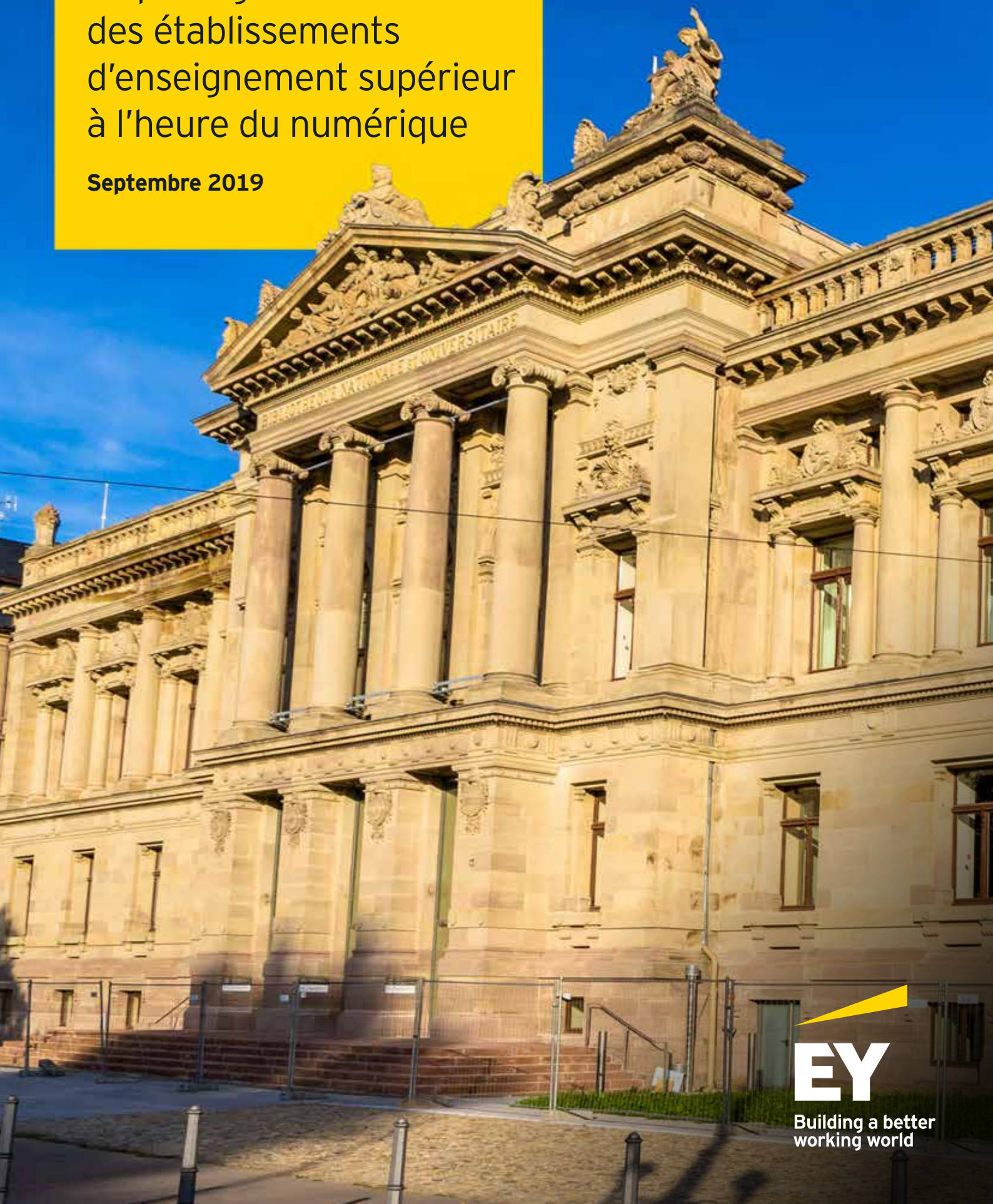


Le pilotage  
des établissements  
d'enseignement supérieur  
à l'heure du numérique

Septembre 2019





# Remerciements

Nous tenons à remercier pour leur participation à ce projet l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur qui nous ont reçu en entretien et ont renseigné notre questionnaire.

Nous tenons également à remercier pour leur participation :

Alexandre Appert,  
Brigitte Barouky,  
Romain Benezech,  
Nicolas Chauveau,  
Amaury Courlet,  
Chloé Descombes,  
Jean-Marc Eiclier,  
Pierre Helfer,  
Matthieu Hommell,  
Huiwon Hwang,  
Mihaela Kirova,  
Christelle Lapierre,  
Marie-Thérèse Mercier,  
Jérôme Mourroux,  
Pauline Piquet,  
Philippe Rambal,  
Philippe Rahms,  
Yassine Taleb,  
et le studio graphique.

---

# Le pilotage des établissements d'enseignement supérieur à l'heure du numérique

---



## Sommaire

---

2 – 3

### **Editorial**

---

4 – 5

### **Le pilotage des établissements d'enseignement supérieur à l'heure du numérique**

---

6

### **Méthodologie de l'enquête**

---

7

### **Profil de l'échantillon**

---

8 – 9

### **Synthèse**

---

10 – 13

### **Pilotage de la performance : perception des enjeux**

---

14 – 25

### **Une structuration et une professionnalisation accrues de la fonction de pilotage**

---

26 – 37

### **Vers une auto-évaluation de la performance globale et assumée des établissements ?**

---

38 – 40

### **Des rapprochements nombreux, accélérant la modernisation des pilotages**

---

41

### **Conclusion et perspectives**

---





# Editorial



## **Bruno Gérard**

Associé, *EY et Associés*  
Responsable de nos activités  
auprès des établissements  
de l'enseignement supérieur  
et de la recherche



## **Jérôme Mourroux**

Associé France,  
*EY et Associés*  
Secteur Public

---

Si le renforcement continu ces dix dernières années de leur autonomie et de leurs politiques de site a contribué à une modernisation rapide de la gestion des universités, leurs processus de pilotage restent à consolider. La Cour des Comptes, les parlementaires ou les inspections générales ont certes pu souligner récemment des améliorations, mais aussi des enjeux encore significatifs dans ce domaine.

La notion de pilotage, déjà inscrite dans le décret de 1962 aux côtés de la comptabilité analytique et du contrôle de gestion, est une obligation qui impose aux établissements de choisir l'organisation et les méthodes les plus adaptées à leurs missions de service public, à leurs objectifs et à leur organisation.

Cinq ans après la publication de notre première enquête sur le pilotage dans les établissements supérieurs, nous avons souhaité renouveler l'exercice pour analyser les changements survenus durant ce laps de temps et les perspectives d'évolution d'un secteur soumis au renouvellement constant des politiques nationales et des stratégies des établissements, dans un contexte de transformation des outils et usages numériques.



Préoccupation majeure, comme l'ont montré les réponses à notre étude et l'implication au plus haut niveau des gouvernances universitaires, plusieurs ambitions ont été exprimées :

- ▶ Disposer d'une information fiable et pertinente pour éclairer les décisions, à partir de systèmes d'information performants, intégrés,
- ▶ Faire bénéficier le pilotage stratégique et opérationnel des établissements des transformations numériques en cours dans les universités,
- ▶ Identifier les ressources et les besoins des établissements, y compris en matière de soutenabilité du modèle économique des établissements,
- ▶ Renforcer le pilotage de la masse salariale et l'amélioration de la gestion du patrimoine, dans un contexte marqué par de nouvelles dévolutions patrimoniales,
- ▶ Évaluer plus largement la performance des structures relatives aux formations supérieures et à la production scientifique.

De nouvelles tendances sont à l'œuvre. Les établissements ont mis en place des dispositifs de pilotage, en inscrivant ces évolutions dans la transformation numérique. Faute de réponse appropriée au niveau national, ils avancent bien souvent seuls à la fois dans la construction de leur système d'information décisionnel et dans l'accompagnement au changement de l'ensemble des composantes des établissements. Les évaluations externes, en particulier de la part du Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres), ont néanmoins appuyé ces impulsions.

L'étude relaie également les attentes des établissements en matière de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC), de conduite du changement, en matière de pilotage de la formation et de la recherche.

Enfin, nous avons souhaité dresser un panorama de l'évolution des bonnes pratiques et des cas les plus avancés en matière de pilotage.

Nous sommes très heureux de partager aujourd'hui les résultats, conclusions et recommandations de cette seconde édition, en espérant ainsi participer aux réflexions de l'enseignement supérieur et de la recherche.



# Le pilotage des établissements d'enseignement supérieur à l'heure du numérique



## Principales mesures prises en France ces dernières années dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche

2006

La loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006 - Pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) et réseaux thématiques de recherche avancée (RTRA)

2007

Loi sur les libertés et les responsabilités des Universités - (Loi LRU) qui prévoit le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE)

2008

Opérations Campus

Cette étude présente l'évolution de la fonction de pilotage au sein des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (ESR). Il s'agit de la seconde étude réalisée par EY sur le sujet, la précédente ayant été publiée en 2014. Elle a pour objectif de fournir à la communauté de l'ESR une photographie récente de la situation et des évolutions significatives depuis la publication de la première édition de l'étude.

Ses résultats se basent sur une grande enquête nationale réalisée au cours du premier semestre 2019. Grâce à elle, nous avons recueilli les points de vue des principaux acteurs des Universités et sollicité l'ensemble des gouvernances des établissements d'enseignement supérieur. L'objectif ? Recomposer une nouvelle photographie des fonctions de pilotage en 2019 et comprendre les grandes évolutions intervenues 5 ans après notre première enquête.

Ces dernières années, l'environnement de l'enseignement supérieur et de la recherche a été marqué par de profondes mutations, parallèlement à des évolutions organisationnelles majeures, une recombinaison accélérée du paysage national et de nombreuses fusions d'établissements. Dans cet écosystème en évolution rapide, les établissements ont accéléré le renforcement de leur fonction de pilotage ces 5 dernières années pour répondre à des exigences internes et externes plus fortes.

La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) dans son article 51, comme l'accès aux responsabilités et compétences élargies (RCE), incitent les établissements à mettre en

place un outil de contrôle de gestion et d'aide à la décision, de nature à leur permettre d'assumer l'ensemble de leurs missions, compétences et responsabilités. C'est aussi là tout l'enjeu du passage d'une logique de moyens à une logique de projets, qui requiert une évolution significative de la capacité de pilotage des établissements. Les orientations des tutelles comme des instances d'évaluation, ainsi que la nouvelle gestion budgétaire et comptable publique (GBCP), prennent également en compte ces objectifs.

**Cette seconde édition intervient dans un contexte de poursuite du renforcement de l'autonomie qui voit émerger de nouvelles formes d'organisation et de compétitions :**

- ▶ **Avec des dynamiques spécifiques à l'enseignement supérieur et à la recherche... :**
  - Rapprochements et fusions avec des expérimentations possibles ;
  - Créations d'universités européennes ;
  - Classements internationaux.
- ▶ **...et qui crée des attentes en matière de changement d'organisation et de pilotage, avec :**
  - Des besoins d'efficience en matière d'organisation, sur le cœur de métier ;
  - Des transformations numériques, y compris des innovations pédagogiques, au sein des établissements et dans leur écosystème ;
  - Des enjeux de renforcement des modèles économiques et des ressources propres.

**2009**

**Définition d'une stratégie nationale de recherche et d'innovation (SNRI).**  
Premières fusions universitaires avec Strasbourg, suivront la Lorraine, Aix-Marseille et Bordeaux

**2010**

**Programme des investissements d'avenir**

**2013**

**Nouvelle loi sur les Universités**  
**Loi Fioraso relative à l'enseignement supérieur et à la recherche du 22 juillet 2013 - COMUE**

**2014**

**Mise en place des COMUE, politiques de site. Seconde vague IDEX/I-Site**

**2018**

**Ordonnance n° 2018-1125 du 12 décembre 2018 prise en application de l'article 32 de la loi n° 2018-493 du 20 juin 2018 relative à la protection des données personnelles - Loi informatique et libertés**

## Panorama des évolutions récentes de l'ESR

**Assurer un rôle d'accompagnement social et d'intégration des usagers**

- Assurer l'insertion de tous les usagers, en formation initiale et en formation continue, au cœur des secteurs porteurs
- Lutter contre le décrochage

**Hisser les universités dans les positions de haut des classements internationaux**

- Innover en matière de pédagogie universitaire y compris en matière numérique
- Développer la lisibilité des regroupements universitaires et de leurs offres

**Une stratégie pour la réussite et la visibilité de l'Université**

**Constituer sur le territoire et pour le rayonnement du territoire des pôles d'excellence scientifique à portée internationale**

- Inscrire l'offre de formation au sein des politiques de sites
- Disposer d'une recherche scientifique d'excellence, inscrite dans les appels à projet nationaux et européens
- Développer la valorisation de la recherche

**Développer une gouvernance en capacité d'accompagner le développement universitaire**

- Professionnaliser les fonctions soutien et les fonctions support
- Accroître la transformation numérique en interne aux établissements
- Réunir les conditions de la diversification du modèle économique des établissements

# Méthodologie de l'enquête

Cette seconde édition conduite par les équipes Secteur Public d'EY, a été réalisée à partir d'un questionnaire de 80 questions, adressé aux présidents et directions des 67 universités au cours du premier semestre 2019. Pour mémoire, elles étaient 73 en 2014.

**L'enquête a bénéficié d'un taux de retour plus élevé qu'en 2014, avec un taux de réponse de 33 % des universités françaises contre 31,5 % en 2014, constituant un panel à l'image de la diversité du secteur et éclairant la perception qu'ont les gouvernances des établissements des problématiques de pilotage.**

Cette étude se décline en deux volets :

1. Un volet **quantitatif** :

**33 % des universités françaises ont participé à l'étude.**

Les répondants sont principalement des présidents et des vice-présidents d'Universités, des directeurs généraux des services (DGS) ou bien les responsables de directions en charge du pilotage.

Cet échantillon a été interrogé par entretien ou en ligne via un outil EY.

2. Un **volet qualitatif** permettant de bénéficier des retours d'expérience d'établissements et de tirer les enseignements des différentes pratiques en la matière. EY a ainsi conduit des entretiens approfondis avec une vingtaine d'universités, généralement auprès de plusieurs interlocuteurs de ces établissements, réunis dans le cadre de cet échange.







# Profil de l'échantillon

L'échantillon constitué dans le cadre de cette étude dispose des principales caractéristiques des établissements de l'enseignement supérieur en France.

Les établissements ayant participé ont :

- ▶ accédé aux responsabilités et compétences élargies entre 2009 et 2013 ;
- ▶ des effectifs étudiants compris entre 4 000 et plus de 50 000 étudiants ;
- ▶ des budgets annuels compris entre 40 millions d'euros et 600 millions d'euros en 2018 ;
- ▶ des réorganisations récentes, et notamment des fusions pour plusieurs établissements ayant répondu à l'enquête ;
- ▶ une présence géographique dans l'ensemble du territoire de la métropole.

Les gouvernances des établissements ont répondu directement aux questions, en particulier la gouvernance ou les directions générales des services des établissements ; à noter que plusieurs vice-présidents en charge du pilotage ont également répondu à l'enquête :

---

## Profil des répondants



Il est à noter que seul 23 % des répondants disposent d'un titre au sein de l'organisation de l'Université qui mentionne de façon explicite un lien avec la fonction de pilotage (exemples de « Vice-Président Pilotage et Qualité », de « Directrice Générale Adjointe Déléguée au Pilotage », ou bien encore de « Responsable du département Évaluation et Pilotage »).

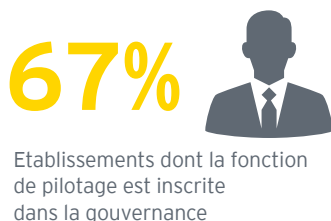
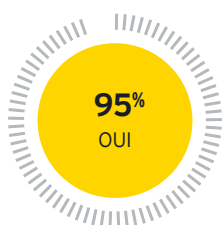
# Synthèse



## Le pilotage : une préoccupation forte...

La gouvernance universitaire a consacré un effort particulier ces dernières années pour développer le 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



## Pilotage de la performance : palmarès des établissements

3 à 4 établissements se distinguent de façon très spécifique par la forte évolution de leurs dispositifs suite à l'acquisition des RCE.

Facteurs clés de maturité



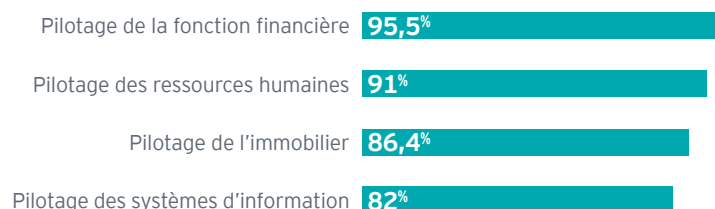
EY a établi 4 facteurs communs à ces établissements qui ont un impact plus ou moins direct sur leur maturité en termes de pilotage de la performance :

- ▶ Accompagnement au changement de l'ensemble de l'organisation
- ▶ Agenda partagé de l'établissement pour sa transformation numérique et le développement de son pilotage
- ▶ Outils de gestion et systèmes d'information décisionnels
- ▶ Ressources humaines et effectifs dédiés à la fonction pilotage

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

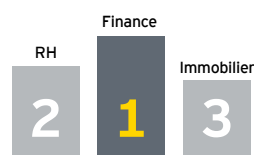
Par ailleurs, le pilotage de l'offre de formation a été renforcé par les établissements, le pilotage de la recherche et la valorisation restant moins développé que les autres fonctions.

Impact de l'autonomie : top 4 des dispositifs qui ont le plus évolué



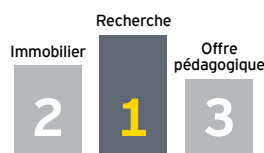
## Evolutions et opportunités dans le domaine de la recherche et de la valorisation

Top 3 des fonctions support qui ont le plus évolué



La recherche est une priorité forte mais 55% des universités n'ont pas d'outil de pilotage.

Souhaits d'évolution exprimés en matière de pilotage



Une couverture fonctionnelle des systèmes d'information encore insatisfaisante.

# Pilotage de la performance : perception des enjeux





## Le pilotage : une préoccupation forte et croissante des établissements

Les fonctions de support sont constituées de l'ensemble des compétences qui fournissent des services aux fonctions métier de l'Université – formation et recherche – mais sans être en lien direct avec le cœur de métier. Peuvent être identifiées comme fonctions de support les fonctions ressources humaines, système d'information, achat, la fonction financière, patrimoniale, juridique, la fonction communication, les services généraux, le support aux fonctions électives et aux associations.

Les fonctions de support se distinguent des fonctions de soutien. Peuvent être identifiées comme fonctions de soutien la gestion de la scolarité et de la formation, l'assistance technique et administrative de la recherche, les ressources documentaires, l'informatique scientifique et pédagogique ou encore la médecine préventive. Ces fonctions dépendent directement de l'activité de production des composantes, des départements de formation et des laboratoires.

Source : « Guide d'audit en vue de l'optimisation des fonctions de support », IGAENR, 2010).

Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche sont apparus au travers de cette étude comme très impliqués dans les enjeux de pilotage, de façon accrue par rapport à la première édition de l'étude.

En 2019, contrairement à 2014, la priorité donnée par les établissements est répartie de façon plus homogène entre les fonctions dites de « support » et de « soutien ».

Parmi les fonctions de « soutien », seul le pilotage de l'offre pédagogique (83%) était présent en 2014 parmi les plus prioritaires. De plus, les problématiques liées au pilotage de la recherche, de la valorisation ou encore de la vie étudiante, ne constituaient pas des axes aussi prioritaires.

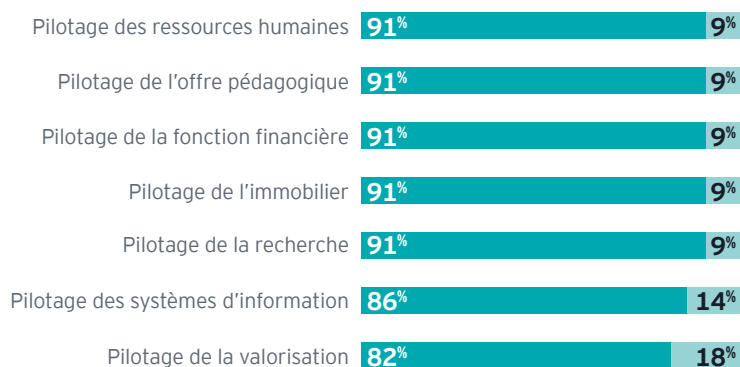
En 2019, les fonctions de « soutien » tels que la recherche et l'offre pédagogique apparaissent dans le top 5 des priorités

des universités, au même niveau que les fonctions « support » telles que les ressources humaines, l'immobilier et la finance.

Le pilotage des fonctions de support avait en effet constitué une priorité lors du passage aux RCE ainsi qu'avec la mise en place de la nouvelle gestion budgétaire et comptable publique (GBCP). La priorité, si elle est maintenue pour les fonctions de support clés pour le fonctionnement des établissements, est désormais tout aussi forte pour le cœur de l'activité des universités, c'est-à-dire la formation et la recherche.

Toutefois, le pilotage de plusieurs fonctions de soutien restent à un niveau de priorité relativement faible en particulier le pilotage de la valorisation.

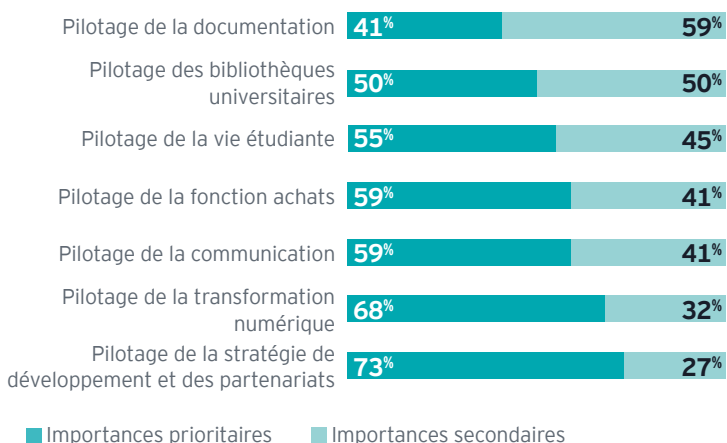
### Top 7 : Importance des dispositifs de pilotage selon les établissements



■ Importances prioritaires ■ Importances secondaires

Les fonctions de pilotage qui constituent une priorité secondaire pour les établissements relèvent de fonctions de soutien principalement (vie étudiante notamment) et de support (achat, documentation). La transformation numérique apparaît dans ces priorités moindres, la fonction de vice-président en charge du numérique dans les établissements étant relativement récente et postérieure au passage aux RCE.

#### Bottom 7 : Importance des dispositifs de pilotage selon les établissements



## L'autonomie perçue comme un levier pour l'accélération de la modernisation du pilotage des universités

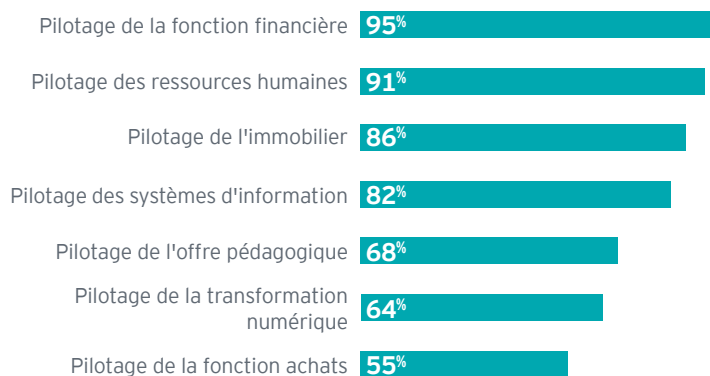
Par application de la loi sur les libertés et responsabilités de l'Université (LRU), renforcée par l'accès aux responsabilités et compétences élargies (RCE) dans le cadre de la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007, la plupart des universités étaient devenues autonome dès 2012/2013. Ce cadre réglementaire de l'autonomie a précisé les contours de la fonction de pilotage : ainsi les décrets relatifs au régime financier des EPSCP bénéficiant des RCE ont consacré plusieurs dispositions au pilotage et à la performance. L'objectif a alors été d'offrir aux établissements des leviers pour rivaliser sur le plan international avec les meilleures universités, en les dotant d'une nouvelle gouvernance, d'une autonomie plus grande dans l'utilisation des moyens attribués, et par conséquent des enjeux de pilotage interne accrus.

Tout comme en 2014, les établissements interrogés déclarent à une très forte majorité que les fonctions de support ont largement bénéficié de cette autonomie. On retrouve d'ailleurs dans le haut de classement des dispositifs de pilotage ayant évolué de

manière « significative » voire « très significative », quatre mêmes thématiques, à savoir :

- ▶ Pilotage de la fonction financière (2<sup>e</sup> en 2014, avec 87%)<sup>1</sup> ;
- ▶ Pilotage des ressources humaines (1<sup>er</sup> en 2014, avec 91%) ;
- ▶ Pilotage de l'immobilier (également 3<sup>e</sup> en 2014, avec 74%) ;
- ▶ Pilotage des systèmes d'information (également 4<sup>e</sup> en 2014, avec 70%).

#### Top 7 des dispositifs de pilotage ayant évolué avec l'autonomie



1. 95% des établissements ont classé l'évolution du pilotage de la fonction financière en niveaux 3 ou 4.





Les secteurs présentant une apparente stagnation sur la période récente sont :

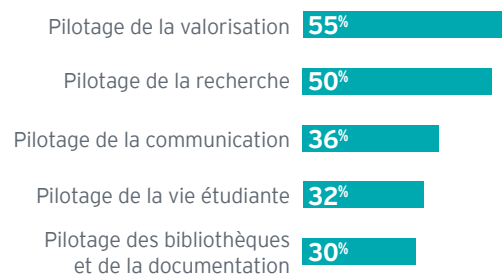
- ▶ Le pilotage de la documentation (27% en 2019, contre 22% en 2014) ;
- ▶ Le pilotage des bibliothèques universitaires (32% en 2019, contre 26% en 2014) ;
- ▶ Le pilotage de la vie étudiante (32% en 2019, contre 17% en 2014) ;
- ▶ Le pilotage de la communication (36% en 2019, contre 26% en 2014).

La stratégie de valorisation, la stratégie de développement et des partenariats et celle de la recherche ont bénéficié du passage aux RCE en matière de pilotage, mais dans une moindre mesure en comparaison avec les autres fonctions de support et de soutien.

En revanche, il faut souligner l'impact de ces dernières années sur le pilotage de l'offre pédagogique, qui apparaît dans le top 5 de ce classement.

**Les achats, la valorisation, la stratégie de développement et des partenariats sont eux des enjeux de pilotage perçus comme importants, mais qui n'ont pas évolué de manière significative.**

#### **Top 5 des dispositifs de pilotage ayant le moins évolué avec l'autonomie**



# Une structuration et une professionnalisation accrues de la fonction de pilotage





Les résultats de l'étude montrent une implication importante ces dernières années des gouvernances universitaires dans les problématiques du pilotage, se traduisant par une récente accélération de la structuration et de la professionnalisation de la fonction.

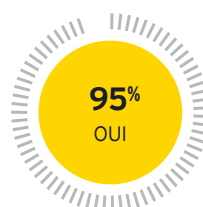
Cette évolution se traduit par l'institutionnalisation de la fonction bien plus marquée qu'en 2014, qui s'accompagne d'investissements conséquents en matière d'effectifs (+ 33% d'augmentation de l'effectif moyen depuis 2014) et de compétences, d'outils et de systèmes d'information. Les organisations ont également évolué pour mieux prendre en compte la problématique du pilotage.

Si le chemin parcouru paraît significatif au regard de la situation antérieure aux RCE, les établissements déclarent attendre encore davantage de la fonction de pilotage à l'avenir, notamment pour éclairer les prises de décision, mieux comprendre les modèles économiques et accroître leur performance interne.

## Des choix d'organisation restant toutefois variables d'un établissement à un autre

Comparé aux résultats de la première étude sur le pilotage de 2014, nous constatons une proportion croissante d'établissements ayant mis en place une structure d'aide au pilotage. Aujourd'hui, seuls 5% des établissements ayant participé à l'étude déclarent ne pas avoir mis en place de structure de pilotage, contre près de 10% en 2014 (91% en 2014).

**Disposez-vous d'une cellule d'appui à la fonction de pilotage centralisée ?**



**Cellule d'aide  
au pilotage**

Direction de  
contrôle de gestion  
à l'aide au pilotage

# Pilotage

Service aide au  
pilotage, contrôle  
de gestion,  
statistiques  
et qualité

**Cellule  
Prospective**

**Ressources**

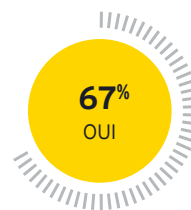
Equipe évaluation qualité  
indicateurs et performance

**Evaluation**

Si la dénomination de cette fonction varie d'un établissement à l'autre, l'étude permet de relever deux principales approches qui illustrent une institutionnalisation largement renforcée depuis 2014 :

- D'une part, une structuration croissante des fonctions de pilotage, en ligne avec les résultats de 2014, au sein d'une direction ou d'une délégation, conférant au pilotage une forte légitimité interne ;
- D'autre part, la nette émergence de structures d'aide au pilotage en lien direct avec la gouvernance des établissements (désormais dans 90% des cas). Ainsi, 2/3 des établissements interrogés ont inscrit la fonction dans leur gouvernance par l'attribution à une vice-présidence de la fonction de pilotage. En 2014, elle n'était que de 35%, soit une augmentation de 32 points en 5 ans.

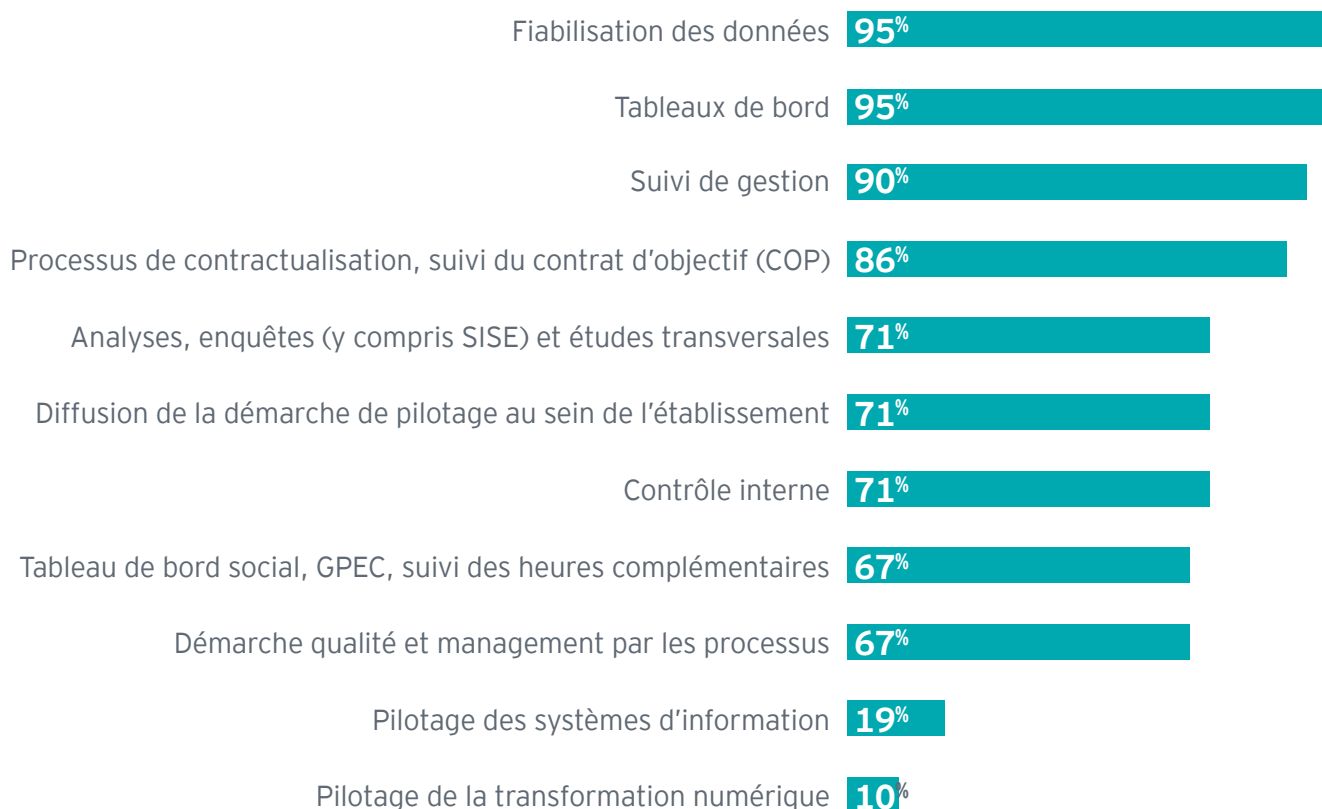
**Existe-t-il un vice-président dédié à la fonction de pilotage ?**





## Des attributions significatives, avec l'analyse des enjeux stratégiques comme opérationnels des établissements

### Quelles sont les attributions de la structure d'appui de la fonction de pilotage ?



Nous constatons des évolutions notables sur certaines attributions qui sont aujourd'hui au cœur des missions des structures d'aide au pilotage comme :

- ▶ Un renforcement des attributions relatives au suivi de gestion et l'élaboration et l'exploitation de tableaux de bord (95% en 2019, + 11 points en 5 ans),
- ▶ Le renforcement et le pilotage du contrôle interne (71% en 2019, + 47 points en 5 ans), avec un enjeu de mise en qualité des données, essentielle à la fiabilité des tableaux de bord et des outils de reporting et d'aide au pilotage.

L'analyse qualitative met en évidence une corrélation entre la mise en évidence des données de manière poussée et la démarche de transformation numérique effectuée par les établissements. On constate également une similitude pour le pilotage des SI et du numérique.

D'autres attributions de la cellule d'appui de la fonction de pilotage émergent. Avec le développement des cellules d'appui de la fonction de pilotage ces dernières années, celles-ci se sont renforcées en complétant notamment le champ de leurs attributions. Parmi celles-ci, nous identifions notamment :

- ▶ La participation aux évaluations externes, par exemples les évaluations réalisées par le Hcéres ainsi que l'anticipation des critères relatifs aux classements y compris internationaux,
- ▶ La réalisation de missions de conseil ou d'appui en interne aux établissements,
- ▶ Le développement et l'analyse des résultats du contrôle de gestion.

# Des moyens mobilisés plus importants

## Les effectifs mobilisés

Les effectifs dédiés à la fonction de pilotage varient sensiblement d'un établissement à l'autre mais nous notons une augmentation importante du nombre moyen des effectifs passant de 4,9 ETP en moyenne en 2014 à 6,5 ETP en moyenne en 2019 soit une augmentation de + 33%. Nous relevons un écart type important, avec un effectif compris entre 2 et 17 ETP sur la base des réponses collectées.

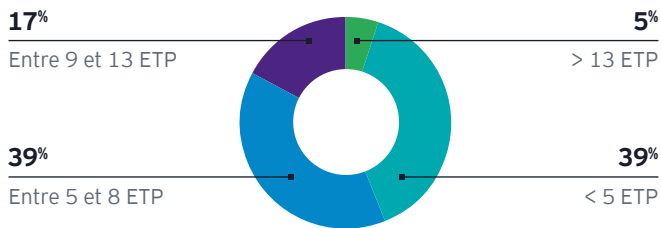
Si la moyenne des effectifs constituant les structures d'appui au pilotage est d'environ 6,5 équivalent temps plein (ETP), il est possible de répartir en quatre groupes les établissements : 39% d'établissements environ avec un effectif strictement inférieur à 5 ETP, 44% des établissements entre 5 et 9 ETP, 11% des établissements avec un effectif allant entre 10 et 14 ETP et enfin 6% d'établissements égal ou supérieur à 15 ETP.

Comme en 2014, l'étude révèle l'absence de corrélation entre la taille de l'établissement, au regard de son budget et de ses effectifs, et l'effectif de la structure d'appui au pilotage. De même, il n'a pas pu être établi de corrélation entre les attributions de la structure d'appui au pilotage et son effectif.

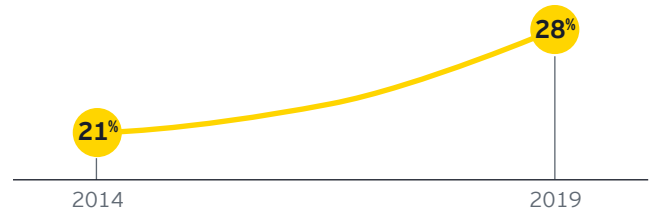
Une large majorité des établissements considère disposer des compétences en ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de leur structure d'aide au pilotage même si l'on constate une légère baisse des établissements considérant ces compétences totalement en ligne avec leurs besoins.

La part des universités qui considèrent que les compétences actuelles en matière de pilotage sont insuffisantes passe de 21% en 2014 à 28% en 2019, montrant que la professionnalisation en cours suscite également des attentes grandissantes des établissements .

### Quel est l'effectif de cette fonction de pilotage ?

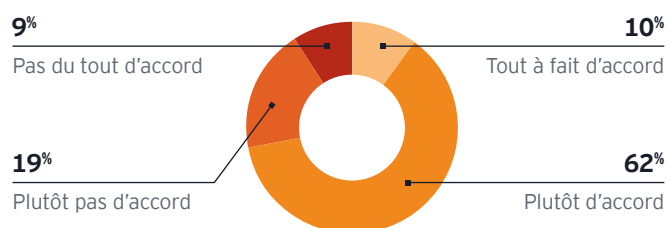


### Part des universités considérant que les compétences actuelles en matière de pilotage sont insuffisantes



Comme en 2014, l'étude révèle d'ailleurs que les structures de gouvernance des établissements sont sensibles à l'enjeu des ressources humaines, n'hésitant pas à professionnaliser et rendre davantage attractifs les postes relatifs au pilotage.

**Selon vous, vous disposez : Des compétences suffisantes en matière de pilotage ?**



**Des universités mieux outillées mais qui restent non satisfaites**

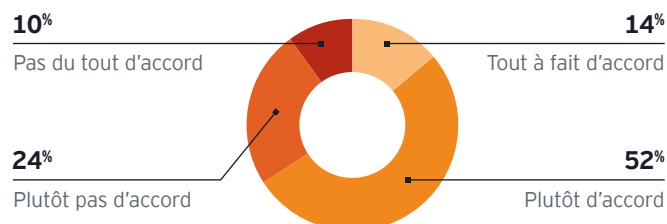
61% établissements interrogés déclarent avoir mis en place un système d'information de pilotage (+2 points en 5 ans). 39% des établissements déclarent avoir développé des systèmes d'information intégrés (+16 points en 5 ans) ce qui constitue une évolution importante. Le constat de la prépondérance d'outils bureautiques dans la structuration des fonctions de pilotage est nettement nuancée par cette évolution rapide, traduisant ici aussi une volonté d'investissement de la part des établissements dans le domaine du pilotage.

Nous constatons également que quelques établissements ont mis en place un système d'information décisionnel, c'est-à-dire un SI construit à partir des exigences des métiers, des processus définis par l'établissement, et constitué de l'ensemble des moyens (humains, logiciels, matériels) utilisés pour collecter, stocker, traiter et communiquer les informations. C'est également un élément marquant des évolutions sur le plan SI en matière de pilotage.

Enfin et surtout, malgré une marge de progression certaine, alors qu'en 2014, près de 80% des établissements interrogés déclaraient ne pas disposer des systèmes d'informations nécessaires et d'outils suffisants et adaptés, les 2/3 aujourd'hui déclarent que les outils en place au sein de leurs établissements répondent à leurs besoins en matière de pilotage.



**Selon vous, vous disposez : Des systèmes d'informations nécessaires et outils suffisants et adaptés**

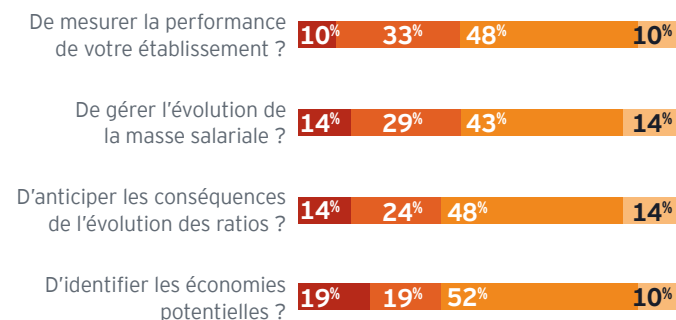




Néanmoins, comme en 2014, la part des établissements tout à fait satisfaits de leurs systèmes d'information n'est que de 14%.

De plus, près de 40% des établissements se déclarent non satisfaits des outils à leur disposition pour mesurer leur performance ou l'évolution de leur masse salariale.

### Est-ce que vos outils de suivi actuels vous permettent :

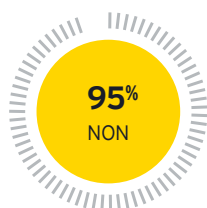


- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

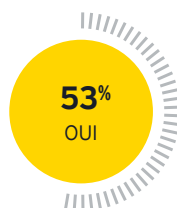
## Vers un référentiel national de pilotage ?

Les constats de la première édition de notre étude demeurent cinq ans plus tard : les établissements interrogés n'ont pas recours à un référentiel national du pilotage (95% en 2019 contre 94% en 2014). Ils sont 53% (contre 58% en 2014) à déclarer avoir bénéficié d'appuis méthodologiques et de formation, par exemple de la part de l'Agence de mutualisation des universités et établissements (AMUE) ou de la part des tutelles.

### Vous appuyez-vous sur un référentiel national de la fonction de pilotage ?



### Avez-vous bénéficié d'appuis méthodologiques, de formations, etc. de la part de l'AMUE, du MESRI, etc. ?



Les échanges avec les établissements dans le cadre de l'étude montrent que les attentes en la matière demeurent encore élevées, et que le cadre national mérite d'être clarifié au travers d'outils, tels qu'un référentiel de la fonction de pilotage et surtout de la démarche de développement des systèmes d'information possibles (en matière de système d'information décisionnels notamment).



## Les tableaux de bord : une pratique qui doit encore évoluer

**67%**  
 ↑ +9 points en 5 ans  
 sont satisfaits concernant  
 le tableau de bord

**29%**  
 ↑ +8 points en 5 ans  
 sont tout à fait satisfaits  
 concernant le tableau  
 de bord

Le tableau de bord de gestion constitue l'instrument de gestion privilégié, à la fois rétrospectif et prospectif. Il recense des indicateurs hiérarchisés pour une période donnée, permettant d'évaluer l'existant et de décider des actions correctrices.

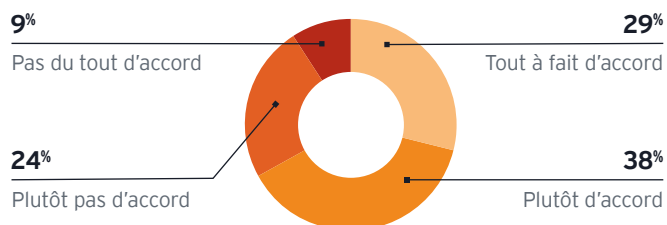
En 2019, on constate une augmentation du nombre d'établissements qui estiment disposer de tableaux de bord satisfaisants : ils sont désormais 67% (+9 points en 5 ans). La part des établissements s'estimant tout à fait satisfaits s'élève à 29% avec là aussi une amélioration sur la période récente (+ 8 points par rapport à 2014).

La part des établissements ne s'estimant pas dotés d'outils de pilotage satisfaisants passe de 42% à 33%, avec néanmoins toujours près de 10% des établissements qui regrettent ne

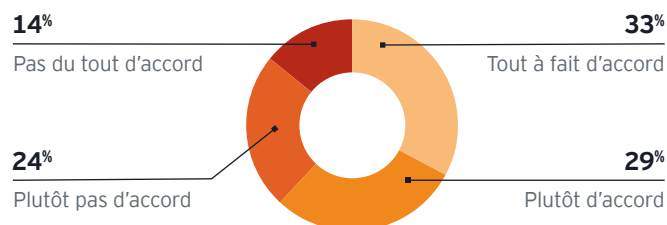
pas disposer des tableaux de bord dont la gouvernance a besoin pour piloter l'activité. Enfin, il est possible de relever cette année que les établissements ont continué à développer des tableaux de bord spécifiques et mieux adaptés aux besoins de pilotage comparé aux retours de la précédente édition de notre étude. Ainsi, dans le prolongement des attentes concernant un référentiel national, la mutualisation des bonnes pratiques et l'émergence d'un cadre commun à la communauté de l'ESR pourraient permettre une plus grande efficacité. Les établissements paraissent conduire des réflexions isolées, alors qu'il existe des caractéristiques partagées par la plupart des établissements qui permettraient l'instauration d'un socle commun dans ce domaine.

### Selon vous, vous disposez :

#### Des tableaux de bord dont vous avez besoin



#### D'indicateurs de suivi du pilotage



## Pilotage de la performance : un enjeu à venir et prioritaire

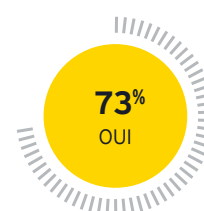
Force est de constater en 2019, que les choses n'ont pas ou peu évolué. En effet, 50% (-2 points en 5 ans) des établissements interrogés affirment aujourd'hui disposer d'une fonction d'évaluation de la performance, en déclarant de manière récurrente que cet objectif doit être appréhendé de façon croissante avec la structuration de la fonction de pilotage. Nous avons pu relever ici l'enjeu fort des évaluations externes des établissements, qui constituent une incitation à développer leur approche de la performance.

Le pilotage réel de la performance reste donc perfectible, et constitue une priorité majeure pour la plupart des responsables rencontrés dans le cadre de l'étude.

**Etablissement disposant d'une fonction d'évaluation de la performance**



**De manière générale, disposez-vous d'outils de pilotage vous permettant d'identifier les stratégies d'amélioration de vos résultats ?**



## Pilotage de la performance : palmarès des établissements

Trois à quatre établissements se distinguent particulièrement par l'évolution ces dernières années de leurs dispositifs de pilotage. Ils se déclarent notamment être satisfaits en matière de compétence des équipes, des indicateurs et des outils de pilotage dont ils disposent. EY a établi quatre facteurs communs à ces établissements qui ont un impact plus ou moins direct sur leur maturité en termes de pilotage de la performance :



### Accompagnement au changement de l'ensemble de l'organisation

Le pilotage est inscrit dans la gouvernance de ces établissements, avec des binômes constitués entre des responsables politiques et des directeurs, ces derniers disposant de service(s) ou de direction présentant un niveau élevé de qualification dans le domaine fonctionnel traité par l'étude. Une démarche d'établissement est mise en œuvre auprès des différentes composantes de l'établissement pour permettre une diffusion de la culture de gestion dans les universités et un réel dialogue de gestion entre tous les acteurs.



### Agenda partagé de l'établissement pour sa transformation numérique et le développement de son pilotage

Les établissements du palmarès développent une démarche de transformation numérique en synergie avec leur démarche de modernisation du pilotage interne. Cette modernisation se traduit par une mise en qualité des données et de développement de leurs outils de pilotage. Les deux démarches sont étroitement liées.



### Outils de gestion et systèmes d'information décisionnels

Ces établissements ont travaillé dans le sens d'un système d'information global, dans une logique d'entrepôt de données, y compris avec les outils de requête. Des systèmes d'information décisionnels sont ainsi développés, avec des restitutions personnalisées à destination de tous les acteurs de l'universités (services centraux et communs, composantes, laboratoires, etc.).



### Ressources humaines et effectifs dédiés à la fonction pilotage

Les établissements classés en haut du palmarès sont dotés d'effectifs dédiés à la fonction de pilotage supérieurs à la moyenne. Le niveau de compétences des équipes mobilisées en contrôle de gestion, en informatique et sur le numérique sont jugées très satisfaisantes.

Enfin, les résultats de l'enquête ont révélé que le profil des établissements en termes de disciplines enseignées n'avait pas d'impact sur le niveau de maturité de la fonction pilotage : en effet, parmi les établissements du palmarès, nous relevons des établissements pluridisciplinaires avec santé, comme non pluridisciplinaire. De plus, les établissements du palmarès ne figurent pas tous dans la "première vague" de passage aux RCE contrairement à notre classement de 2014, le passage plus ou moins anticipé aux RCE n'a plus, après quelques années, d'impact sur la maturité de la fonction pilotage et de ses dispositifs.



## ZOOM

# Cartographie des fonctions

## Un progrès de l'audit interne et du contrôle interne

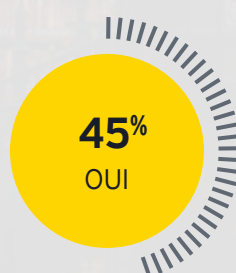
**45%**

↑ +28 points en 5 ans

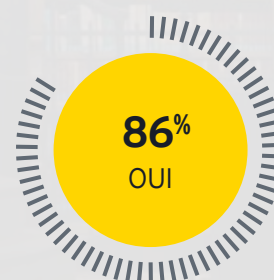
des établissements interrogés disposent d'une fonction d'audit interne, ce qui représente une forte évolution. Une fonction dont souhaitent se doter plus de 55% des établissements qui n'en disposent pas encore.

Le contrôle interne apparaît également comme une priorité forte. Ainsi, comme en 2014, près de **90%** des établissements déclarent avoir déployé des actions pour renforcer le contrôle interne. Les établissements qui ne l'ont pas renforcé sur la période récente envisagent de le faire à partir de 2019. L'arrêté du 17 décembre 2015 sur le contrôle interne budgétaire et comptable, dans le cadre de la GBCP, apparaît ici comme une prescription importante, et une réelle incitation à disposer de dispositifs performants de maîtrise des risques.

**Établissements possédant une fonction d'audit interne**



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



## Cartographie des fonctions

### Démarche d'accréditation des établissements

**77%**

↑ +12 points en 5 ans

des universités disposent d'une fonction de démarche qualité soit une augmentation significative. En effet, en 2014, seulement **65%** des établissements interrogés déclaraient disposer d'une fonction de démarche qualité.

La démarche d'accréditation est, avec la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, un cadre de référence important. 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. Cette procédure profondément renouvelée fixe un nouveau cadre à l'autonomie, avec un pilotage par la qualité renforcé.

Par ailleurs, même si la perception des démarches qualité reste différente d'un établissement à l'autre, le développement des approches des universités dans ce domaine est à relever. Au-delà des prescriptions du législateur, la compétition internationale entre les établissements les conduit à s'inscrire dans des référentiels qualité et à être certifiés.

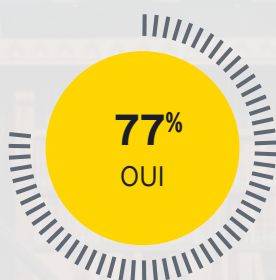
Pour la majorité des établissements, au-delà des prescriptions du législateur, une telle démarche vise à mobiliser la communauté universitaire dans une amélioration continue. Lorsqu'elle débouche

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.

---

**Disposez-vous d'une fonction de démarche qualité ?**

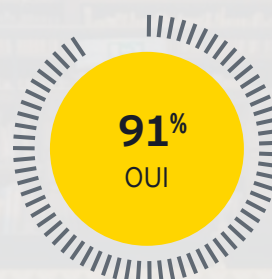


## Contrôle de gestion : des établissements bien dotés

**91%** des établissements interrogés déclarent s'être dotés d'une fonction de contrôle de gestion, en ligne avec les résultats de 2014.

---

**Disposez-vous d'une fonction de contrôle de gestion ?**





# Vers une auto-évaluation de la performance globale et assumée des établissements ?



Les établissements interrogés indiquent dans leur quasi-totalité disposer d'une gouvernance renforcée en matière de pilotage interne.

Cette gouvernance se traduit notamment par des circuits de prise de décision formalisés (conseils centraux, composantes) adoptés par l'ensemble du panel interrogé. Elle prend également la forme de modalités de coordination des différents échelons de l'organisation qui ne sont mis en place que par une minorité d'établissements.

Le renforcement de la gouvernance se caractérise également par un suivi quasi-généralisé du fonctionnement des services de l'Université et ce dans 95% des établissements interrogés.

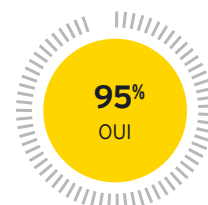
---

**Dans le domaine de la gouvernance de l'établissement, disposez-vous :**

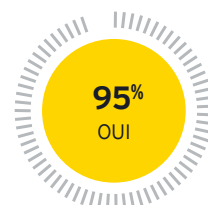
**De circuits de prise de décision formalisés (conseils centraux, composantes)**



**De modalités de coordination des différents échelons de l'organisation de l'établissement (selon des modes d'organisation centralisé, décentralisé)**



**D'une gouvernance et d'un suivi du fonctionnement des services de l'Université (scolarité, SCD, vie étudiante, maintenance et gestion du patrimoine, techniques de l'information)**



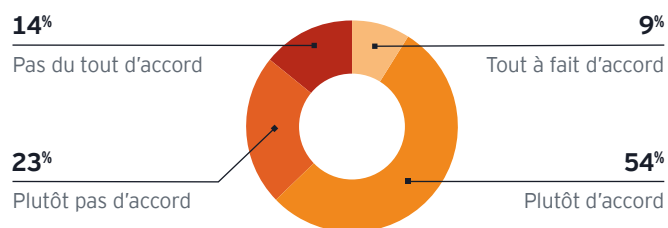
## ... pour le pilotage renforcé de la formation

Les établissements indiquent en majorité être satisfaits des modalités en place pour le pilotage de leur offre de formation. Ainsi, ils parviennent à réaliser le suivi de leurs dispositifs d'accueil dans **64%** des cas, des dispositifs d'orientation dans **82%** des cas, et des dispositifs de réorientation et d'accompagnement des étudiants dans **77%** des cas.

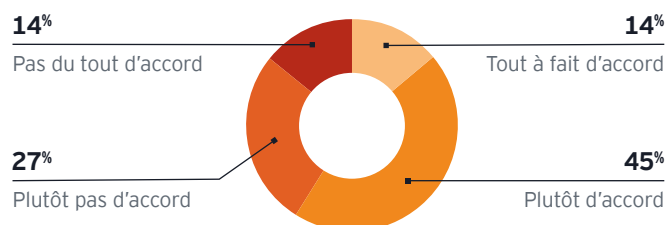
Un progrès est à constater : en effet, **63%** des répondants déclarent que leurs outils leur permettent de suivre totalement ou en partie l'évaluation permanente des enseignements par les étudiants. Ils étaient **48%** en 2014.

Bien que les RCE aient eu peu d'impact sur ce dispositif de pilotage selon les établissements, le pilotage de la formation est perçu par les répondants comme un élément clé du pilotage de la performance et une priorité à venir ; même l'offre de formation semble ne pas être clairement définie et réellement partagée par l'ensemble de la communauté universitaire, dans **41%** des cas.

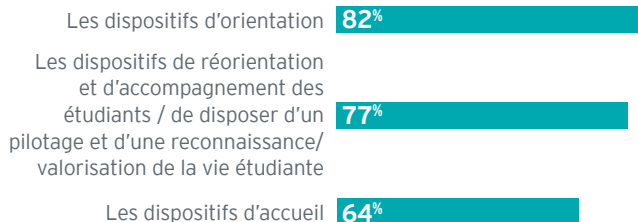
### L'évaluation permanente des enseignements est en place dans votre établissement :



### L'offre de formation en fonction d'axes stratégiques clairement définis et réellement partagés par l'ensemble de la communauté universitaire/de pilotage en central des procédures d'évaluation des enseignements et des formations et de leur utilisation



### Dans le cadre de vos fonctions de soutien, disposez-vous d'outils de pilotage satisfaisants vous permettant de formaliser et suivre :





## ... pour le pilotage de la recherche

Au même titre que l'offre de formation, le pilotage de la recherche constitue une préoccupation majeure des établissements contrairement au pilotage de l'offre pédagogique.

Multi-dimensionnel, ce pilotage est complexe compte tenu des relations avec les partenaires publics et privés, des relations avec les bailleurs de fonds ou bien encore du programme des investissements d'avenir.

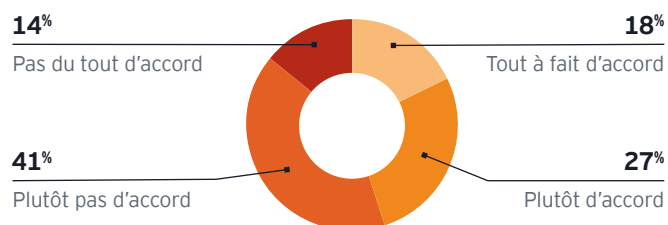
Néanmoins, l'étude ne montre pas de tendance générale quant au pilotage de la recherche.

Si les enjeux sont forts, **55%** des établissements déclarent ne pas disposer des outils de pilotage de leur stratégie de recherche. Ils étaient 63% en 2014.

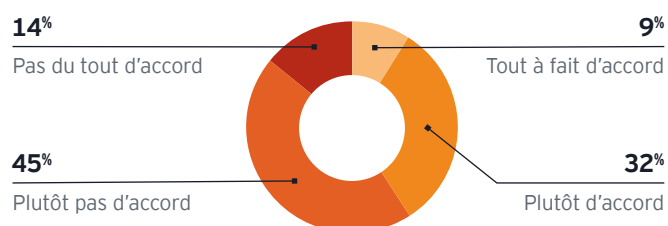
La gestion des relations avec les partenaires, en particulier les organismes de recherche, semblent insuffisamment outillées. Ainsi, pour près de **60%** des répondants, les outils en place ne permettent ni de suivre les moyens matériels ni les moyens humains de ces partenariats (50% en 2014).



### Disposez-vous d'outils de pilotage satisfaisants de vos fonctions de soutien vous permettant de formaliser et suivre : la stratégie de recherche (tableau de bord indicateurs)

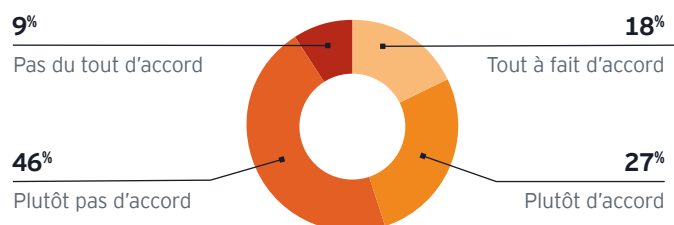


### Disposez-vous d'outils de pilotage satisfaisants de vos fonctions de soutien vous permettant de formaliser et suivre : Les moyens matériels et humains des partenariats publics et des partenariats privés ?

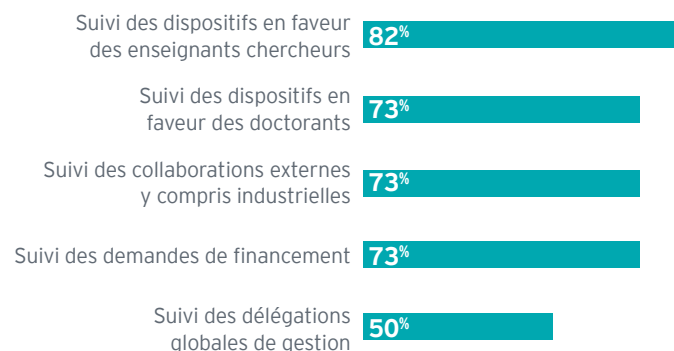


De plus, **55%** des établissements déclarent ne pas réellement piloter leurs relations avec les organismes de recherche.

### Plus généralement diriez-vous que vous réalisez un pilotage de vos relations avec les organismes de recherche ?



### Si oui, parmi ces exemples citer ceux mis en place :



## ... pour le pilotage de la valorisation

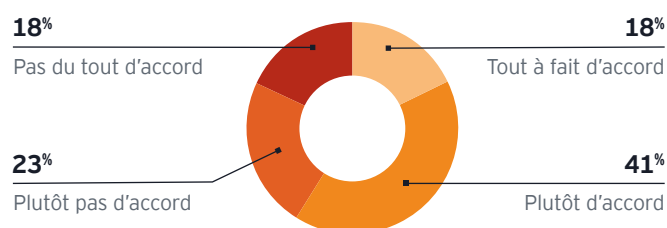
La valorisation de la recherche constitue un enjeu fort pour la traduction des découvertes en applications industrielles.

La France se situe selon le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI) au 7<sup>e</sup> rang mondial selon des données 2017 pour ses publications et figure au 7<sup>e</sup> rang mondial en termes de dépôts de brevets à l'Office européen des brevets avec 6,5% des demandes formulées.

Seul 1/4 des établissements interrogés déclarent être tout à fait d'accord uniquement dans un quart des cas être tout à fait d'accord avec l'affirmation suivante : « vos outils vous permettent de suivre la stratégie de valorisation ». Et plus de 40% des établissements déclarent ne pas disposer d'outils dans ce domaine. Enfin, malgré l'importance perçue du pilotage de la valorisation, les établissements interrogés pour la plupart n'ont pas de projets dans ce domaine.

Toutefois il convient de nuancer ces résultats, dans la mesure où les établissements soulignent avoir dans la plupart des cas confié la valorisation à des opérateurs créés dans le cadre du programme des investissements d'avenir, en particulier des sociétés d'accélération du transfert de technologies (SATT).

**Disposez-vous d'outils de pilotage satisfaisants de vos fonctions de soutien vous permettant de formaliser et suivre : La stratégie de valorisation (brevets, publications) ?**



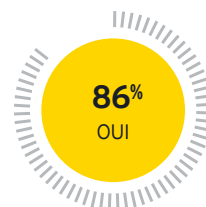
## ... pour le pilotage de la vie étudiante

A la différence de la formation, de la recherche et de la valorisation, le pilotage de la vie étudiante n'est pas perçu comme une priorité par les établissements.

Ce constat peut cependant être nuancé par l'existence d'observatoires dans les établissements, dont les sujets d'étude sont principalement l'insertion professionnelle et la vie étudiante. Ainsi **86%** des établissements disposent d'un Observatoire sur ces sujets. Il s'agit d'une pratique ancienne, avec dans certains cas des Observatoires de plus de 30 ans d'existence.

De même, comme mentionné plus haut, l'évaluation permanente des enseignements a également été renforcée dans les établissements et des démarches visant à améliorer la qualité des conditions d'études sont en cours dans plusieurs établissements.

**Disposez-vous d'un observatoire (de l'insertion professionnelle, de la parité, de la diversité, etc.) ?**





## Des fonctions de « support » avec des attentes fortes

Les établissements ont une vision plus équilibrée des priorités accordées au pilotage des fonctions « support » et des fonctions « soutien ».

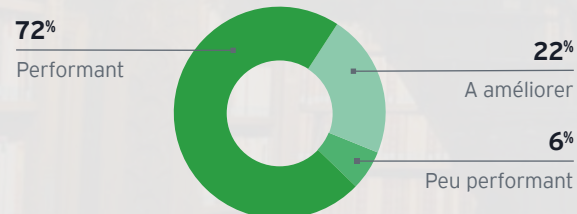
Néanmoins, même si certaines fonctions « soutien » sont perçues comme importantes, il existe de fortes disparités à l'intérieur de ce regroupement : ainsi, parmi les fonctions « soutien », la priorité n'est pas donnée avec la même importance à la formation, à la recherche et à la valorisation. La formation est ainsi plus prioritaire par rapport aux autres fonctions.

De plus, si l'évolution des fonctions de « support » est restée forte ces dernières années, dans la continuité des premières années faisant suite au passage aux RCE, les attentes restent élevées. Il existe également ici de fortes disparités à l'intérieur de ce regroupement des fonctions « support ».

## Une modernisation accélérée du pilotage de la fonction RH avec les RCE

Alors que plus de 7 établissements sur 10 déclarent disposer d'outils de pilotage satisfaisants en matière de gestion des ressources humaines, 28% estiment que ce pilotage est à améliorer voire peu performant.

### Comment qualifieriez-vous le pilotage des ressources humaines du point de vue de la gestion du personnel :

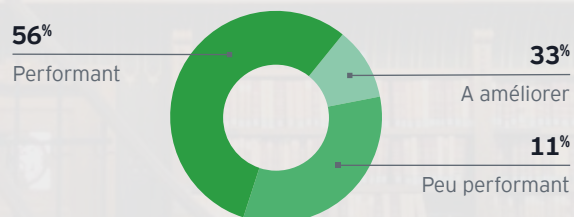


Ce pilotage paraît donc encore perfectible. Lorsque les établissements sont interrogés sur l'efficacité de leurs outils pour gérer les emplois et les compétences, seuls 11% sont satisfaits, et 33% pensent qu'ils peuvent être améliorés.

50% des établissements définissent les systèmes d'information dans le domaine RH comme peu performants, le besoin en matière d'outils dans ce domaine reste très élevé.

---

**Comment qualifieriez-vous le pilotage des ressources humaines du point de vue de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences :**



Les établissements déclarent que le pilotage des ressources humaines est le deuxième dispositif de pilotage ayant le plus évolué ; tout en le classant en première place des dispositifs de première importance.

Toutefois la gestion du personnel des établissements doit accroître en particulier sa capacité d'anticipation et sa logique de compétence.

Même si la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) a été mise en place dans quelques établissements, elle est perçue comme peu performante.

Des exemples de démarches très avancées existent toutefois, que nous avons pu relever, pour des établissements de tailles et de caractéristiques différentes, avec une mise en œuvre de GPEEC particulièrement aboutie. Ces initiatives ont dans plusieurs cas été déployées après des difficultés de pilotage de la masse salariale qui ont contraint les établissements à professionnaliser la démarche de gestion prévisionnelle des effectifs et des emplois, et d'intégrer une logique de compétences, en rompant avec une logique de reconduction quasi systématique des moyens accordés aux composantes sans réel dialogue de gestion.

## Des fonctions de « support » avec des attentes fortes

Une priorité croissante du pilotage de l'immobilier universitaire

### Existe-t-il un schéma directeur du patrimoine ?



La politique immobilière des universités a été déclinée au niveau des sites et des établissements sous la forme de schémas directeurs immobiliers. Ceux-ci sont très fréquents dans les établissements, **90 %** (+7 points en 5 ans) déclarant en disposer. Pour les établissements qui n'en disposent pas, les schémas directeurs sont en cours d'élaboration.

La dévolution du patrimoine est mentionnée par les établissements comme une perspective possible, sauf pour les établissements ayant réalisé cette dévolution ou inscrits dans cette démarche.

Cette évolution possible renforce la priorité donnée au pilotage immobilier. Les établissements perçoivent ainsi comme indispensable de renforcer la maîtrise des coûts d'exploitation et de maintenance, d'accroître la mutualisation du patrimoine, ou bien encore d'améliorer l'utilisation des locaux et des surfaces. Cette préoccupation, forte en 2014 déjà, s'est renforcée ces dernières années.

## 91%

↑ +31 points en 5 ans

des établissements considèrent le pilotage de l'immobilier comme prioritaire. C'est un enjeu fort pour les années à venir, avec des conséquences significatives sur la gestion.



## Une fonction finance en cours de transformation

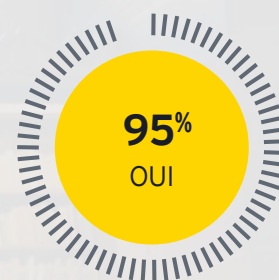
La gestion financière est la fonction qui a le plus évolué ces dernières années. Perçu comme significatif pour la maîtrise de la soutenabilité de l'activité et des projets de l'établissement, le pilotage financier reste une priorité pour les prochaines années.

Les réponses reçues dans le cadre de l'étude soulignent les projets de modernisation financière que les établissements ont pu mettre en œuvre (dématérialisation, centralisation notamment) et dans lesquels ils sont inscrits dans les années à venir (contrôle interne budgétaire, comptabilité analytique notamment).

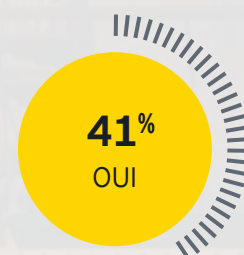
En matière de pilotage financier, il ressort que les établissements ont mis en place de nouveaux outils de pilotage, en particulier en matière de reporting, et surtout d'organisation (centre de service partagé par exemple) et de processus. A titre d'illustration, 95% des établissements déclarent avoir mis en place un service facturier (+51 points par rapport à 2014).

**Pour vos fonctions support, disposez vous d'outils de pilotage satisfaisants vous permettant de formaliser et moderniser la fonction financière ? Existe-t-il :**

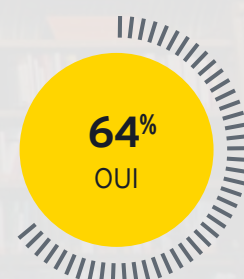
**Un service facturier / centre de service partagé ?**



**Un contrôle hiérarchisé de la dépense ?**



**Une comptabilité analytique ?**



## Des fonctions de « support » avec des attentes fortes

Un pilotage de la fonction « Achats » non satisfaisant, un approche juridique dominante au détriment d'une culture d'acheteur

**Pour vos fonctions support, disposez-vous d'outils de pilotage satisfaisants vous permettant de formaliser et suivre la politique « Achats » :**



**50%** (+2 points en 5 ans) des établissements ayant répondu à l'étude considèrent ne pas être en mesure de suivre leur politique « achats ».

Nous obtenions un résultat similaire lors de la première édition de l'étude.

Les établissements relèvent peu d'évolutions de la fonction « achats », ne considérant pas cette problématique comme une priorité, à la différence des résultats de 2014.

La professionnalisation via la mise en place d'outils, est aussi à développer. Pour la grande majorité des établissements, la fonction reste dominée par une culture essentiellement juridique, avec un enjeu de renforcement de la culture d'acheteur qui n'est pas incompatible avec une bonne maîtrise du code des marchés publics.

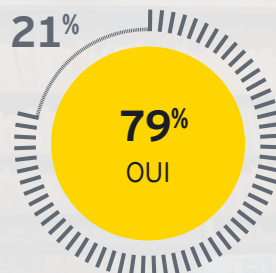
## Une évolution rapide du pilotage de la fonction « informatique »

Au même titre que la fonction « immobilière » et la fonction « finance », la fonction « informatique » a connu une évolution rapide au cours des dernières années. Cette évolution est forte dans le domaine des applications relatives aux fonctions de support : avec la gestion de la paie ou bien encore la modernisation du système d'information comptable et financier, les établissements ont renouvelé dans des délais très courts leurs principales applications de gestion.

La proportion d'établissements disposant d'un schéma directeur numérique est importante, montrant la préoccupation forte dans ce domaine : **70%** (+27 points par rapport à 2014) en disposent et les établissements qui n'en disposent pas déclarent être inscrits une telle démarche.

### Existe-t-il un schéma directeur de systèmes d'information ?

En cours d'élaboration



**79%**

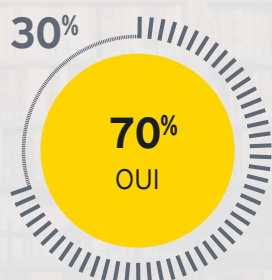
↑ +27 points en 5 ans

des établissements sont dotés d'un schéma directeur informatique, sur le plan du pilotage stratégique. De plus, tous les établissements qui n'en disposent pas déclarent être en cours d'élaboration d'un tel schéma.

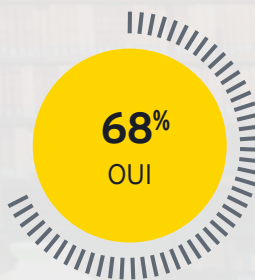
Pour vos fonctions support, disposez-vous d'outils de pilotage permettant de formaliser et moderniser la fonction informatique ?

### Existe-t-il un schéma directeur numérique ?

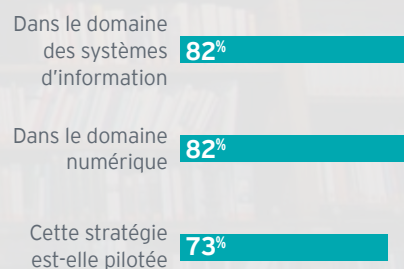
En cours d'élaboration



### Connaissez vous l'ensemble de vos coûts informatiques ?



### Disposez vous d'une stratégie...





# Des rapprochements nombreux, accélérant la modernisation des pilotages



Les mouvements de recomposition du paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche ont été importants ces 5 dernières années. Les universités françaises ont ainsi vu leur effectif à la baisse, suite à plusieurs fusions, passant de 73 universités en 2014 à 67 universités en 2019 (source : Parlement, Loi de finances 2014 et 2019, Rapports 2014 et 2019 sur les politiques nationales de recherche et de formations supérieures). Ce mouvement, dans la continuité du constat réalisé il y a 5 ans, s'est accompagné d'un renforcement général du pilotage.

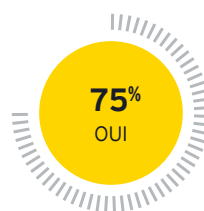
Cette recomposition, amorcée avec les pôles de recherche et d'enseignement supérieur issus de la Loi pour la Recherche de 2006, les premières fusions d'universités comme celle de Strasbourg en 2009, puis la création des COMUE suite à Loi sur l'ESR de 2013, s'accélère encore avec l'ordonnance relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'ESR de décembre 2018.

## Des démarches fréquentes de rapprochement

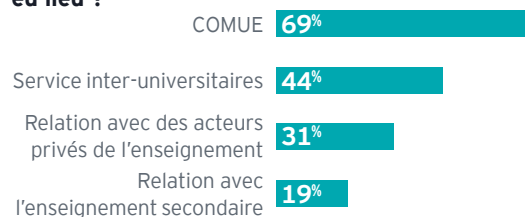
**82 %** des répondants ont mis en œuvre par le passé une démarche de rapprochement/ fusion ou de mutualisation de moyens avec une autre structure. Ces rapprochements constituent un cadre privilégié pour le développement de la fonction de pilotage stratégique et opérationnel.

**75%** des établissements déclarent ainsi avoir mis en place un pilotage spécifique dans le cadre de rapprochement (+7 points par rapport à 2014). Ce développement de la fonction de pilotage est illustré par le suivi fréquent dans les Universités d'indicateurs de pilotage spécifiques, consécutifs à des mutualisations ou des rapprochements : près de 60% des établissements disposent de tels indicateurs, une donnée équivalente à celle de 2014.

### Un pilotage spécifique du rapprochement a-t-il été mis en place ?



### Dans quel cadre cette démarche a-t-elle eu lieu ?



## La mise en place d'un pilotage structuré et efficace

**Existe-t-il des indicateurs de pilotage ?**



Ces démarches de rapprochement, pouvant conduire à des fusions, ont eu lieu pour la plupart des cas au sein de COMUE qui ont été ces dernières années le cadre privilégié de ce suivi entre établissements.

Les établissements mentionnent également les enjeux de pilotage d'activités confiées pour leur compte à d'autres organismes, notamment dans le cadre du programme des investissements d'avenir, tels que les Instituts de recherche technologique (IRT) ou les sociétés d'accélération du transfert de technologies (SATT).

Les principales activités prioritaires pour les établissements, lors de ces rapprochements, sont :





# PERSPECTIVES

La préoccupation ancienne du pilotage dans les universités s'est renforcée ces dernières années.

Cette seconde édition confirme que les établissements s'inscrivent dans une dynamique de modernisation, qui s'est accélérée avec l'acquisition d'une autonomie accrue.

Certes la qualité de gestion ne s'améliore pas de façon homogène dans tous les établissements et le pilotage n'a pas progressé partout.

Mais la perception même de la fonction de pilotage s'est globalement améliorée dans les établissements, qui ne la perçoivent plus comme un seul levier de rationalisation interne, mais bien comme un enjeu stratégique de maîtrise de la performance.

L'accompagnement au changement des différents acteurs de la communauté universitaire témoigne que cette préoccupation est partagée par les composantes des universités, et n'est plus seulement l'affaire d'une direction ou d'un service dédié.

Nous relevons néanmoins des degrés variables d'appropriation de ces enjeux :

- ▶ Un investissement renforcé sur les structures d'aide au pilotage, avec une implication réelle et forte de la gouvernance, même si la professionnalisation de la fonction de pilotage n'est pas homogène dans toutes les universités ;
- ▶ Des démarches de transformation numérique menées en synergie avec le développement du pilotage dans quelques cas, mais le constat ne peut pas être encore généralisé ;

- ▶ Des fonctions de « soutien », en particulier la recherche et la valorisation, qui n'ont pas bénéficié du renforcement du pilotage au même titre que les fonctions de support ;
- ▶ Des fonctions de « support » qui doivent encore évoluer : la fonction de pilotage RH, vers une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences, ou bien encore la fonction de pilotage de l'immobilier ;
- ▶ Des systèmes d'information encore insuffisants et qui constituent encore un frein significatif.

Les établissements se montrent proactifs avec de nombreuses initiatives: il s'agit par exemple de la mise en place de systèmes d'information décisionnels, déployés en interne dans les établissements, mais sans cadre ou référentiel national, ou démarche mutualisée. Les établissements ont également progressé très rapidement dans l'organisation des fonctions de support et des fonctions de soutien, dans le développement du contrôle interne et de l'audit interne, dans l'acquisition de nouveaux outils.

Les perspectives pour le renforcement du pilotage stratégique et opérationnel sont favorables, notamment avec la poursuite de la recomposition du paysage universitaire.

Mais des enjeux deviennent essentiels à prendre en compte dans la poursuite du développement du pilotage dans les universités, en saisissant les opportunités permises désormais par le numérique, en particulier dans les domaines de la formation et de la recherche.



## EY | Audit | Conseil | Fiscalité & Droit | Transactions

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur [www.ey.com](http://www.ey.com).

© 2019 EY et Associés.

Tous droits réservés. Pour usage interne exclusivement.

Studio BMC France - 1908BMC348

N° Score : 2019-051

Crédit photos : Shutterstock.com.

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

[ey.com/fr](http://ey.com/fr)

## Contacts

### **Bruno Gérard**

Associé responsable de nos activités auprès  
de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

EY et Associés

Tél. : +33 1 46 93 76 28

Email : [bruno.gerard@fr.ey.com](mailto:bruno.gerard@fr.ey.com)

### **Jérôme Mourroux**

Associé France, Secteur Public

EY et Associés

Tél. : +33 1 46 93 46 64

Email : [jerome.mourroux@fr.ey.com](mailto:jerome.mourroux@fr.ey.com)

### **Jean Marc Eiclier**

Associé France Secteur Public

Ernst & Young Advisory

Tél. : +33 4 78 17 57 55

Email : [jean-marc.eiclier@fr.ey.com](mailto:jean-marc.eiclier@fr.ey.com)