

Etude sur le pilotage des universités

Présentation des premiers enseignements

Document provisoire – Ne pas diffuser

Novembre 2014





SOMMAIRE

- 1 Méthodologie de l'étude
- 2 Premiers enseignements de l'étude
- 3 Colloque du 3 décembre 2014

- ▶ Les équipes Secteur Public d'EY présentent la première étude nationale dédiée au pilotage des EPSCP.
- ▶ Confrontées à des enjeux d'attractivité, de financement public et de soutenabilité, les établissements renforcent progressivement leur fonction de pilotage pour répondre à des exigences internes et externes plus fortes.
- ▶ L'enquête a pour objectif de fournir à la communauté d'ESR une information récente sur les évolutions récentes conduites dans le secteur.
- ▶ La présente étude a été réalisée à partir d'un questionnaire de 80 questions, adressées aux présidents et directions des établissements :
 - Un volet quantitatif,
 - Un volet qualitatif.
- ▶ 23 établissements ont accepté de répondre au cours du premier semestre 2014, éclairant la perception qu'ont les gouvernances des établissements des problématiques de pilotage

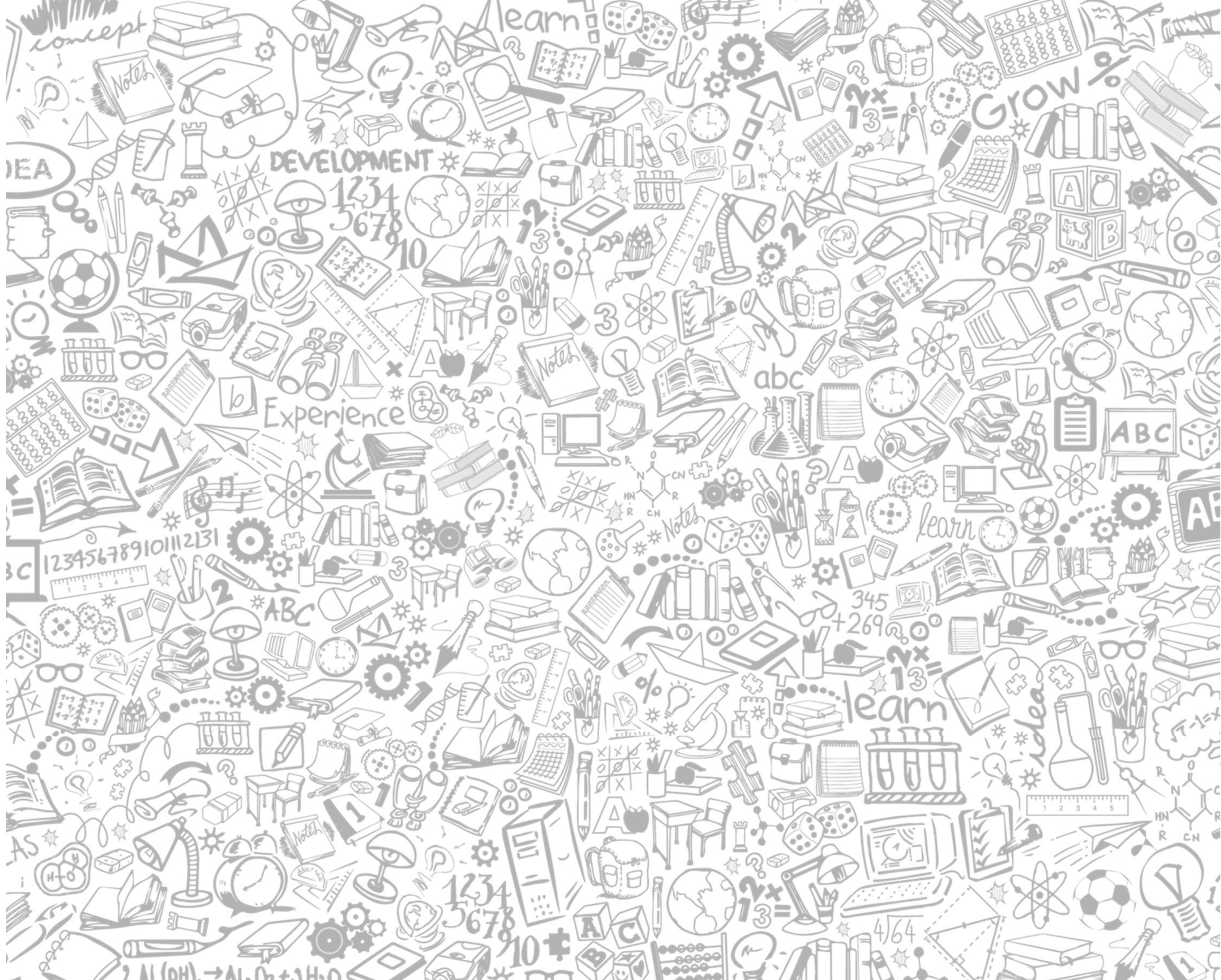
Les caractéristiques des 23 répondants :

❖ Les profils :

- ❖ Une majorité de présidents
- ❖ Des DGS et agents comptables

❖ Une diversité des répondants :

- ❖ Par leur date d'accès aux RCE,
 - ❖ Par leur effectifs,
 - ❖ Par leur budget,
 - ❖ Par les disciplines enseignées,
 - ❖ Par leur situation géographique.
- ❖ Un retour des universités parmi les plus significatives sur le plan de la recherche et des classements internationaux



- ▶ Le pilotage, une préoccupation ancienne...
- ▶ le décret n°62-1587 du 29 décembre 1962 portant règlement général sur la comptabilité publique et son article 51 relatif à la comptabilité analytique,
- ▶ la loi du 26 janvier 1984, puis son élargissement en 1989, a inauguré la contractualisation dans les relations entre l'État et les établissements d'enseignement supérieur,
- ▶ le décret n°94-39 du 14 janvier 1994 relatif au budget des établissements d'enseignement supérieur et à leur régime financier, et son article 45 qui précise la nécessité de comptabilité analytique,
- ▶ la loi organique relative aux lois de Finances (LOLF) n°2001-692 du 1er août 2001).
- ▶ Mais c'est l'accès aux responsabilités et compétences élargies (RCE) dans le cadre de la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités, qui a renforcé cette exigence. Ainsi le décret n°2008-618 relatif au budget et au régime financier des EPSCP bénéficiant des RCE a précisé que « l'établissement se dote d'instruments d'analyse rétrospective et prévisionnelle et d'outils de restitution et de valorisation de l'information financière
- ▶ Le décret n° 2014-604 du 6 juin 2014 relatif au budget et au régime financier des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche a réaffirmé ces orientations. Enfin la nouvelle gestion budgétaire et comptable, par le décret du 7 novembre 2012, constitue pour les années à venir une obligation forte au renforcement de la qualité des données de gestion et à la constitution d'un système de pilotage performant.

2 Premiers enseignements de l'étude

► ... mais une préoccupation croissante des établissements.

Les gouvernances des établissements sont apparues sensibles à l'enjeu d'adapter leurs stratégies et de réussir des mutations fortes.

Pour faire face à ces changements, et conduire des politiques d'enseignement et de recherche qui mobilisent des acteurs internes nombreux (composantes, laboratoires, services communs et centraux, partenaires), la fonction de pilotage apparaît comme essentielle : une information fiable, actualisée et sécurisée est nécessaire pour atteindre des objectifs fixés.

La fonction de pilotage a évolué rapidement dans les domaines des ressources humaines, de la finance, de l'immobilier et des systèmes d'information. L'évolution que les établissements ont connu avec les RCE a été plus significative sur les fonctions support que sur les fonctions soutien, avec une nette prépondérance des problématiques RH.

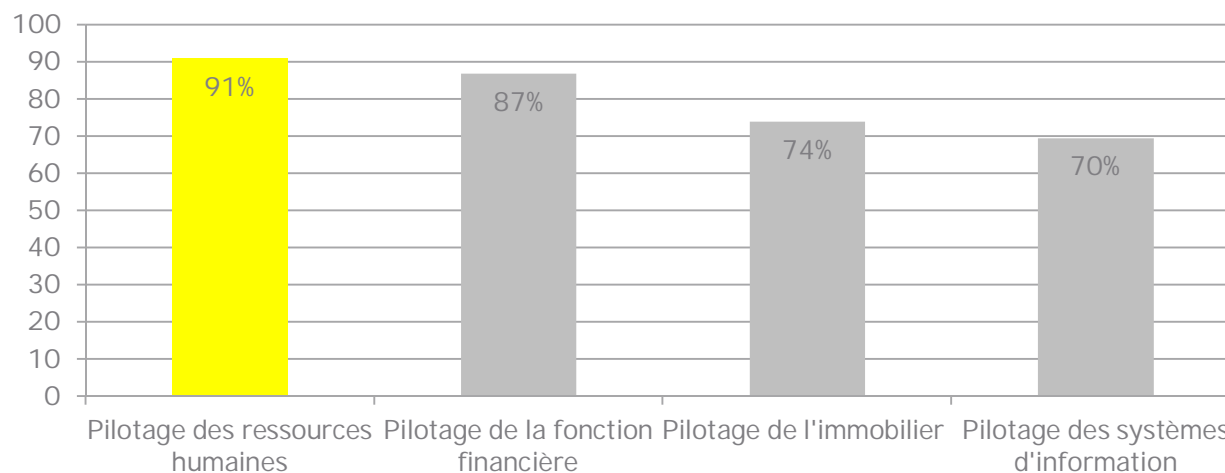
- Une prépondérance des enjeux de pilotage des fonctions « soutien »,
- Mais une évolution plus rapide, avec le renforcement de l'autonomie, des fonctions « support » par rapport aux fonctions « soutien »,
- Des enjeux encore forts sur les sujets de : formation et recherche, mais aussi finance (modernisation financière) et immobilier.

2 Premiers enseignements de l'étude

- ... mais une préoccupation croissante des établissements.

L'impact des RCE s'est ainsi avéré plus significatif sur les fonctions « support » que sur les fonctions de « soutien », avec une nette prépondérance des problématiques de ressources humaines :

Top 4 des dispositifs de pilotage ayant évolué avec l'autonomie
Pourcentage des établissements qualifiant l'évolution de ces dispositifs de "significative" voir "très significative"



2 Premiers enseignements de l'étude

► Une structuration de la fonction de pilotage accrue avec l'autonomie.

Dans la quasi-totalité des universités interrogées, la structure de pilotage est directement rattachée à une direction ou un service central. Dans seulement 35% des universités interrogées, un vice-président est en charge de la fonction de pilotage. Dans tous les cas, le niveau d'institutionnalisation de la fonction d'aide au pilotage constitue un élément clé du niveau de maturité des établissements sur cette problématique.

Les principales attributions de la structure d'appui de la fonction de pilotage sont le processus de contractualisation, les analyses, les enquêtes et études transversales, le suivi de gestion et tableaux de bord.

La grande majorité (95%) des établissements interrogés n'ont pas recours à un référentiel national de la fonction de pilotage, mais 58% déclarent avoir bénéficié d'appuis méthodologiques de formation de la part de l'AMUE, des tutelles. Ce constat montre une évolution des modalités de suivi des établissements depuis le rapport du Sénat de 2013.

- Des organisations qui ont intégré les problématiques de pilotage...
- ... en accompagnant le développement du pilotage par des outils, des ressources humaines et des structures adéquates,
- ... mais avec une inscription encore relativement faible dans les gouvernances.

- ▶ Des besoins et des attentes pour de meilleurs outils et une professionnalisation des pratiques.

Un apparent paradoxe dans les réponses relatives aux outils et attentes. Les universités semblent être plutôt bien dotées en terme d'outils. Pour la majorité d'entre elles, une combinaison d'outils est utilisée.

Néanmoins, lorsque celles-ci sont interrogées sur leur niveau de satisfaction en matière de systèmes d'information et d'outils, près de 70% d'entre elles déclarent ne pas disposer des systèmes d'informations nécessaires. De plus, pour ces établissements, leurs outils sont insuffisants et inadaptés.

- Des outils existants, parfois nombreux, mais néanmoins perçus comme insuffisants,
- Une volonté affirmée de poursuivre le développement des fonctions en place ou à mettre en place,
- Une attente d'accompagnements,
- Pour un objectif à terme : parvenir à une évaluation réelle de la performance.



6 établissements se distinguent par la forte évolution de leurs dispositifs suite à l'acquisition des RCE et déclarent être plutôt satisfaits de leurs compétences, indicateurs et outils en matière de pilotage.

Nous avons relevé plusieurs facteurs communs à ces établissements qui ont un impact plus ou moins direct sur leur maturité et leur pilotage de la performance, et en particulier :



Institutionnalisation de la fonction pilotage :

Un facteur identifié : la moitié des établissements du palmarès déclarent avoir un vice-président en charge à la fonction de pilotage, contre 30% des autres établissements. Ces établissements ont mis inscrit la fonction dans une direction ou une délégation, plutôt que dans un service ou une cellule. L'implication de la gouvernance s'avère donc déterminante dans la maturité de la fonction de pilotage et dans le développement des RCE.



Outils de gestion et systèmes d'information :

Alors que certaines universités semblent limitées en matière d'outils et de systèmes d'informations, les 6 établissements figurant dans le « top » du palmarès s'inscrivent dans une démarche de « système d'information global ». Ainsi, 50% utilisent BO, et 50% citent à la fois des outils de requête et leurs systèmes de gestion / finance. Toutefois la moitié du « top 6 » estime que ces outils restent limités au regard de leurs attentes en matière de pilotage. Les outils, tels que les tableaux de bord, sont en place.



Expérience de l'autonomie :

Les 6 établissements du palmarès figurent dans la "première ou seconde vague" de passage aux RCE. Un passage plus ou moins anticipé aux RCE semble donc avoir un impact positif sur la maturité de la fonction pilotage et de ses dispositifs, ainsi que le temps dont ont bénéficié ces établissements depuis leur passage aux RCE.

2 Premiers enseignements de l'étude

- Une accélération de la prise en compte des enjeux de pilotage dans le cadre des logiques de rapprochement à l'œuvre de l'enseignement supérieur

Les mouvements de recomposition du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche se sont accompagnés d'un renforcement général du pilotage.

Cette recomposition s'explique principalement par l'émergence des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) avec la loi de programme n° 2006-450 du 18 avril 2006 pour la recherche, jusqu'à des fusions d'universités qui se sont réalisées entre 2009 et 2014, et la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, qui instaure des communautés d'universités et d'établissements (COMUE) et des logiques de site.

- 84% des répondants ont mis en œuvre par le passé une démarche de rapprochement/fusion ou de mutualisation de moyens avec une autre structure.
- 70% des établissements déclarent ainsi avoir mis en place un pilotage spécifique dans le cadre de rapprochement. Ce développement de la fonction de pilotage est illustré au travers des indicateurs de pilotage ayant été créés suite à une mutualisation : 60% des établissements disposent de tels indicateurs.

2 Premiers enseignements de l'étude

- ▶ Avec l'autonomie, les stratégies d'établissement sont pilotées par l'équipe présidentielle, portées par une administration professionnalisée

Les répondants soulignent que les dispositifs de pilotage à faire évoluer sont prioritairement la formation et la recherche ; mais les établissements soulignent qu'ils souhaitent encore faire évoluer des fonctions qui sont perçues comme ayant déjà beaucoup évolué : la finance et l'immobilier. Les modes de management sont clés pour la réussite de ces évolutions.

Des démarches en cours sont affichées comme prioritaires : démarche qualité, modernisation des organisations, renforcement de l'attractivité des fonctions dans une logique de compétence, etc.

Les démarches de rapprochement ou de fusion ont favorisé des dispositifs de pilotage innovants.

- Une rénovation forte des fonctions financières, RH et SI relevée par les établissements.
- Mais des axes prioritaires :
 - poursuivre la modernisation des fonctions supports,
 - et parvenir à une réelle évaluation du modèle économique et de la performance.
- Des bonnes pratiques et des leviers d'action.

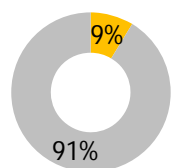
2

Premiers enseignements de l'étude : quelques illustrations

Pilotage : une préoccupation forte...

Les gouvernances universitaires ont consacré un effort particulier ces dernières années au développement du pilotage. Cette évolution se traduit par la forte proportion d'établissements ayant mis en place une structure de pilotage et l'institutionnalisation croissante de la fonction de pilotage.

Présence d'une structure de pilotage



■ Non
■ Oui

35%

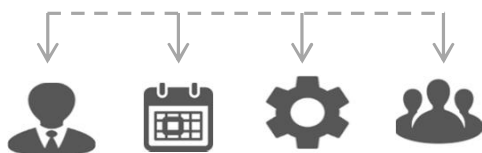


Etablissements dont la fonction de pilotage est inscrite dans la gouvernance

Pilotage de la performance : palmarès des établissements

6 établissements se distinguent par la forte évolution de leurs dispositifs suite à l'acquisition des RCE.

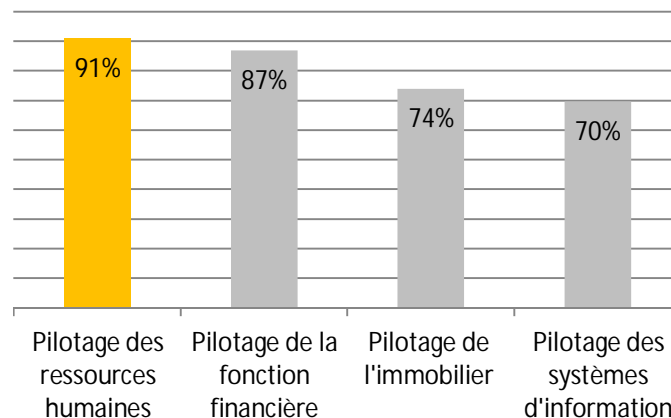
Facteurs clés de maturité



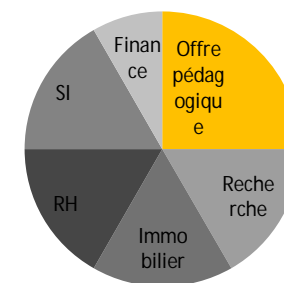
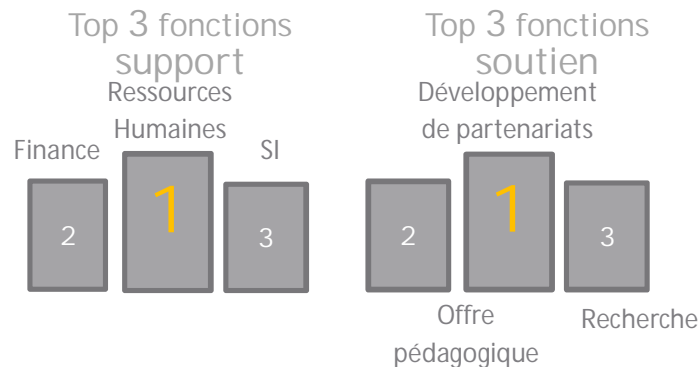
...qui a toutefois bénéficié aux fonctions soutien/support de façon hétérogène

Les fonctions support ont évolué de façon plus significative suite à l'acquisition des RCE.

Impact de l'autonomie : top 4 des dispositifs



Evolutions et opportunités



Souhaits

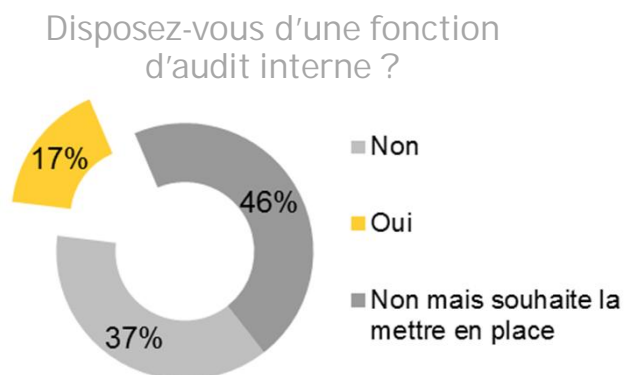
d'évolution:

1. Offre pédagogique
2. Recherche, Immobilier, SI, RH
3. Finance

Audit interne et contrôle interne

17% des établissements interrogés disposent d'une fonction d'audit interne. Une fonction dont souhaitent se doter plus de 45% des établissements qui n'en disposent pas encore.

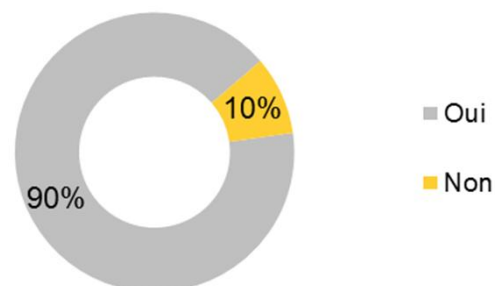
Toutefois, une grande majorité d'entre eux (83%) ne se sont pas fixés cet objectif à court terme (indiquant mettre en œuvre une fonction d'audit interne en 2016 et au-delà).



Le contrôle interne apparaît en revanche une priorité immédiate. Ainsi

90% des établissements déclarent avoir déployé des actions pour renforcer le contrôle interne. Les établissements qui n'ont pas renforcé sur la période récente leur contrôle interne envisagent de le faire en 2015.

Avez-vous mis en œuvre des actions pour renforcer le contrôle interne ?



96% des établissements interrogés ont une fonction de contrôle de gestion. Les autres envisagent de s'en doter très rapidement et en ont fait une priorité pour l'année en cours.

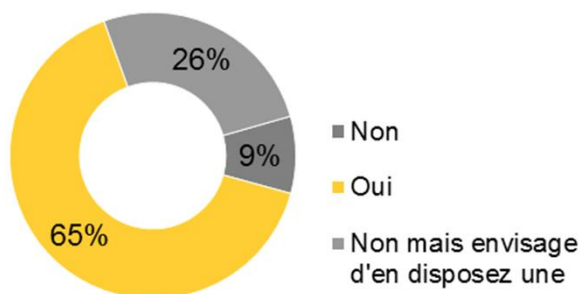
65% des universités disposent d'une fonction de démarche qualité.
La démarche qualité est, avec la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, le nouveau cadre de référence.

La loi dans son article 20 précise ainsi que l'offre de formation des universités fait désormais l'objet, non plus d'une habilitation des diplômes, mais d'une accréditation des établissements.

Cette procédure profondément renouvelée fixe un nouveau cadre à l'autonomie, avec un pilotage par la qualité.

Démarche qualité

Disposez-vous d'une fonction de démarche qualité ?

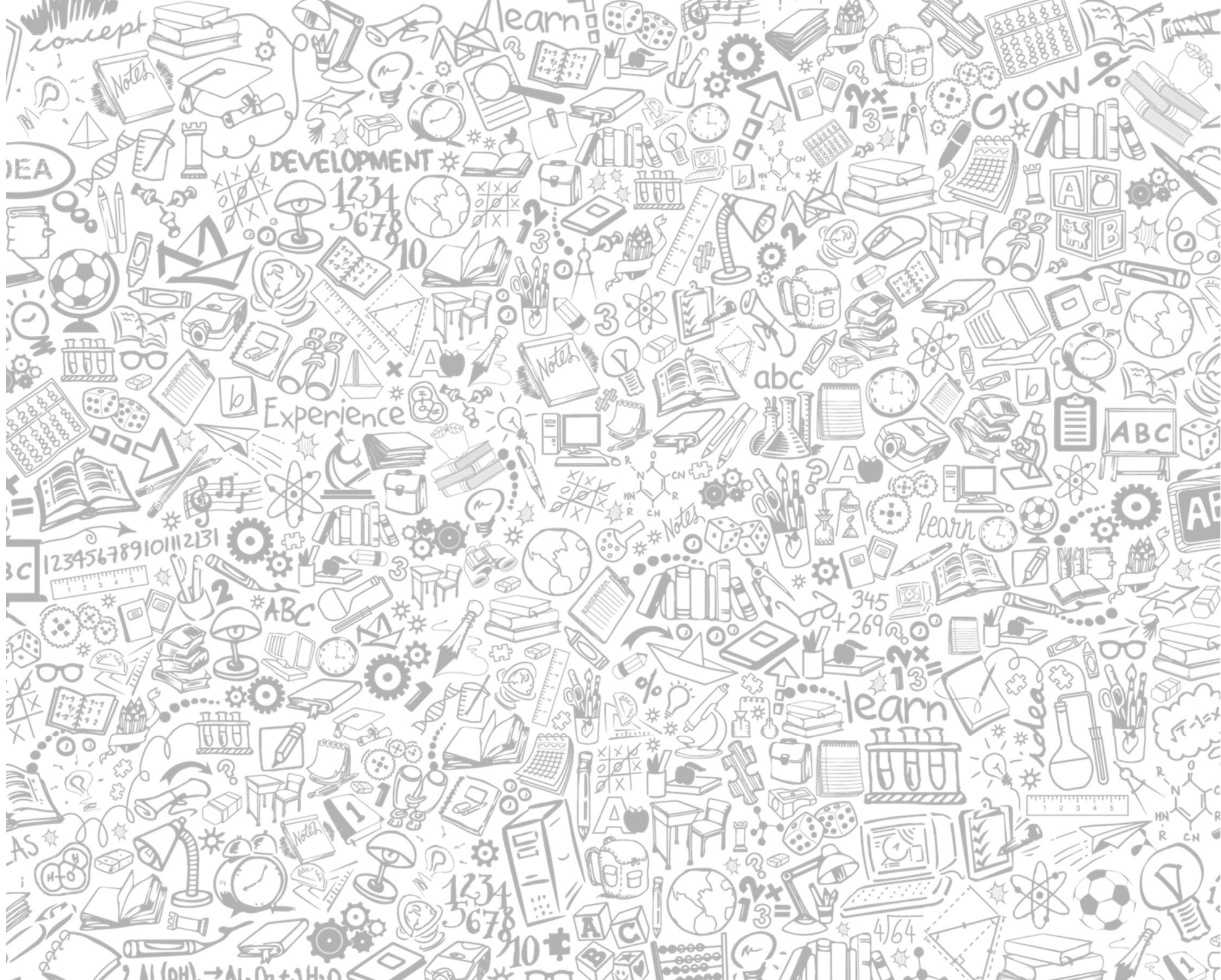


Malgré ce contexte, la perception des démarches qualité reste différente d'un établissement à l'autre.

Pour la majorité des établissements, une telle démarche garantit une amélioration continue.

Lorsqu'elle débouche sur une certification, elle constitue une source d'amélioration de l'image en particulier à l'international pour garantir la qualité des conditions d'accueil, d'études et de recherche.

Pour d'autres établissements, la valeur ajoutée n'est pas perçue comme importante, et la certification est perçue comme une contrainte supplémentaire alors que les établissements sont déjà soumis à des contrôles externes nombreux et réguliers.



- ▶ **« Les outils de pilotage des établissements d'Enseignement supérieur »**
Colloque sous le haut patronage de la Secrétaire d'Etat, Mme Geneviève Fioraso.
- ▶ *Qui se tiendra à la Tour First à la Défense le mercredi 3 décembre 2014 :*
 - *de 17h30 à 18h15, la **présentation des résultats de l'étude EY** sur le pilotage des Universités, réalisée par Bruno Gérard, associé EY, et Jérôme Mourroux, senior manager EY.*
 - *de 18h15 à 19h, une table ronde sur le thème : **le pilotage stratégique et opérationnel de l'Université est-il à la hauteur des enjeux ?** La table ronde sera animée par Philippe Rambal, associé EY, et participeront le vice-président de la CPU, Gérard Blanchard, Pascal Aimé de l'IGAENR, et Marie-Hélène Granier-Fauquet, adjointe à la DGESIP.*
 - *de 19h à 19h30; une table ronde sur le thème : **l'innovation au service du pilotage : retours d'expérience, attentes et bonnes pratiques.** La table ronde sera animée par Jean-Marc Eiclier, directeur associé EY, et participeront le vice-président « finance et pilotage » de l'Université Paris Sud, Serge Edouard, le président de l'association des agents comptables des universités, Jean-Gilles Hoarau, et un contrôleur de gestion chargé du pilotage à l'Université Paris 8 Saint-Denis, Brieux Férot.*
 - *Conclusion : Bruno Gérard, associé EY, et Marie-Jeanne Philippe, professeur des Universités et chargée de mission auprès du Président de l'université de Lorraine, ancienne Présidente d'Université et ancienne Rectrice.*

