels, BD  
Architecture technique



Dans ce cadre l'Amue amplifie son action sur trois niveaux :

#### LES ORGANISATIONS ET LES PROCESSUS MÉTIER, QUE LE SI DEVRA SERVIR ET OUTILLER

Travailler sur les métiers et les organisations optimales des établissements permet d'en dégager les meilleures organisations et processus métier possibles. Cela consiste à expérimenter, ou accompagner l'expérimentation de nouveaux dispositifs tels que la délégation globale de gestion ou les plateformes de services partagées.

#### LE NIVEAU LOGICIEL OU APPLICATIF

Les fonctionnalités appropriées devant être portées par le SI sont cartographiées afin de définir l'architecture fonctionnelle ou le niveau de modularité qui en découle. Ce type de travail, partagé avec les établissements, contribue à la complémentarité des projets de SI, qu'ils soient nationaux ou locaux. Il permettra de rendre compatible et cohérent le schéma directeur de l'Amue avec celui de chaque établissement.

Dans ce domaine, l'innovation consiste à être capable de présenter aux adhérents de l'Amue ses logiciels non plus uniquement sous forme de produits à exploiter par leurs propres moyens

(avec l'ensemble des investissements nécessaires) mais sous forme de services, en mode SAAS (software as a service). Pour cela, les logiciels de l'Amue devront notamment intégrer les technologies les plus récentes pouvant être exploitées sans, ou avec un minimum d'installations techniques en établissement. Mais ces logiciels devront également intégrer la notion d'utilisateur final du SI, le chercheur, l'enseignant, l'étudiant, et être compatibles avec les nouveaux comportements et modes de vies en intégrant entre autres les nouveaux supports que sont les téléphones et tablettes ainsi que la mobilité qu'ils confèrent.

#### LE NIVEAU DES INFRASTRUCTURES TECHNOLOGIQUES SUR LESQUELLES LE SI REPOSE

Il convient, à ce sujet, d'adopter une vision stratégique des orientations technologiques pour construire une offre tolérante et structurée. L'ambition a été de dégager, en concertation avec les adhérents, l'éventail des technologies pertinentes sur lesquelles exploiter le SI et de le contenir. Il s'est donc agi, comme en ce qui concerne les logiciels, de développer la capacité de présenter aux établissements les infrastructures et plateformes sous forme de services et notamment d'investiguer les dispositifs de *data center* et de *cloud computing*.

## 3 questions à Carine Guillebaud Consultante conduite du changement à l'Amue

#### La conduite du changement dans l'élaboration du SI dans les établissements, en quoi cette étape est nécessaire ?

Les projets informatiques sont par nature au cœur des structures et provoquent, lors de leur mise en œuvre, une modification des processus métier et des pratiques des utilisateurs. Ainsi, la réussite d'un projet passe impérativement par la bonne prise en compte du facteur humain. La conduite du changement vise donc à faciliter l'acceptation des changements induits et à réduire les facteurs de rejet.

#### Quelles sont les principales difficultés ?

Les difficultés d'un projet de changement peuvent concerner les personnes ou l'établissement : angoisse vis-à-vis des nouveaux systèmes, évolution des périmètres de responsabilité, surcharge de travail des équipes, manque de vision et de compréhension des enjeux. Avec des outils d'analyse, des méthodes et une démarche pour anticiper et préparer le

changement, les pilotes d'une opération de changement se dotent des moyens pour réussir.

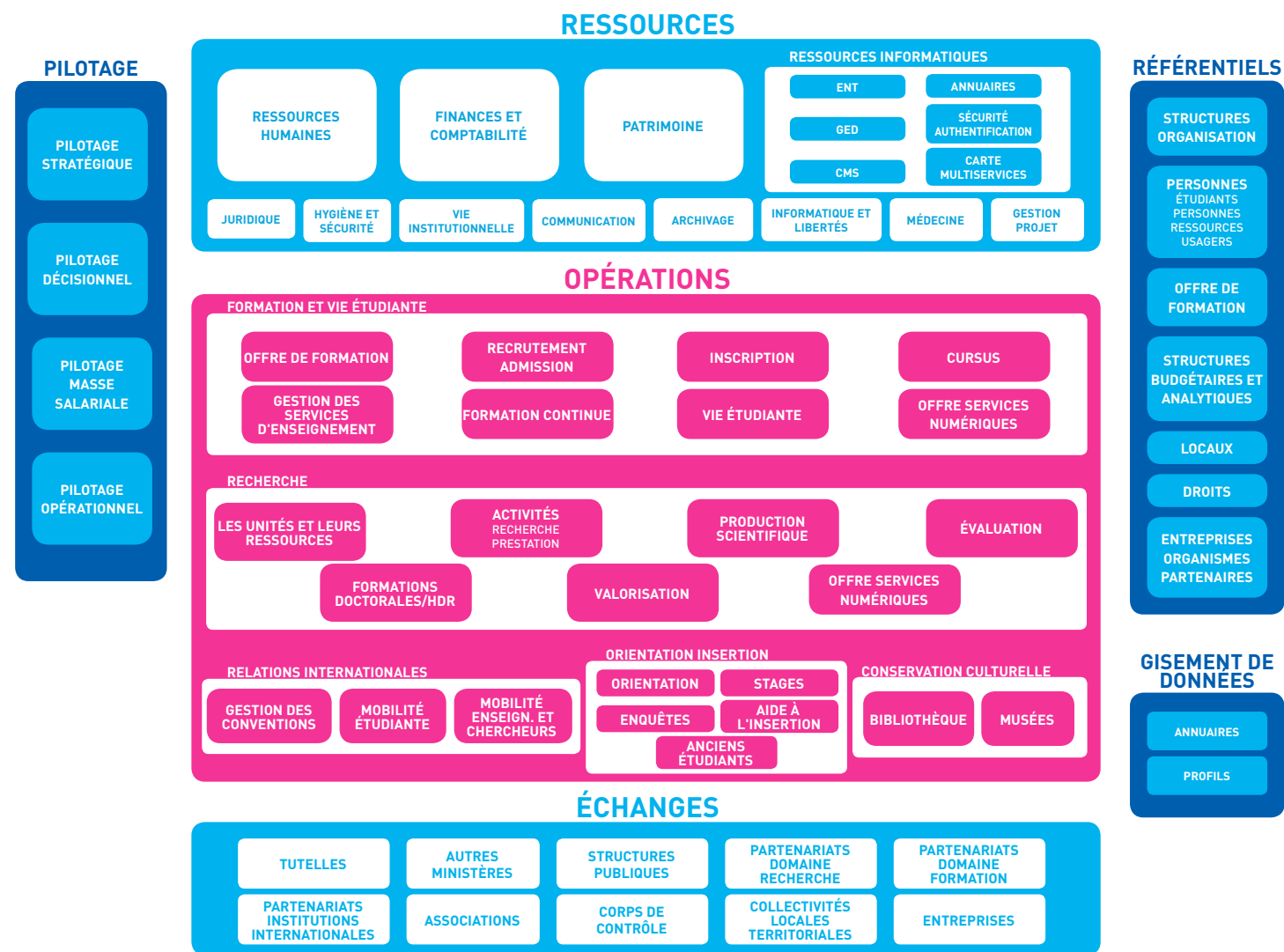
#### Comment l'Amue travaille-t-elle avec les établissements ?

À l'Amue, nous intervenons en lien avec les équipes projet des établissements, via trois grands leviers : l'accompagnement, la formation, et la communication. Concernant l'accompagnement, nous agissons sur le suivi du projet, mettons à disposition un kit de déploiement, et assurons une assistance au démarrage. Sur la formation, nous accompagnons la montée en compétences des équipes sur la gestion de projet, la pédagogie, le logiciel, ainsi que sur les aspects métier. Enfin, nous sommes au plus proche des équipes en établissements grâce à des outils de communication et des échanges réguliers.

Par exemple, avec le produit Sifac, c'est un ensemble d'outils et de prestations que l'Amue a proposé

aux établissements. Pour chaque établissement pilote, l'Agence a mis en place un contact personnalisé grâce à une cellule dédiée à la conduite du changement qui s'est déplacée dans chacun des sites. Des téléconférences ont été régulièrement tenues. Une documentation a été livrée, en particulier des manuels et supports d'utilisation et une base de formation contenant des exercices pré-chargés. Enfin, en parallèle de ce dispositif, l'Amue a constitué un centre de compétences afin de pouvoir offrir un support le plus réactif possible aux établissements, notamment pour les phases de démarrage. Cependant, la demande est forte et bien que la méthodologie soit complète, la présence de l'Amue est à renforcer. Le plan stratégique a intégré ce besoin, ainsi que les investissements humains et financiers qui en découlent. Demain, nous serons encore plus présents aux côtés des établissements.

# Cartographie fonctionnelle du SI



## Prisme objectifs, perspectives et bénéfices

Le projet Prisme (Progiciel de Référentiel Intégré des SI Mutualisés des Etablissements) vise à construire un référentiel de données partagées qui permette aux établissements d'optimiser leur système d'information en lui apportant cohérence, unicité, partage, fiabilité et qualité des données. Prisme a pour vocation de devenir notamment le dispositif de gestion des données de référence du SI des établissements pour ses principaux référentiels : référentiel des personnes (incluant les personnes ressources, les étudiants, les usagers...), référentiel des structures organisationnelles, référentiel des locaux, référentiel des tiers, référentiel des nomenclatures. Ce nouvel outil est conçu pour répondre à l'hétérogénéité des SI des établissements disposant de logiciels divers qu'ils soient ou non proposés par l'Amue. Cette aptitude à interopérer avec l'ensemble des composants des SI se combine avec une capacité à construire un référentiel inter-établissements permettant un partage accru des données de référence. Une première version de Prisme a été construite en 2009 et 2010 sur

la base de produits Open Source et en développement collaboratif avec quelques établissements. A cette occasion des tests ont confirmé que Prisme était en capacité d'interopérer avec Cocktail.

L'Amue travaille, depuis fin 2010, avec un groupe d'experts d'établissements, l'ADSI et le CSIESR, pour rechercher les meilleurs partenaires permettant d'industrialiser le projet :

- d'une part, un nouveau progiciel de gestion des données de référence (dit Master Data Management) permettant de remplacer l'outil Open Source dont la pérennité n'est plus garantie ;
- d'autre part, un intégrateur ayant pour mission la construction des versions successives de Prisme et son déploiement industriel.

Ce projet est le premier d'ampleur nationale porté par un éditeur (Amue) vers une centaine de SI hétérogènes et autonomes. Il devra, à terme, traiter de l'ensemble de la problématique du partage des données dans le SI des établissements.

### Un travail en partenariat

La cartographie de niveau fonctionnelle d'ensemble du SI a été produite en concertation avec le CSIER et l'ADSI. Les résultats de ces travaux communs ont été présentés aux assises du CSIESR le 18 mai 2011. Les travaux communs d'urbanisation des fonctions du SI concernant le laboratoire avec les équipes d'urbanistes du CNRS dans le cadre du protocole CPU/Amue/CNRS ont été lancés. Un travail de compatibilité des référentiels est mené avec l'association Cocktail (GRHUM et PRISME).

Dans le domaine de la scolarité, la formalisation des processus métier existants a été menée, permettant de définir les meilleurs processus devant être portés par ce futur SI scolarité. Le haut niveau d'intégration de SIHAM dans son environnement a été pris en compte dès sa mise en production dans les établissements pilotes. Des collaborations ont été nouées avec des établissements dans le cadre de leur schéma directeur des SI : université Paul Sabatier, Ecole Nationale Supérieure de Chimie de Montpellier.

### IDENTIFICATION DE LA CIBLE ET LA TRAJECTOIRE SI

Selon les domaines, le niveau de définition de la cible SI est variable. Des projets sont engagés, comme en finance et ressources humaines, d'autres sont identifiés et à lancer, comme en recherche et patrimoine. L'Amue a posé clairement le périmètre de son action possible (SI, formations, accompagnement métier, innovations technologiques...), mais aussi le périmètre du SI qu'elle pourrait proposer (recherche, décisionnel, patrimoine...), ainsi que les modalités de délivrance possibles de ce SI (accompagnement, offres de services, cloud computing, une offre plurielle). La trajectoire est identifiée au travers d'un portefeuille de projets, chiffré et assorti d'une programmation.

# construire & maintenir



Parole d'établissement



L'Amue doit conserver son rôle de conseil, d'expertise et de prestataire de service pour TOUS les établissements, et notamment les structures de petite taille.

Hall nord de l'université Stendhal-Grenoble 3 © Université Stendhal/Bérangère Haëgy

Construire un système d'information pertinent, adapté aux enjeux, répondant aux besoins des utilisateurs, cohérent et compatible techniquement avec l'évolution des plateformes sur lesquelles ce SI sera exploité, mais aussi mettant à profit les nouvelles technologies est un premier challenge. Le second, qui doit être abordé dès l'origine, est de parvenir à maintenir la performance de ce système en répondant aux évolutions métiers, aux changements de réglementation, et en intégrant constamment l'apport des nouvelles technologies.

Construire et maintenir sont des activités étroitement liées et qu'il faut penser simultanément.

## Siham

Le projet Siham lancé en avril 2010, a pour objectif de fournir un système d'information ressources humaines adapté aux nouvelles compétences des établissements. Le planning du projet prévoit un déploiement dans les établissements intéressés au cours des années 2012 à 2014. Plusieurs séminaires de présentation du logiciel Siham se sont tenus avec pour objectif de donner une vision d'ensemble de l'applicatif, de ses nouveaux concepts, de présenter les stratégies de personnalisation et d'intégration envisagées et d'échanger avec les établissements sur la méthode et le planning de mise en œuvre. Ces rencontres ont permis de consolider le plan de déploiement et d'identifier les établissements intéressés par la vague 2012.

### LES PILOTES EN PRODUCTION

Les trois sites pilotes Siham exploitent le logiciel et son accès est dorénavant ouvert aux services des ressources humaines et à certaines composantes. Le 21 novembre 2011, le démarrage élargi a débuté à l'université Paris Diderot et a permis de finaliser et parfaire le paramétrage de la souche Siham avec l'assistance de l'Amue et du prestataire Accenture.

Le 28 novembre, le démarrage restreint a débuté à l'université Montpellier 1. Après avoir finalisé l'intégration avec ses applications complémentaires, l'ouverture de l'utilisation du logiciel s'est faite le 8 décembre 2011.

Le 1<sup>er</sup> décembre 2011, l'université de Poitiers a finalisé la reprise des données et les corrections post-reprise, pour une ouverture effective aux gestionnaires le 13 décembre 2011.

Pour ces pilotes, le déploiement complet vers l'ensemble des responsables de structure et des agents est prévu ultérieurement, dès que l'ensemble des organisations et des fonctionnalités sera stabilisé.

### LE DÉMARRAGE DE LA PREMIÈRE VAGUE

Une rencontre organisée le 13 décembre 2011, réunissant une dizaine d'établissements se positionnant sur la première vague de déploiement, a permis de présenter le projet dans son ensemble afin de guider les établissements dans leur stratégie d'implantation de Siham. Les retours d'expériences des universités de Poitiers et Paris Diderot ont été fortement appréciés. Les représentants de ces établissements ont répondu aux nombreuses questions posées par les participants.

## Sifac

### Comité de pilotage Sifac

Les trois réunions tenues en 2011 ont permis d'arbitrer certains choix fonctionnels aboutissant notamment à l'élaboration et la validation d'un plan de développement conforme aux attentes des établissements. Des efforts ont été identifiés sur l'accompagnement, afin d'assurer la satisfaction de la sphère financière et comptable. Un rôle fort est confié aux établissements membres du comité de pilotage, les plaçant au cœur de la prise de décision, tant en termes d'évolutions du produit que de services associés : Observatoire de Paris, université Paris-Descartes, université Lille 1, université de la Méditerranée, université de Nantes, université Paris 1-Panthéon-Sorbonne, UPMC, université Rennes 2, université Saint-Etienne-Jean Monnet, université de Strasbourg.

### DERNIÈRE VAGUE D'IMPLANTATION MASSIVE

Comme pour les vagues précédentes, une démarche complète d'implantation a été proposée aux nouveaux établissements. La méthodologie de déploiement pour cette dernière implantation a été ajustée au fil des vagues, notamment sur les aspects planification et dispositifs de support au démarrage. Ainsi, la démarche a été enrichie d'un accompagnement individualisé de deux jours sur site lors de leur mise en production ainsi que de points hebdomadaires afin de débloquent de façon réactive les difficultés relatives aux premières actions réalisées par ces établissements sur le produit.

### EVOLUTIFS

Suite au déploiement massif de Sifac entre 2009 et 2011, une importante campagne d'évolutions et d'améliorations du produit a été réalisée, associant étroitement les établissements, depuis leur lancement au travers de la formalisation de l'expression du besoin, jusqu'à leur généralisation sur l'ensemble des sites (notamment sur les volets conception, formation, documentation, tests et accompagnement).

Le plan produit a été défini en accord avec le comité de pilotage Sifac, et diffusé par le biais du site web de l'Amue.

### SIFAC WEB

L'objectif de cette fonctionnalité est

de proposer une approche orientée utilisateur, basée sur une ergonomie simplifiée des processus clés, afin de faciliter l'utilisation de Sifac par des populations dont la finance n'est pas le cœur de métier.

Le périmètre des évolutions associées à cette fonctionnalité a été validé par le comité de pilotage durant l'été 2011. A la suite, les premiers ateliers de conception ont permis de finaliser l'expression de besoins.

### SIFAC : INTÉGRATION DE LA PAIE

L'intégration de la paie en gestion financière et comptable (GFC) constitue un des éléments clés de la fonction finance. En 2011, 46% des établissements ont choisi l'interface Harpège – Sifac pour traiter l'intégration en GFC.

L'Agence a accompagné les sites sur ce chantier transverse en proposant des moments d'échanges entre les équipes finances, ressources humaines et informatiques. Ceci a permis de lever les blocages et de définir les priorités et responsabilités de chaque domaine. Une enquête réalisée en fin d'année 2011 montre que les difficultés rencontrées ne concernent pas tant l'outil que l'organisation et les procédures à mettre en œuvre en amont, ainsi que la disponibilité des crédits de paie en finances.

**Janvier 2011** : univers BO-Sifac : les premiers dossiers livrés sont un univers BO, issu d'une initiative locale menée par l'université de Lille 1,

**Février 2011** : gestion physique des immobilisations, venant compléter la gestion comptable des immobilisations livrée dès la diffusion de Sifac,

**Premier trimestre 2011** : demande d'achat et base article : élargissement

du périmètre de la fonction achat avec notamment la possibilité pour les établissements de créer des articles,

**Septembre 2011** : parallèlement aux évolutions fonctionnelles, une mise à jour technique du socle SAP a été réalisée en 2011, intégrant l'ensemble des correctifs proposés par SAP depuis 2008, ainsi que certains évolutifs comme la prise en compte de la norme SEPA.

## 3 questions à Nicolas Sekkaki Directeur général de SAP France

**En 2011, une centaine d'établissements d'enseignement supérieur a mis en œuvre le logiciel Sifac pour le domaine de la gestion financière et comptable : quel bilan en faites-vous ?**

Les deux enjeux à l'origine du projet Sifac étaient d'équiper les établissements d'une solution moderne en matière de gestion et d'accompagner l'autonomie financière des universités.

Aujourd'hui, on peut affirmer que ces enjeux ont été adressés et que les établissements ont un système d'information de gestion efficace et pérenne.

D'un côté, l'Amue a su gérer un déploiement technique : près de 100 installations ; 15 000 utilisateurs partagent une même communauté de pratiques. Au-delà de la diversité de tailles et de spécialisations des établissements, Sifac constitue un système d'information capable de s'adapter au contexte et permet d'étendre son périmètre fonctionnel. De l'autre côté, chaque établissement a su accompagner la formation de ses agents dans une nouvelle façon de travailler. Sifac constitue donc un exemple réussi sur deux axes : accompagner la transformation et

réussir un projet de mutualisation. Il nous semble maintenant important de capitaliser sur cette plateforme et sur cette expertise, et d'envisager les extensions possibles : gestion du patrimoine, gestion de la recherche, pilotage, et pourquoi pas, le déploiement d'un système intégré sur plusieurs domaines fonctionnels...

**Ces établissements ont choisi d'appuyer la gestion des laboratoires de recherche sur le produit SAP, touchant ainsi une large population d'utilisateurs. Le sujet de l'ergonomie (capacité à simplifier au maximum les écrans, via le standard SAP) devient donc prépondérant : quelle réponse pouvez-vous apporter à cette communauté en la matière ?**

Depuis plus de 5 ans, SAP investit de façon significative dans l'amélioration de l'usage de ses applications. Il faut considérer l'usage des applications avec trois axes clés : l'accessibilité, l'ergonomie, l'esthétique. En termes d'accessibilité, SAP propose depuis de nombreuses années les interfaces utilisateurs via un simple navigateur web.

**L'Amue a organisé en novembre dernier un club utilisateurs vous donnant accès à des retours d'expérience concrets de cette communauté, qu'en avez-vous retiré ?**

Plusieurs collaborateurs SAP ont participé et animé des ateliers lors de cette journée. Nous avons ainsi rencontré les utilisateurs de l'application et pu recueillir leurs remarques et souhaits par rapport à la solution. Nous avons pu mesurer la richesse mais aussi la disparité dans l'adressage de processus particuliers, comprendre la diversité des protocoles de mise en œuvre, et aussi partager sur d'autres retours d'expérience.

Les actions que nous avons décidé d'entreprendre en commun sont nombreuses : la présentation de la gestion de portefeuilles-projets dans un contexte immobilier, un atelier dédié à la gestion du patrimoine dans le contexte universitaire, une collaboration pour la diffusion des nouveautés applicatives SAP et une réflexion sur leur mise en œuvre dans le contexte Amue, la construction d'un démonstrateur « Pilotage interactif dans un contexte de mobilité (iPhone, iPad...) », dans une dynamique de co-innovation. Enfin, notre participation est déjà actée pour la prochaine édition du club.

96

établissements déployés  
entre 2008 et 2011

# Apogée

## EVOLUTIFS

Outre diverses évolutions mises à disposition en 2011 sur le logiciel Apogée, les travaux ont porté en priorité sur les services numériques web destinés aux étudiants et enseignants.

**Juin 2011** : un ensemble de nouvelles fonctionnalités ont été livrées sur les services numériques d'inscriptions administrative (préinscription, primo-entrants) et pédagogique.

**Juillet 2011** : fourniture du nouveau service numérique de saisie de notes destiné aux équipes enseignantes. Ce service est diffusé dans un premier temps auprès de 8 sites pilotes, avant déploiement généralisé envisagé en mars 2012.

**Novembre 2011** : fourniture de la nouvelle fonctionnalité d'inscription pédagogique conditionnelle à distance et de réinscription à distance à partir d'une préinscription préalable.

## Club' U Apogée

Le Club' U, événement annuel, est un moment important d'échanges et de partage pour les membres de la communauté Apogée. C'est également un moyen pour les équipes de l'Amue d'être à l'écoute des difficultés rencontrées, des demandes d'adaptation de l'outil et des besoins de formation. Pour la première fois, le Club' U s'est déroulé sous la forme d'ateliers permettant un dialogue approfondi avec les établissements.

Celui consacré au renouvellement du SI SCOL a permis d'entendre les 3 établissements en cours d'implantation d'une solution PGI et de les interroger sur leurs démarches et leurs avancées. La synthèse des travaux a permis de dégager les perspectives des évolutions à planifier pour la période à venir, les améliorations à apporter aux outils d'accompagnement, et les nouvelles formations à initier.

# Renouvellement SI scolarité

## TRAVAUX PRÉALABLES

La structure du logiciel Apogée, ses usages et son périmètre actuel, l'existence d'une offre progicelle sur le marché, les profondes mutations en cours du paysage de l'enseignement supérieur appellent à engager son renouvellement. Après bientôt 20 ans de services (sa première implantation a été réalisée en 1995) cela se conçoit.

En 2011, l'Amue a assuré des études préalables confrontant les fonctions offertes par les principaux éditeurs de solutions avec les besoins des établissements pour poser les bases et les contours du futur projet. Cette approche s'est appuyée sur le retour d'expériences de l'université de Strasbourg, de l'UPMC et du CNAM qui ont engagé des démarches autonomes de renouvellement de leur SI scolarité

intégrant un périmètre plus large et qui ont eu recours à trois solutions distinctes SAP, Oracle et Sungard.

Ces études internes ont été menées selon trois axes d'analyse interdépendants : métier, fonctionnel (urbanisation des fonctions SI) et applicatif (analyse des solutions du marché, intégration), sur un périmètre bien plus large que celui couvert par le logiciel Apogée.

Ce travail s'est concrétisé par la production :

- d'une cartographie des processus métier avec une première liste de services métier destinés aux usagers finaux,
- d'une carte fonctionnelle urbanisée des fonctions,
- d'une première description des flux d'échanges SI.

# ROF

## Références de l'Offre de Formation

En avril 2011, le projet Références de l'Offre de Formation a démarré en phase pilote complétant la gamme de l'Amue par l'ajout d'une brique « gestion de l'offre de formation ». La finalité de ce produit est d'optimiser l'insertion professionnelle de l'étudiant grâce à une offre de formation adaptée au marché de l'emploi aux niveaux national et international.

Au-delà des aspects techniques liés à l'implantation d'un nouvel outil, l'Amue a renforcé sa présence auprès des sites pilotes, en proposant un accompagnement de la conduite du changement (production d'un guide méthodologique) et des préconisations

d'actions de communication afin de soutenir la dimension organisationnelle qu'implique la mise en place d'un référentiel. Ainsi, les établissements pilotes appréhendent le produit comme un vecteur de mise en qualité de leur offre de formation.

Parallèlement, dans le cadre de la phase de candidature des sites pour devenir pilotes, l'Amue a réalisé une enquête afin de mieux connaître les établissements, comprendre leurs attentes vis-à-vis du ROF, évaluer leur motivation à devenir pilotes, savoir s'ils ont mené une première réflexion sur l'implantation du ROF et l'organisation interne qu'ils envisagent.

# EvRP

## Nouveau domaine : hygiène et sécurité

L'importance de ce nouveau domaine ayant été affirmée par les établissements, l'Agence a réalisé, en collaboration avec le CNRS, un nouveau logiciel EvRP qui facilitera la gestion de l'évaluation des risques professionnels, domaine en plein essor. Le développement collaboratif autour de cette version permet de faciliter le dialogue entre les conseillers de prévention des établissements de l'enseignement supérieur et leurs homologues du CNRS. EvRP a pour fonction principale de pouvoir éditer le Document unique d'évaluation des risques (format MESR) de l'unité de travail – le Document unique est la transposition, par écrit, de l'évaluation des risques, imposée à tout employeur.

EvRP permet un suivi en temps réel de l'évaluation des risques à tous les niveaux de responsabilité de l'établissement, ce qui lui confère réactivité et grande souplesse. A terme, son évolution s'inscrira dans la logique de l'Amue d'urbanisation

du SI afin de faciliter et d'optimiser la gestion des établissements.

## 3 SITES PILOTES

Les sites pilotes EvRP ont reçu une formation sur la version du logiciel mise en production au CNRS depuis plusieurs années. Cette formation a permis l'échange d'expérience et d'expertise. Le développement de la version Amue/CNRS permettra une mise à jour technologique de l'application et son redimensionnement. Les besoins d'échanges et d'informations dans ce nouveau domaine ouvert par cette application sont importants et l'Amue s'attèle à y répondre par :

- un guide de paramétrage et un guide utilisateur fournis aux établissements pilotes afin de diffuser les bonnes pratiques,
- une assistance privilégiée dédiée aux sites pilotes pour faciliter l'apprentissage de l'application.

Un réseau de professionnels se met en place autour d'EvRP, enrichissant et dynamisant son activité.

## ROF : sites pilotes

Aix-Marseille Université,  
université Reims  
Champagne-Ardenne,  
université Montpellier 2,  
université de Poitiers

**21 avril 2011** : livraison de l'outil en établissement

**2 décembre 2011** :  
Aix-Marseille Université  
(70 000 étudiants) publie son  
offre de formation  
à partir du ROF

## EvRP

**Janvier 2011**  
début des développements

**Juillet 2011**  
mise à disposition des sites  
pilotes

**Décembre 2011**  
appel à candidatures pour la  
première vague



## SI Recherche

Le partenariat renforcé et les nouveaux équilibres entre les universités et les EPST dans le domaine de la recherche nécessitent un accompagnement fort. Aussi l'Amue contribue fortement à l'élaboration des dispositifs qui permettent aux établissements de connaître les caractéristiques de leur potentiel recherche et d'agir sur leur pilotage. Dans cette perspective, les actions prévues visent à élaborer un projet de SI pour les laboratoires, en partenariat avec les organismes de recherche (INSERM, IRD, INSTEA, CNRS...), tout en poursuivant le déploiement de GRAAL en coopération avec le GIS GRAAL, à identifier et à socialiser les modes d'organisation et les processus de gestion les plus efficaces, tout en favorisant la recherche d'une convergence à partir d'outils communs conçus avec les EPST.

### GRAAL URBANISATION : LIEN AVEC SIFAC

En partenariat avec le GIS GRAAL, et dans le cadre de la gestion des activités des laboratoires, l'Amue a continué à maintenir GRAAL. Une nouvelle version offrant la possibilité d'un suivi budgétaire en lien direct avec Sifac, a été diffusée aux établissements en septembre 2011.

### CAPLAB : VERS UN SI RECHERCHE

L'outil CAPLAB, partagé par les unités de recherche et leurs établissements supports (universités et organismes), permettra la description des activités réalisées au sein des unités, quel que

soit leur type, et fournira les données de façon dynamique pour aider à la réalisation du dossier AERES et des rapports de l'unité ou pour produire des documents de suivi des activités.

Des études préalables liées à l'expression de besoin autour du projet CAPLAB ont été lancées à partir du premier trimestre 2011. Une équipe projet associant des représentants d'universités, d'organismes de recherche et d'unités de recherche a été constituée et s'est réunie à fréquence régulière pour approfondir le cadrage du projet.

Au cours de ces réunions, le groupe de travail a précisé le contenu du périmètre de l'outil et a engagé un travail de description et de modélisation des processus métier couverts par CAPLAB. Ces travaux constitueront le point d'entrée pour la rédaction du cahier des charges de CAPLAB.

Il a par ailleurs étudié les conditions de mise en œuvre opérationnelle du projet sous l'angle de l'organisation, des ressources et du calendrier et apporté un certain nombre d'éclairages relatifs au choix d'un scénario de réalisation, appuyé par un premier niveau de benchmarking autour de produits de recherche.

Les différentes productions du groupe opérationnel ont été présentées pour validation au comité de pilotage du protocole de travail CPU-Amue-CNRS. L'officialisation du lancement du projet CAPLAB a été concrétisée le **15 décembre 2011** à travers la signature de l'accord de partenariat.

## 3 questions à Alain Fuchs Président du CNRS

### Quels sont les enjeux du protocole de travail commun signé avec l'Amue et la CPU ?

Les enjeux sont stratégiques. Ils consistent à donner à l'accord-cadre CNRS-CPU du 4 novembre 2010, une déclinaison concrète en termes de développement d'outils de gestion partagés entre le CNRS et les universités. Nous devons proposer à l'ensemble des unités de recherche un service fondé sur les meilleures pratiques de chacun des établissements, quel que soit le gestionnaire, et de conforter ainsi le co-pilotage scientifique des UMR. Nous devons apprendre à travailler régulièrement ensemble pour apporter les meilleures réponses aux attentes des unités de recherche et développer des partenariats fondés sur une confiance réciproque et un savoir-faire reconnu. Enfin, le dernier enjeu que je vois, est de faciliter la mise en place de vraies

politiques scientifiques de site portées par le CNRS et les établissements d'enseignement supérieur, dans le cadre de l'actuelle émergence de futures grandes universités de formation et de recherche en France, capables d'assurer leur visibilité et leur attractivité à l'échelle internationale.

### Quelle est l'importance du travail commun avec l'Amue ?

Il est considérable : 8 groupes de travail ont été mis en place, une quinzaine d'universités et d'EPST sont présents dans ces groupes ainsi que des représentants d'unités de recherche. Il y a eu environ 35 réunions de travail au cours de l'année 2011 et de l'ordre de 120 participants à ces réflexions. Mais je retiendrai principalement la volonté de tous les acteurs cités de « dépasser leurs frontières » pour développer de nouvelles relations de travail fondées

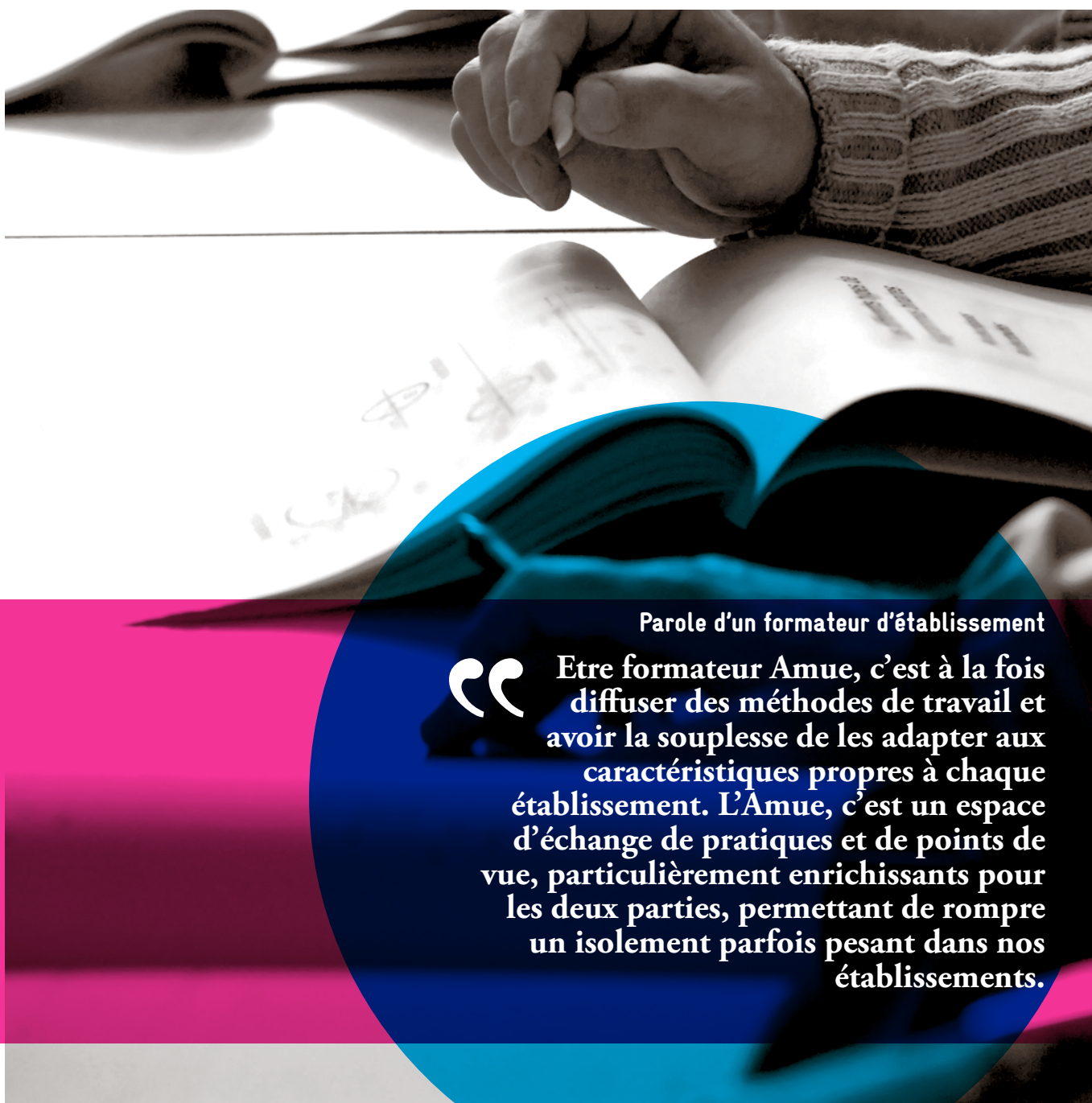
sur la confiance réciproque et le partage des savoir-faire.

### Quel bilan peut-on déjà tirer de cette mutualisation ? Et quelles sont les perspectives ?

Il est trop tôt pour parler de bilan, si ce n'est au niveau des comportements : 2011 a été en effet une année-clé qui a permis de développer de vrais « réflexes de partenariat » et de définir une méthodologie de travail partagé au profit des unités de recherche. S'agissant des perspectives de la mutualisation, je dirais que nous atteindrons les objectifs fixés si nous réussissons systématiquement à apporter aux unités de recherche les meilleures pratiques développées par chacun d'entre nous, et des réponses uniques et simplifiées aux nouveaux modes d'organisation et de financement de la recherche, dans le cadre de partenariats « gagnant-gagnant ».



# former & accompagner



## Parole d'un formateur d'établissement

“ Etre formateur Amue, c'est à la fois diffuser des méthodes de travail et avoir la souplesse de les adapter aux caractéristiques propres à chaque établissement. L'Amue, c'est un espace d'échange de pratiques et de points de vue, particulièrement enrichissants pour les deux parties, permettant de rompre un isolement parfois pesant dans nos établissements.

Enseignement et formation au Cnam © Sandrine Villain/ Image et son Cnam

L'Agence a renforcé et renouvelé son offre de formation au cours de l'année 2011 en étant soucieuse de s'adresser à la gouvernance, aux cadres des établissements et à l'ensemble des personnels, et ce en priorité autour de la maîtrise des compétences nouvelles dans des perspectives de stratégies propres à chaque établissement en fonction des objectifs et des contraintes particulières.

Cette offre se situe donc tout à la fois en amont et en aval du développement et du déploiement des logiciels. Elle s'inscrit également dans le processus de réflexion sur les conditions dans lesquelles ces outils sont développés, pour être intégrés aux actes de gestion ou aux dispositifs d'informations.

## Offre de formation métier

Le contenu des formations métier a été adapté en prenant en compte les évolutions du dialogue contractuel, la mise en place de contrats d'objectifs et de moyens, la pluriannualité. Au travers de ces formations, l'Amue a favorisé l'appropriation des méthodologies nécessaires à la conduite du changement et au contrôle de gestion.

Les principales actions ont porté sur :

- l'appui à l'évolution des **politiques de formation**, à la mise en place du plan "Réussite en Licence". Des cycles de formations ont été conçus, en association avec les associations professionnelles, pour couvrir l'ensemble des responsabilités dévolues aux directeurs des études et de services de scolarité, directeurs de services SCUIO-IP, vice-présidents CEVU, directeurs et responsables administratifs de services de formation continue,
- le développement des politiques de gestion des **ressources humaines**, notamment autour de la gestion pluriannuelle des emplois, effectifs et compétences, de la maîtrise du pilotage et la gestion de la masse salariale, de la gestion des personnels,
- le pilotage, les méthodologies et contrôles de gestion, la **culture d'évaluation**, en favorisant l'appropriation des méthodologies

nécessaires à la conduite du changement, au contrôle interne, à la mise au point de tableaux de bord,

- le renforcement de la fiabilisation de la gestion financière pour répondre à l'objectif de la **qualité comptable**, étape primordiale, en interaction avec les contrôles internes comptables et financiers pertinents. De nombreuses sessions de formation ont concerné la comptabilité analytique, la portée et l'usage de la politique budgétaire, la fiabilisation de l'information financière, le contrôle interne, la fiscalité,
- l'optimisation des **achats** dans l'enseignement supérieur par un travail en réseau mené avec les responsables de services achats et marchés en établissements qui a permis de renforcer un corpus de formation complet sur le cycle de préparation, de passation, d'exécution et de règlement des marchés.

C'est également dans ce cadre que l'Amue poursuit avec l'ESEN, les réseaux professionnels et d'autres partenaires, sa coopération et qu'elle développe la coordination de ses programmes et outils afin de garantir la complémentarité des actions en direction des établissements d'enseignement supérieur.

## Evolution des inscriptions aux formations :

+ 167 %  
entre 2007 et 2011

77  
jours de formation

1400  
stagiaires

10% d'élus, 30% de DGS et de personnels d'encadrement supérieur, 60% de personnels d'encadrement intermédiaire et gestionnaires

**1300**  
stagiaires

**268**  
jours de formation

**103**  
actions de formation

Le réseau des formateurs  
établissement est composé de

**60**  
personnes

### Actions délocalisées

L'Amue, en partenariat avec l'association des DGS, l'Esen, l'association des DRH et l'association PARFAIRE, a élaboré un cycle de formations intitulé "Le métier de gestionnaire en ressources humaines, les fondamentaux

de la gestion administrative". Cette formation organisée en région a pour objectifs d'apporter aux agents des services RH un socle métier et une méthodologie de travail indispensables à l'exercice de leur fonction.

## Plan de formation SI

L'Agence s'est attachée à renforcer son accompagnement des établissements suivant plusieurs axes :

- en proposant une offre de formation continue adaptée et évolutive qui réponde aux enjeux de professionnalisation des agents, dans le cadre de l'élaboration du plan de formation annuel,
- en s'appuyant sur un réseau reconnu de formateurs en établissements pour leur expérience de l'outil et leur expertise métier,
- en proposant une offre de formation qui s'enrichit continuellement afin de répondre aux exigences et aux ambitions des établissements,
- en favorisant l'organisation de formations spécifiques au sein des établissements d'enseignement supérieur, dans le respect de la spécificité de chaque établissement et en tenant compte de la diversité des métiers, pour leur permettre de faire face aux exigences d'organisations

nouvelles, et les accompagner dans leur recherche de compétitivité

- en favorisant un canal d'échanges entre utilisateurs et acteurs du terrain.

### HARPEGE > ACTION DE FORMATION À BO WEB!

Afin de faciliter le pilotage des établissements, l'univers BO Harpège a été mis à jour au mois de juin 2011. Désormais, grâce à l'ajout de nouveaux objets, il est possible d'avoir des contrôles relatifs au déversement de la Paye à Façon.

Parallèlement, une migration technologique a été opérée, afin d'harmoniser l'action Amue, et de faciliter le déploiement de cet univers de pilotage dans les établissements. Le dispositif de formation BO Harpège a donc été adapté.

### SIFAC > DE NOUVEAUX MODULES DE FORMATIONS

La formation des agents est un des atouts majeurs dans l'accompagnement des changements d'organisation et des méthodes de travail. Le plan de formation 2011 compte 3 nouveaux modules Sifac :

- élaboration du compte financier : guider le comptable lors de la préparation et la production du compte financier,
- suivi de l'exécution budgétaire : mieux connaître les possibilités de recherche/filtrage de l'information dans Sifac avec des bases plus solides en navigation SAP,
- comptabilisation des immobilisations : maîtriser les processus associés aux achats d'immobilisations dans Sifac.



Bibliothèque universitaire © université Montpellier 2

### POEMS > LE MODULE « BUDGÉTISATION DE LA MASSE SALARIALE ET DES EMPLOIS »

Dans le cadre du pilotage de la masse salariale, l'outil POEMS du Ministère du budget a évolué et a proposé en 2011 une nouvelle fonctionnalité de budgétisation.

Un séminaire de présentation conjoint Amue/Direction du budget mission gestion financière de l'Etat (DB/MGFE) s'est tenu au mois janvier 2011, orienté principalement sur la maîtrise des concepts de la budgétisation des emplois et de la masse salariale et sur la capacité de mettre en pratique ces principes dans POEMS.

L'offre de formation POEMS v2 s'est donc naturellement enrichie d'exercices et d'étude de cas pratiques

portant sur la budgétisation de la masse salariale.

### ROF > FORMATION DES ÉTABLISSEMENTS PILOTES

Dans le cadre de la phase de pré-implantation des 4 sites pilotes (Aix-Marseille Université, université Montpellier 2, université de Poitiers, université de Reims-Champagne Ardenne), l'Agence a organisé la formation des formateurs, afin d'affiner l'adaptation de la documentation d'accompagnement. Ainsi, de nouveaux supports ont été conçus (aide-mémoires, guide formateur, support de formation), le déroulé de formation adapté et mis en cohérence, permettant aux formateurs d'être au plus près des utilisateurs, en vue du déploiement.

### POEMS

**70** participants au séminaire de janvier 2011 (séminaire réservé aux stagiaires POEMS 2010)

### ROF

**4** sessions de formations sur 2011

**40** stagiaires

19

actions d'expertise menées  
auprès des universités :  
Sud Toulon-Var,  
Auvergne, Rennes 1,  
Bordeaux-Segalen,  
Panthéon-Sorbonne,  
Caen, Metz, Le Havre,  
Paris-Diderot, La Réunion,  
de l'UTC, l'École centrale  
de Lyon, l'Institut  
polytechnique de Bordeaux

## Un accompagnement personnalisé : les formations spécifiques sur sites

L'Agence a renforcé sa présence auprès des établissements demandeurs d'un accompagnement personnalisé. Ces actions spécialisées s'inscrivent dans une volonté de ne pas uniquement former aux nouvelles règles institutionnelles et techniques mais d'accompagner davantage les changements au sein des établissements par des actions prenant en compte les contextes locaux.

C'est une volonté forte des services de formation des personnels BIATOSS (souvent à l'initiative de ces actions) de favoriser ces actions collectives réalisées en intra. Cette modalité d'organisation participe également au développement d'une culture commune et à la constitution de réseaux internes.

## Prestations spécifiques métier

Les actions d'expertise ont permis de répondre à des problématiques spécifiques comme la TVA, la pluriannualité, la gestion des personnels ou le contrôle de la paie, mais aussi de structurer des démarches-projets ou de porter un regard critique sur les conditions d'organisation

et de fonctionnement internes aux établissements.

La nature des nouvelles demandes d'expertise renvoie souvent aux « effets induits » des évolutions sur la gouvernance générale des établissements et sur le fonctionnement et l'organisation des services.

## Prestations spécifiques logiciels

Ces actions techniques de terrain contribuent à toucher un public quelque peu « oublié », et participent à la compétitivité des universités. Elles concourent au partage de l'information, à l'échange, à la valorisation des acteurs, et à la transparence des actions. Parmi

elles, on recense 4 actions d'audit technique (paramétrage-remise à niveau de compétences fonctionnelles et conceptuelles), et 22 actions de formation. 12 établissements ont été concernés, pour un total de 260 stagiaires formés sur Sifac, Harpège et Apogée.

## 3 questions à Amina Abdelmoumène Consultante formations SI à l'Amue

### Que retenir des séminaires et des formations logicielles en 2011 ?

L'année 2011 a été une année soutenue et marquée par la mise en place de plusieurs nouveaux modules de formation pour répondre aux besoins exprimés des adhérents, notamment en termes de montée en compétences. Cette année, l'Amue a répondu à deux objectifs majeurs : renforcer la professionnalisation des agents et diffuser des bonnes pratiques.

### Comment s'est déroulé le travail commun avec les établissements ?

L'Amue a, cette année encore, positionné les établissements au cœur de sa politique, en ayant le souci constant de répondre à leurs besoins spécifiques, et en s'appuyant sur la richesse des compétences internes pour la constitution du réseau de

formateurs. Notre démarche s'appuie sur une relation de confiance et passe par une écoute attentive de nos adhérents.

### Quelle évolution de la demande prévoyez-vous pour 2012 ?

La demande sera sensiblement en augmentation. Le développement progressif de nos plateformes régionales de formation dès l'exercice 2012 aura des effets importants à la fois pour les agents et pour les établissements. En effet, les agents auront ainsi une solution efficace à leur besoin de formation et au plus près de leur résidence. Les établissements trouveront grâce à ce dispositif la possibilité de répondre à des besoins divers de formation, la capacité à former plus d'agents et pourront optimiser les frais pédagogiques et les frais de déplacement.

# l'Amue

Aïcha Benjilali . Alain Boulet . Alain Philipona . Alexandre Dudognon . Alice Véret . Amélie Keopraseuth . Amélie Pierre-Justin . Amina Abdelmoumene . Anne Luigi . Anne Caroline Raybaud . Anne-Sophie Gruwez . Anne-Sophie Landraud . Anthony Nutten . Aurélie Bellec . Aurélie Collin-Charpentier . Bénédicte Guy . Bénédicte Manciet . Boris Fabregue . Bruno Chabal . Carine Guillebaud . Carole Besson . Carole Naud . Catherine Brenac . Catherine Rzaniak . Cécile Janvier . Cédric Servaes . Céline Laouenan . Chantale Curier . Christel Egligeaud . Christel Godart . Christian Michau . Christian Soule . Christina You . Christine Boucquiaux . Christine Pac . Christophe Beaud . Christophe Riche . Christophe Salvaing . Claude Renier . Claude Ronceray . Corinne Adam . Cristina Joaquim . David Rongeat . Didier Denjean . Dorothyamma Yogappan . Elisabeth Frenkel . Emilie Bernardin . Eric Furlon . Fabien Soldevila . Fabienne Demichelis . Fanny Bonhomme . Florence Combes . Florence Egloff . Françoise Albuissou . Frantz Selingant . Frédéric Martinot . Frédéric Waltener . Frédéric Desenzani . Gérald Rouquier . Géraldine Goncalves . Gérard Gasquet . Gérard Gervais . German Hurtado . Gilda Gunel . Gilles Marrot . Gilles Scotto Di Carlo . Ginette Lopinto . Hasna Laaguid . Hélène Champion . Hélène Perrier . Hervé Etienne . Hugues Boyer . Hugues Ponchaut . Inês Dos Santos . Isabelle Cohen . Isabelle Gourdon . Isabelle Ng Kuet Leong-Lopez . Jean-Claude Mardon . Jean-Luc Martin . Joaquim Silva . Joëlle Lenoir Parquet . Joseph Bezzina . Joyce Gabus . Laure Poumareda . Laurence Macary . Laurence Roussel . Laurent Costes . Lodie Mansour . Lucie Gillan . Magali Vincent . Majda Toudaoui . Manuel Vuillerme . Marc Laburte . Marie Le Sagere . Marion Nanot . Marjorie Canale . Martin Voyer . Martine Cassédanne . Martine Caumette . Maryvonne Buart . Matthieu Malon . Monique Ennajoui . Mostapha Baomar . Nadia Tessa . Natacha Bedhief . Natacha Cabarrus . Nathalie Combes . Nelly Mathieu . Nicolas Bridier . Nicolas Delangle . Nicolas Ozil . Olivier Batoul . Olivier Leroy . Ondine Matheret . Ouiza Saidj . Pascale Arnoult . Pascale Caruso . Philippe Bader . Philippe Fraisse . Philippe Linqeroq . Pierre Verdier . Quitterie Ladonne . Radia Assante . Raphaële Grillo . Régine Waltener . Régis Devillard . Rémi Gerbaud . R'kia Laaguid . Romain Thouy . Sébastien Beghelli . Serge Bourguin . Sophie Lucas . Stéphanie Diemunsch . Stéphanie Maniaci . Stéphanie Reboux . Sylvie De Fresnoye . Thierry Benoit . Thierry Duport Naem . Thierry Pailhas . Valérie Le Strat . Véronique Freche . Véronique Le Clezio . Véronique Pacatte . Vincent Vivas . Virginie Maitre . Yolande Orriols

**LE PRÉSIDENT**  
Louis Vogel

**LE DIRECTEUR**  
Claude Ronceray

L'Agence est organisée en départements qui possèdent les compétences et expertises pour répondre aux besoins spécifiques des établissements :

- Le pôle de développement des relations avec les établissements est l'interlocuteur privilégié des adhérents et futurs adhérents > [mire@amue.fr](mailto:mire@amue.fr)
- Le pôle communication Amue/CPU est en charge de la communication et des sites web de l'Amue et de la CPU > [polecom@amue.fr](mailto:polecom@amue.fr)
- Le département édition/intégration (Dei) pilote la gamme de logiciels et favorise leur intégration > [contact.dei@amue.fr](mailto:contact.dei@amue.fr)
- Le département d'accompagnement des logiciels (Dal) conduit la diffusion, la formation et l'assistance aux logiciels > [contact.dal@amue.fr](mailto:contact.dal@amue.fr)
- Le département services (Dser) accompagne les établissements dans les actions de professionnalisation et de conduite du changement > [contact.dser@amue.fr](mailto:contact.dser@amue.fr)
- Le département des affaires générales (Dag) regroupe les fonctions supports de l'activité du groupement > [contact.dag@amue.fr](mailto:contact.dag@amue.fr)
- Le service des ressources informatiques (Sri) est en charge de la gestion des infrastructures informatique, réseau et sécurité > [sri@amue.fr](mailto:sri@amue.fr)
- L'agence comptable est responsable de la comptabilité de la structure > [agence.comptable@amue.fr](mailto:agence.comptable@amue.fr)

## 2011 sur le web

**350 881**  
visites

**1 198 877**  
pages

**145**  
articles publiés

Le site amue.fr est accessible partout et par tous les internautes. Cependant, seuls les établissements adhérents à l'Agence peuvent consulter la totalité des informations. Cet accès réservé est automatique et transparent pour eux.

Les contenus :

- des informations catégorisées selon sept pôles d'expertises,
- un espace dédié aux logiciels documentation, listes d'échanges,
- un catalogue des formations et conférences (inscriptions en ligne),
- des articles hebdomadaires,
- une bibliothèque complète : guides, verbatims, actes, rapports, etc.,
- une veille réglementaire.

Les quatre articles les plus consultés sont :

### Pilotage

- Les principes de gestion des universités dans le cadre de la loi LRU

### Autonomie des universités

- 20 établissements accèdent aux RCE en 2011

### Finances

- Evolution réglementaire : présentation de la nomenclature M9.3

### Ressources humaines

- Les bilans sociaux des universités

## Les lettres d'information

### AMUE INFO

Un 4 pages mensuel, distribué en CPU plénière et relayé sur le site amue.fr. Cette lettre annonce principalement les informations actuelles à retenir, les futurs chantiers de l'Agence, des points d'étape produits et métiers.

### Act-U

Lettre d'information publique diffusée tous les vendredis. Elle est organisée autour de 5 rubriques : une actualité à la Une, les prochains rendez-vous de l'Agence, les nouveautés du

site amue.fr, un tour d'horizon des webs et de l'actualité du supérieur et une rubrique « Cette semaine à l'université » qui relève un fait marquant d'un adhérent.

### LA LETTRE DE SIFAC

Publication trimestrielle destinée à l'ensemble des 99 établissements Sifac en déploiement ou en exploitation. Elle présente l'actualité du projet, les principales problématiques rencontrées et une météo de la maintenance et de l'assistance du produit.

## Les listes d'échanges

Top 3 des listes d'échanges 2011 :

[rce@listes.amue.fr](mailto:rce@listes.amue.fr) est une liste d'information et d'échanges destinée à accompagner le passage des établissements d'enseignement supérieur et de recherche aux responsabilités et compétences élargies prévues par la Loi LRU du 10 août 2007.

**1100 abonnés**

[harpsites@listes.amue.fr](mailto:harpsites@listes.amue.fr) met en relation les établissements qui utilisent Harpège.

**491 abonnés**

[marches-publics@listes.amue.fr](mailto:marches-publics@listes.amue.fr) est la liste d'échanges professionnels et d'informations sur les marchés publics dans le contexte de l'enseignement supérieur, organisée par l'Amue à l'usage de ses adhérents.

**560 abonnés**

**965 messages**

## Le conseil d'administration

### AVANT LE 19 MAI 2011

Daniel ÉGRET,  
PRÉSIDENT DE L'OBSERVATOIRE DE PARIS,  
PRÉSIDENT DU CA DE L'AMUE

### Représentant les universités

Alain BRILLARD,  
PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DE MULHOUSE HAUTE-ALSACE

Jacques FONTANILLE,  
PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DE LIMOGES

Francis GODARD,  
PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ PARIS-EST MARNE-LA-VALLÉE

Geneviève GOURDET,  
ANCIENNE PRÉSIDENTE DE L'UNIVERSITÉ NICE SOPHIA-ANTIPOLIS

Yves LECOINTE,  
PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DE NANTES

Louis VOGEL,  
PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ PANTHÉON-ASSAS ET PRÉSIDENT DE LA CPU

### Représentant les écoles françaises d'ingénieurs

Michel MUDRY,  
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL DE LA CDEFI

### Représentant les secrétaires généraux des établissements d'enseignement supérieur et de recherche

François PAQUIS,  
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'UNIVERSITÉ DE PARIS-DESCARTES,  
PRÉSIDENT DE L'ASG

Bernard CONTAL,  
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'UNIVERSITÉ DE POITIERS  
(SUPPLÉANT)

### Représentant les agents comptables des universités

Georges VAYROU,  
AGENT COMPTABLE DE L'UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON-SORBONNE, PRÉSIDENT DE L'AAC

Jean-Gilles HOARAU,  
AGENT COMPTABLE DE L'UNIVERSITÉ PARIS-DIDEROT  
(SUPPLÉANT)

### Représentant les services informatiques d'enseignement supérieur et de recherche

Pierre AGERON,  
DIRECTEUR DU CRI DE L'UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON 2,  
PRÉSIDENT DU CSIESR

Michel BAUDOUIN,  
CHEF DU SERVICE INFORMATIQUE DE GESTION DE L'UNIVERSITÉ DE NANTES (SUPPLÉANT)

### DEPUIS LE 19 MAI 2011

Louis VOGEL,  
PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ PANTHÉON-ASSAS ET PRÉSIDENT DE LA CPU, PRÉSIDENT DU CA DE L'AMUE

### Représentant les universités

Sophie BÉJEAN,  
PRÉSIDENTE DE L'UNIVERSITÉ DE BOURGOGNE

Yvon BERLAND,  
PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DE LA MÉDITERRANÉE ET VICE-PRÉSIDENT DE LA CPU

Alain BRILLARD,  
PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DE MULHOUSE-HAUTE-ALSACE

Anne FRAISSE,  
PRÉSIDENTE DE L'UNIVERSITÉ PAUL VALÉRY, MONTPELLIER III ET VICE-PRÉSIDENTE DE LA CPU

Yves LECOINTE,  
PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DE NANTES

Christian LERMINIAUX,  
PRÉSIDENT DE L'UNIVERSITÉ DE TECHNOLOGIE DE TROYES,  
PRÉSIDENT DE LA CDEFI

### Représentant les écoles françaises d'ingénieurs

Michel MUDRY,  
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL DE LA CDEFI

### Représentant les secrétaires généraux des établissements d'enseignement supérieur et de recherche

François PAQUIS,  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES DE L'UNIVERSITÉ PARIS-DESCARTES, PRÉSIDENT DE L'ASG

Bernard CONTAL,  
DIRECTEUR GÉNÉRAL DES SERVICES DE L'UNIVERSITÉ DE POITIERS (SUPPLÉANT)

### Représentant les agents comptables des universités

Georges VAYROU,  
AGENT COMPTABLE DE L'UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON-SORBONNE, PRÉSIDENT DE L'AAC

Jean-Gilles HOARAU,  
AGENT COMPTABLE DE L'UNIVERSITÉ PARIS-DIDEROT  
(SUPPLÉANT)

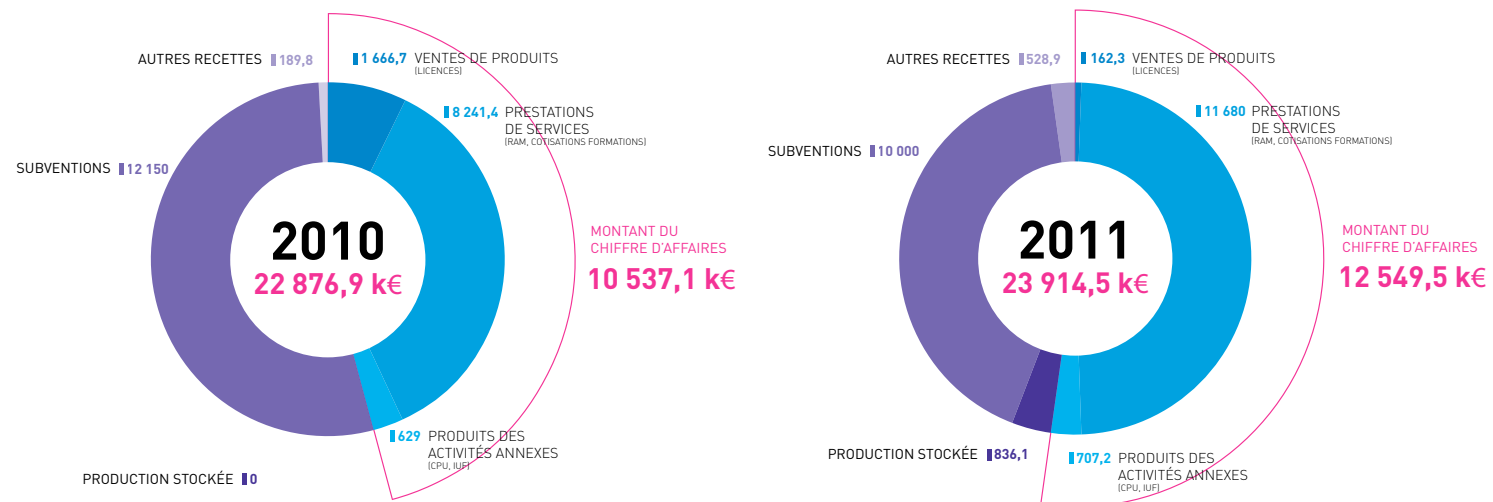
### Représentant les services informatiques d'enseignement supérieur et de recherche

Thierry SIMONI,  
RESPONSABLE DU PÔLE ORGANISATION DE LA DIRECTION DU SYSTÈME D'INFORMATION (DSI) DE L'UNIVERSITÉ CLAUDE BERNARD - LYON I, PRÉSIDENT DU CSIESR

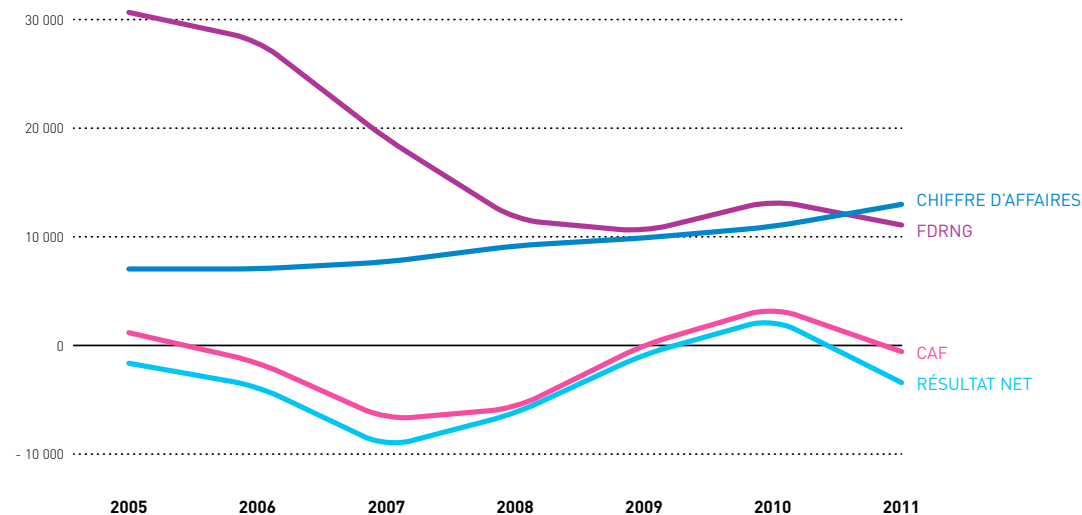
Michel BAUDOUIN,  
DIRECTEUR INFORMATIQUE DE L'UNIVERSITÉ DE NANTES  
(SUPPLÉANT)

# Bilan financier

## PRODUITS EN K€



## ÉVOLUTION DES AGRÉGATS EN K€



3 questions à  
**Philippe LINQUERCQ**  
Agent comptable de l'Amue



### Quelle analyse faites-vous de l'année 2011 pour l'Amue ?

Cette année, l'activité de l'Amue a généré des produits de fonctionnement courant à hauteur de 23,91 M€, et des dépenses de même nature pour un montant de 27,15 M€, soit au final un résultat comptable déficitaire de -3,24 M€. Le chiffre d'affaires a fortement progressé (+19,1%) et représente 12,5 M€. Cette progression s'explique principalement par l'application des nouvelles méthodes de calcul des contributions, actée fin 2010 par l'assemblée générale du groupement. Ces ressources propres sont principalement constituées par les

cotisations à hauteur de 2,44 M€, les Redevances Annuelles Mutualisées ou RAM pour 7,94 M€, et les prestations de formation pour 1,30 M€. La subvention versée par l'Etat s'élève en 2011 à 10 M€.

### Comment sont structurées les dépenses de l'Amue ?

La poursuite du développement des systèmes d'information a conduit l'Agence à accroître les achats de prestations externes et d'études (12,92 M€). Les autres achats externes s'élèvent à 3,76 M€. Les charges de personnel progressent modérément (+3%) et représentent 7,5 M€.

### L'Amue conserve-t-elle une structure financière solide ?

En 2011, le financement du programme d'activités a induit une insuffisance d'autofinancement pour un montant de -0,79 M€. En outre, l'Amue a réalisé des dépenses d'investissements à hauteur de 1,19 M€. Les besoins de financement de l'activité tant en fonctionnement qu'en investissement ont conduit l'établissement à prélever sur son fonds de roulement à hauteur de 1,97 M€. La structure du bilan fonctionnel demeure saine, puisque le fonds de roulement représente 5,4 mois de dépenses réelles de fonctionnement.

## COMPTE DE RÉSULTAT EXERCICE 2011

C H A R G E S (en K€)			P R O D U I T S (en K€)		
	EXERCICE 2011	EXERCICE 2010		EXERCICE 2011	EXERCICE 2010
ACHATS ET SERVICES EXTERIEURS	16 678	11 972	MONTANT NET DU CHIFFRE AFFAIRES	12 549	10 537
AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	10 470	8 404	DONT COTISATIONS	2 444	835
<b>TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>27 148</b>	<b>20 376</b>	PRODUCTION STOCKEE	836	0
CHARGES FINANCIERES	0	0	SUBVENTIONS	10 000	12 150
CHARGES EXCEPTIONNELLES	2	49	AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	429	152
			PRODUITS FINANCIERS	92	19
			PRODUITS EXCEPTIONNELS	9	19
<b>SOLDE CRÉDITEUR BENEFICE</b>	<b>2 452</b>		<b>SOLDE DÉBITEUR PERTE</b>	<b>3 235</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>27 150</b>	<b>20 425</b>	<b>TOTAL</b>	<b>23 915</b>	<b>22 877</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>27 150</b>	<b>22 877</b>	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>27 150</b>	<b>22 877</b>

## BILAN AMUE EXERCICE 2011

	A C T I F			EXERCICE 2010		P A S S I F		
	BRUT	amortissements et provisions	NET			EXERCICE 2011	EXERCICE 2010	
Immobilisations incorporelles	34 411 229,23	31 538 891,12	2 872 338,11	1 303 466,92	dotation		39 030,78	39 030,78
Immobilisations corporelles	6 285 290,17	5 679 401,16	605 889,01	620 096,73	autres réserves		16 673 557,45	14 221 836,54
immobilisations incorporelles en cours	16 007,52	0,00	16 007,52	1 390 694,39	résultat net de l'exercice		-3 235 471,55	2 451 720,91
autres créances immobilisées	403 955,24	0,00	403 955,24	392 636,03	subvention d'investissement		0,00	8 109,07
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISE</b>	<b>41 116 482,16</b>	<b>37 218 292,28</b>	<b>3 898 189,88</b>	<b>3 706 894,07</b>	<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>13 477 116,68</b>	<b>16 720 697,30</b>
créances d'exploitation	1445610,64	8 728,36	1 436 882,28	1 150 327,25	Provisions pour risques et charges		1 452 873,81	0,00
avances et acomptes versés	1 977 981,64	0,00	1 977 981,64	1 506 147,56	dettes financières		0,00	0,00
autres créances d'exploitation	1 245,52	0,00	1 245,52	1 252,00	comptes de liaison		83 315,55	83 315,55
créances diverses (dont fiscales)	1 781 037,49	0,00	1 781 037,49	1 283 422,06	dettes sur achats ou prestations de services		4 549 561,67	3 795 644,05
disponibilités	10 013 874,54	0,00	10 013 874,54	12 578 964,42	dettes fiscales d'exploitation et dettes sociales		544,81	20 725,18
charges constatées d'avance	460 454,21	0,00	460 454,21	429 432,07	autres dettes d'exploitation		253,04	27 204,90
					comptes d'affectation provisoire		6 000,00	8 906,85
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>15 680 204,04</b>	<b>8 728,36</b>	<b>15 671 475,68</b>	<b>16 949 545,36</b>	<b>TOTAL DETTES</b>		<b>4 639 675,07</b>	<b>3 935 796,53</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>56 796 686,20</b>	<b>37 227 020,64</b>	<b>19 569 665,56</b>	<b>20 656 439,43</b>	<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>19 569 665,56</b>	<b>20 656 493,83</b>

Merci à tous ceux qui ont apporté la matière de ce projet et participé à la réalisation de ce rapport.

**Conception et coordination**  
Amue/Pôle Com'

**Réalisation**  
TroisTemps

Achévé d'imprimer en avril 2012  
Par l'imprimerie TAAG

©  
Amue



