Indicateurs : instruments de pilotage ou outils de contrôle ?

Hervé BAUSSART
Président de l'université des sciences et technologies de Lille- Lille 1

1er élément de contexte
Gouvernance et modernisation des universités

- **l'évaluation,** (IGAENR, CNE ,les 77 indicateurs de la DEP, évaluation recherche…)
- **l'auto-évaluation**, (publication du livre des références, audit interne etc…)
- **Le débat sur l'autonomie des établissements**

2ème élément de contexte

La Compétition internationale

- **La démarche qualité**
- **les certifications** et les labels
- Les classements ou / **rankings**

3ème élément de contexte

La LOLF

- « Nouvelle constitution financière de la France » : Réelle nécessité d'aller vers plus de lisibilité en ce qui concerne l'utilisation de l'argent public et plus d'efficacité dans la réalisation des objectifs.

- Quelle signification pour les établissements ?

DES INDICATEURS POUR PILOTER LES UNIVERSITES

Mieux se connaître

- **Maîtriser l'information** (relations services centraux- composantes – laboratoires)
- **Etablir son propre diagnostic** pour mesurer les effets de la politique d'établissement (auto-évaluation)
- **S'étalonner** (situer ses performances dans un contexte national et international)

Savoir, comprendre, décider, agir

- **SAVOIR** : se doter d'un bon système d'information
- **COMPRENDRE** : prendre le temps de l'analyse
- **DECIDER** : se doter d'un bon système de pilotage
- **AGIR** : se donner les moyens d'actionner les bons leviers

Définir une stratégie

- **Construire une stratégie** dans la perspective d'une amélioration de la qualité du service rendu et de la réalisation des missions
- **Comment passer de l'analyse des indicateurs aux actions correctrices** ? (capacité du Président et de son équipe à conduire le changement)

De la direction aux acteurs du terrain

le pilotage n'est possible que dans le cadre

- **d'un dialogue structuré** entre les différents niveaux de l'Université
  - Président – Equipe / Président – SG
  - Direction / composantes / laboratoires
  - Services / composantes / laboratoires

- **d'une modernisation des universités** :

  Cela implique un changement de culture et de pratiques, une mobilisation sur le terrain de l'encadrement y compris de l'encadrement intermédiaire, mais aussi des évolutions réglementaires.

Piloter l'Université c'est donc

- **Mesurer** les effets de sa politique (efficacité)
- **Contrôler** la pertinence des dépenses pour mieux allouer les ressources (efficience)
- **Concevoir** les axes de développement futur
- **Entraîner** la communauté universitaire vers un projet commun

DES INDICATEURS POUR CONTRÔLER LES ACTIVITES DE L'UNIVERSITE?

Contrôle interne

- **Des frilosités en interne :**

- Les indicateurs peuvent être perçus en interne comme une volonté de la direction de l'Université de
- tout **vérifier, contrôler, inspecter**
- Pour **supprimer, réduire, circonscrire**

- **Prudence : distance à prendre avec les indicateurs**

- Excès technocratiques et culte des indicateurs ?
- Le système de pilotage fournit des données, le décideur décide.
- Construire ses propres indicateurs, c'est s'assurer de leur fiabilité et de leur pertinence.

Contrôle externe

- **Contrôler l'efficacité ou l'efficience ?**
  Mesurer les résultats de l'action

  ou

  Mesurer l'optimisation de la ressource ?

- **Faire la différence entre l'expertise et le contrôle**

  Expertise = examen, rapport, contre-expertise, rôle de l'expert

  Contrôle = vérification, sanction, qui contrôle ?

Limites de la pertinence et de la fiabilité des indicateurs

- **Relatifs à l'efficacité socio-économique** : peuvent dépendre des effets d'aubaines ou des effets pervers liés au contexte économique
- **Relatifs à la qualité de service :** rencontrent les limites des enquêtes d'opinion : fiabilité, représentativité…
- **Relatifs à l'efficience de la gestion :**

  peuvent être faussés notamment par le biais du transfert de charges (Etat / Région, service / autre service)

➢ **L'Université risque de se voir imposer des indicateurs sur lesquels elle ne peut agir seule.**

L’équilibre pilotage / contrôle

- Cet équilibre est à trouver dans le nécessaire dialogue de gestion à instaurer avec le Ministère

- À savoir comment seront traduits les impératifs de la LOLF au sein des établissements ?

DU NECESSAIRE DIALOGUE DE GESTION

Les limites d'une observation annuelle

- Trouver un compromis entre le rythme de remontée des indicateurs et le rythme des activités universitaires.

- Quel équilibre entre des indicateurs annuels et des délais autrement plus longs pour réaliser des objectifs (Politique scientifique, valorisation de la recherche, politique internationale, réussite..) ?

- La remontée annuelle des indicateurs peut être incompatible avec la vie financière universitaire (trésorerie, versement de subventions, multiples retards …)

Quels indicateurs pour quels établissements ? Contextualiser les indicateurs

- **croiser des indicateurs en valeur absolue avec des données en pourcentage** (ex : indicateurs mesurant le rôle d'ascenseur social des établissements)

- **relativiser certains indicateurs grâce à des indicateurs complémentaires** (ex : corréler des taux de réussite avec des taux de boursiers ou d'étudiants étrangers)

- **la lecture comparée des indicateurs** ne peut se faire que dans le cas d'une harmonisation des définitions (parle-t-on de la même chose) voire d'une homogénéisation des sources (applications nationales).

Quelles déclinaisons au sein des établissements ?

- Que seront les PAP et RAP au niveau des établissements ?

- Les indicateurs demandés par le parlement au ministère dans le cadre de la LOLF seront-ils identiques à ceux que le ministère demandera aux établissements dans le cadre de leur évaluation ?

- Quid de la spécificité de chaque établissement : développer des projets d'établissements originaux mesurés par une unique batterie d'indicateurs ?

LA DEMARCHE à l’USTL - LILLE 1

Une double contrainte

1. **Externe** : Se préparer à répondre aux sollicitations extérieures en terme d'indicateurs, et notamment d'indicateurs d'efficience.
2. **Interne** : Choisir ses propres indicateurs, dans la perspective d'évaluer , de piloter et de promouvoir sa politique d'établissement.

Un investissement lourd

- Qui oblige à repenser le système d'information
- Qui oblige à repenser l'organisation budgétaire
- Qui nécessite un management spécifique
- Qui repose sur une évolution de la culture administrative et universitaire en général et notamment sur la relation *centralisé / décentralisé* au sein de l'établissement

Le système d'information

- **Faire le point sur les applications en cours en vue de les optimiser -** faire un état des lieux du système en cours, en repérer les dysfonctionnements, proposer des évolutions.
- **Repenser le référentiel commun** (nom des composantes, nom des labos, nom des pays…..) de ces applications dans une perspective d'**homogénéisation qui les rend « inter- opérables »**
- **Proposer la création de nouvelles applications pour enrichir notre système d'information**
- Autant que possible dans le cadre **d'applications nationales**

L'Organisation budgétaire

- **Le budget par objectifs** : le projet d'établissement doit structurer le projet d'établissement; remettre à plat UB et CR
- **Le budget de gestion** : remettre à plat les destinations du budget de gestion + logique des coûts complets
- Pour permettre véritablement **d'évaluer la politique d'établissement** : répondre aux exigences de gouvernance interne et aux sollicitations externes.

Un management spécifique

- **Le contrôle de gestion** fournit avec l'appui de la cellule statistique l'information stratégique
- **Le cabinet** organise l'analyse et la diffusion de l'information stratégique selon les niveaux de responsabilité
- **La direction** conçoit les actions de réglage
- **Le secrétariat général** coordonne leur mise en œuvre avec l'appui des personnels d'encadrement

Un changement culturel

- Le partage de l'information
- Une exploitation raisonnée et optimisée des données et des informations.
- La généralisation d' une logique de projet
- La prise en compte systématique de l'évaluation
- **L'adhésion à une logique d'établissement** dans le cadre d'une meilleure articulation *centralisé / décentralisé*

CONCLUSION

- Les indicateurs ne peuvent être utilisés que dans le cadre d'une **évaluation globale** (contextualisation, rapport au temps, historicité des données…)
- Aux indicateurs imposés au niveau national doivent s'ajouter les indicateurs choisis par les établissements eux-mêmes relativement à leur **politique**.
- **Nécessaire concertation** sur le choix des indicateurs de performance et pour la définition initiale des référentiels.
- **Les indicateurs ne sont que des instruments**, ils ne sont pas une politique.