



Ministère de l'Éducation Nationale



Agence de Modernisation des Universités et des Établissements d'enseignement supérieur

**CONTRAT DE DÉVELOPPEMENT
2002 – 2006**

AGENCE DE MODERNISATION DES UNIVERSITES ET DES ETABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

Contrat de développement 2002 – 2006

Table des Matières

Préambule

1 – Organiser la mobilisation des établissements pour élaborer un système d'information cohérent et aider les responsables universitaires à le maîtriser

- 1.1 – Mobiliser les établissements pour construire un système d'information de l'enseignement supérieur et de recherche dans lequel s'inscrivent les systèmes d'information des établissements et le système de pilotage de l'Etat..... 4
- 1.2 – Donner aux établissements les moyens de maîtriser leurs systèmes d'information 6

2 – Accompagner la démarche de modernisation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et mettre à leur disposition des outils leur permettant de développer leur projet stratégique

- 2.1 – Intervenir sur de nouveaux champs de modernisation..... 7
- 2.2 – Faciliter les échanges d'expérience et impulser de nouveaux changements 8

3 – S'engager sur des axes stratégiques d'organisation, d'évaluation et de financement

- 3.1 – Définir une politique de ressources humaines qui permette à l'agence d'évoluer vers une structure de maîtrise d'ouvrage..... 9
- 3.2 – Organiser la coopération entre le ministère et l'agence et le suivi du contrat qui les unit 11
- 3.3 – Partager le financement..... 12



ANNEXES

Actions prévues au contrat

1	– Mobiliser les établissements pour construire un système d'information global s'articulant avec celui de l'Etat.....	14
2	– Mettre à disposition des établissements un logiciel de gestion budgétaire et comptable complet et ergonomique.....	16
3	– Enrichir le logiciel de gestion des personnels et en faire un outil de gestion des ressources humaines.....	18
4	– Modifier la logique de construction du produit de gestion de la scolarité pour le rendre adaptable aux réformes à venir.....	20
5	– Fournir un produit nouveau pour assurer la paie.....	22
6	– Engager avec les IUFM l'élaboration d'un système d'information adapté.....	23
7	– Promouvoir le contrôle de gestion et la valorisation des données financières.....	24
8	– Elaborer avec les établissements des outils de gestion prévisionnelle des emplois et des fonctions.....	26
9	– Accompagner le transfert de responsabilité vers les établissements dans le domaine du patrimoine.....	27
10	– Accompagner les actions de valorisation de la recherche.....	28
11	– Assister les établissements dans les domaines juridique et économique, prioritairement en ce qui concerne l'achat public et la fiscalité.....	29
12	– Suivre et promouvoir les innovations dans le domaine de la scolarité et de la vie des étudiants.....	31
13	– Capitaliser des expériences.....	32
14	– Poursuivre les partages d'expériences et les formations-actions dans le domaine des ressources humaines.....	33
15	– Valoriser les métiers des établissements d'enseignement supérieur.....	34
16	– Mettre en place des actions de formations à destination des équipes dirigeantes.....	35
17	– Mettre en place une cellule d'appui et de conseil sur les projets utilisant les nouvelles technologies et réfléchir avec les établissements sur les conséquences techniques et organisationnelles des TIC.....	37
18	– Poursuivre et amplifier l'action "Pilotage "	39
19	– Mettre en place à l'Agence des outils de pilotage interne	40

Organigramme de l'AMUE



Préambule

L'Agence de modernisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur (AMUE - ci-après dénommée l'Agence) a pour objet, dans le respect de l'autonomie des établissements qui la composent, d'organiser la coopération entre ses membres en vue d'améliorer la qualité de leur gestion et de faciliter la réalisation de leurs missions. Elle articule son action avec les perspectives dégagées par la Conférence des Présidents d'Universités (CPU) et les organes rassemblant les représentants des directions des établissements d'enseignement supérieur (CDIUFM, CEDEFI...)¹.

Les établissements qui y adhèrent décident de mettre en commun leurs forces en vue d'atteindre les objectifs suivants :

- disposer d'outils communs de gestion et de pilotage ;
- accompagner les processus de changement, notamment ceux inscrits dans les projets d'établissement ;
- disposer d'une aide aux métiers de la collectivité universitaire ;
- partager l'information et initier des actions de veille et d'études prospectives sur toute question intéressant la gestion et le pilotage des établissements.

Le ministère de l'éducation nationale considère que l'Agence, acteur de la communauté universitaire et point d'appui des établissements, remplit une mission d'intérêt général qui vient compléter sa propre action de conception et de pilotage, ainsi que celle de la Conférence des Présidents d'Université et celle des instances représentatives des directeurs d'établissements. Le ministère est, par ailleurs, attaché au renforcement de l'autonomie des établissements et soucieux que ceux-ci soient pleinement responsables de la définition de leur projet et de la gestion de leurs moyens. Il considère que l'Agence, en se mettant à la disposition des établissements et en leur apportant ses compétences professionnelles, contribue à cet objectif.

Le projet de l'Agence met l'accent sur la nécessité d'infléchir ses objectifs et ses méthodes de travail, pour mieux les adapter à de nouveaux contextes. La volonté de concentrer sa mission sur le rôle de maîtrise d'ouvrage, de revivifier la mutualisation des compétences et de servir de point d'appui à des réseaux d'entraide y apparaît clairement. Le ministère souhaite accompagner l'Agence dans cette évolution.

Enfin, le ministère considère que l'Agence est pour lui un partenaire, apte à expliquer et à porter auprès des établissements les innovations qu'il décide, à en mesurer l'impact et, le cas échéant, les difficultés, pour permettre une meilleure prise en compte de leurs conditions d'application et enrichir le dialogue entre l'Etat et les établissements.

C'est pourquoi le ministère et l'Agence ont conclu le présent contrat, qui fixe pour cinq ans les orientations de travail de l'Agence ainsi que la participation financière de l'Etat aux objectifs définis ci-après.

¹ CPU : conférence des présidents d'université
CDIUFM : conférence des directeurs d'institut universitaire de formation des maîtres
CEDEFI : conférence des écoles d'ingénieurs

1 – Organiser la mobilisation des établissements pour élaborer un système d'information cohérent et aider les responsables universitaires à le maîtriser

1.1 - Mobiliser les établissements pour construire un système d'information de l'enseignement supérieur et de recherche dans lequel s'inscrivent les systèmes d'information des établissements et le système de pilotage de l'Etat.

◆ Le ministère est le garant des systèmes d'information nationaux. Dans le respect de l'autonomie des établissements, le ministère définit le système d'information de l'enseignement supérieur nécessaire à la mise en œuvre de la politique nationale.

Ce système s'appuie notamment sur les systèmes d'information des établissements, qui doivent présenter les qualités requises à une consolidation des données et des informations nécessaires pour le suivi de la politique nationale.

◆ Les établissements, pour ce qui les concerne, souhaitent disposer d'un système d'information global et cohérent, allant au-delà de la première génération de produits informatiques nationaux diffusés par l'Agence, qui a permis des progrès reconnus dans les domaines de gestion considérés. La notion de système d'information, qui dépasse celle des produits informatiques proprement dits, englobe les problématiques de communication externe et interne, les interactions entre les différents acteurs du système (y compris les enseignants et les étudiants) ainsi que les outils de gouvernement des établissements.

S'agissant des applications informatiques et, plus précisément de l'informatique de gestion, les établissements souhaitent une communication aisée entre les applications, un meilleur partage de l'information et la disposition d'indicateurs et d'outils de pilotage. Ils souhaitent que l'action de l'Agence soit centrée sur les préoccupations des utilisateurs.

Ils souhaitent également une cohérence avec le système d'information national du ministère ou les systèmes d'information des organismes de recherche, pour faciliter les échanges et améliorer leur efficacité.

◆ L'Agence a pour mission, dans ce cadre :

- d'aider le ministère à clarifier le schéma directeur informatique correspondant à une vision partagée de la gestion de l'enseignement supérieur, après une analyse des besoins de l'Etat et du dispositif nécessaire pour que les établissements puissent y répondre.

Une évaluation des produits existants, tant au niveau du ministère que des établissements, sera nécessaire au préalable.

- d'aider à la construction des systèmes d'information internes des établissements, en définissant avec ceux-ci un tronc commun de concepts et de données, ainsi que les processus correspondants, tout particulièrement en ce qui concerne les grands domaines de gestion.

- de participer, avec l'Etat et les établissements, à une nécessaire veille technologique conjointe, permettant de fédérer des compétences aujourd'hui dispersées.

◆ L'Etat reconnaît l'Agence en tant qu'opérateur au service des établissements.

L'Agence est chargée de piloter l'élaboration des outils informatiques nécessaires ou de les rechercher sur le marché, le cas échéant, en veillant à leur adaptation. Elle est également chargée de garantir la pérennité fonctionnelle et technique du service rendu actuellement, quelles que soient les évolutions des applications.

Dans les grands domaines de gestion, l'Agence assurera le renouvellement progressif de ceux des produits qui sont vieillissants, peu conformes aux évolutions technologiques actuelles ou incomplets fonctionnellement.

Elle étudiera la possibilité de compléter la gamme actuelle des produits par des applications relatives à de nouveaux domaines de gestion (par exemple : le patrimoine ou le suivi financier des laboratoires) ou adaptées à des champs particuliers (petits établissements).

L'Agence est un opérateur fondamentalement différent des organismes techniques qui existent sur le marché. Son existence en tant que GIP n'a de sens que si elle parvient à mobiliser les établissements, à fédérer leurs projets et à organiser la mise en commun de leurs moyens.

Ainsi, pour l'élaboration du système d'information et des nouveaux produits qui s'y intégreront, l'Agence organisera un dialogue permanent avec les utilisateurs directs pour engager les réformes fonctionnelles nécessaires. Ce dialogue sera formalisé.

De même, elle travaillera avec des réseaux d'interlocuteurs techniques et, le cas échéant, partagera avec eux les dossiers de conception à élaborer, en pilotant et en guidant ces travaux pour en garantir la cohérence et maîtriser les coûts.

En particulier, s'il s'agit de produits spécifiques à la communauté universitaire, l'Agence pourra avoir recours à de nouvelles méthodes de travail, en organisant le partage des sources et l'appel aux compétences des établissements pour enrichir les fonctionnalités ou modifier l'architecture des produits.

Les produits devront respecter les principes suivants :

- ⇒ être modulables et paramétrables pour répondre aux spécificités des établissements, sur la base d'un noyau standard et permettre, au-delà de ce noyau commun, l'extension à d'autres fonctionnalités.
- ⇒ utiliser les nouvelles architectures pour s'adapter aux choix des établissements en matière de réseaux et d'environnements informatiques.
- ⇒ permettre les échanges de données et faciliter la construction d'infocentres locaux ou nationaux.
- ⇒ utiliser une méthode "d'urbanisation" des systèmes existants qui permette de construire progressivement un système d'information global.
- ⇒ pouvoir intégrer plus aisément qu'aujourd'hui les évolutions réglementaires et technologiques.

◆ Ainsi les missions de l'Agence permettront :

- de garantir à l'Etat qu'il pourra disposer des données qui répondent à ses besoins et que les produits respectent la réglementation applicable.

Dans ce cadre, le ministère contribuera à la mission de l'Agence en assurant la veille juridique en matière de gestion ou d'évolution du dispositif de formation supérieure et de recherche. Il associera l'Agence aux perspectives d'évolution du système universitaire français. Il transmettra à l'Agence tous les textes et projets de textes utiles pour que celle-ci assure sa mission. Une liaison formalisée permettra d'assurer cette information : mode de transmission des informations, circuit de validation, travail commun d'harmonisation des nomenclatures, vérification de l'intégration des évolutions statutaires et réglementaires dans le système d'information.

- de garantir aux établissements la bonne intégration des produits fournis dans les systèmes d'informations locaux.

1.2 - Donner aux établissements les moyens de maîtriser leurs systèmes d'information

◆ Pour veiller à un usage optimal du système d'information, l'Agence assurera une formation à la bonne utilisation des produits qu'elle diffuse, reposant sur :

- un dispositif d'accompagnement à la mise en place des produits ;
- un dialogue régulier avec les utilisateurs pour repérer les difficultés rencontrées de façon récurrente et apporter les réponses appropriées ;
- l'évolution de son réseau d'assistance aux sites, pour parvenir à un suivi plus qualitatif des établissements visant à accroître l'autonomie des utilisateurs : formation continue des personnels, pour lutter notamment contre les conséquences du turn-over dans les établissements, conseils sur site en cas de difficultés répétées... ;
- des rencontres d'échanges entre établissements pour une meilleure utilisation des outils et de l'ensemble de leurs fonctionnalités.

Ces actions auront lieu, le plus possible, dans le cadre de formations plus larges sur les métiers dans leur globalité, l'outil informatique n'étant qu'une aide à la gestion de procédures qui doivent d'abord être appréhendées dans leur finalité.

◆ Le premier rôle de l'Agence, vis à vis des produits locaux et du système d'information des établissements, est d'assurer une cohérence technologique qui favorise " l'urbanisation ", pour que ces produits locaux puissent être facilement intégrés.

Dans la limite de ses ressources et de ses compétences et si les produits considérés peuvent donner lieu à utilisation collective, elle proposera aux établissements une veille sur ceux-ci ou sur les produits pouvant exister sur le marché :

- aide à la conception ou à l'évaluation de produits locaux, en interface avec les centres de ressources informatiques des universités ;
- conseil aux établissements désireux d'acheter un produit dont ils ont défini les fonctionnalités mais pas encore choisi le fournisseur ;
- relais à la diffusion de ces outils.

Ces missions permettront à l'Agence de constituer une base de données des différents produits existants, base à disposition de tous.

2 – Accompagner la démarche de modernisation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et mettre à leur disposition des outils leur permettant de développer leur projet stratégique

2.1 - Intervenir sur de nouveaux champs de modernisation

◆ L'Agence a, dans les années qui viennent de s'écouler, mis en place avec les établissements des lieux de réflexion au sein de trois Comités de Domaine (Ressources Humaines, Finances, Scolarité), organisé des journées d'échanges entre les établissements sur des thèmes variés et piloté des actions de formation, en particulier sur les indicateurs de pilotage.

Le développement de ces actions de services aux établissements et leur structuration autour de certaines problématiques majeures apparaissent aujourd'hui indispensables. Le ministère souhaite accompagner l'Agence dans cette évolution.

◆ Deux thèmes apparaissent comme essentiels pour le pilotage des établissements : le contrôle de gestion et la gestion prévisionnelle des emplois.

L'Agence mènera prioritairement des actions dans ces deux domaines.

En matière de contrôle de gestion, les actions auront pour objectif d'aider les établissements à mieux appréhender leurs ressources, à mieux maîtriser leur répartition et à évaluer leur utilisation.

Elles porteront notamment sur l'analyse des coûts complets, par activité ou par projet, sur la construction d'un budget de gestion à partir des axes prioritaires de développement, sur la rénovation des modes d'allocation de ressources et sur la mobilisation de marges de manœuvre que leur situation financière autoriserait.

En matière de gestion prévisionnelle des emplois, les actions de l'Agence seront destinées à enrichir les méthodes utilisées pour disposer d'un état des lieux sur les besoins en matière de personnel, et notamment en termes d'évolution des fonctions et qualifications, de repyramidage ou de redéploiement interne, de gestion des enseignants chercheurs dans le cadre, notamment, de la réflexion en cours sur le métier et sur ses charges.

Dans ce cadre, l'Agence doit contribuer à l'évaluation et à la mise en œuvre de méthodes et outils nécessaires à la construction, dans les établissements, d'une véritable politique de gestion des moyens intégrant une dimension prévisionnelle pluriannuelle.

◆ L'Agence interviendra sur de nouveaux champs de modernisation définis par le ministère :

- patrimoine immobilier : recensement des outils et méthodes existants pour en évaluer l'état, étude d'impact sur le projet de dévolution de leur patrimoine aux établissements, en coordination étroite avec la Direction de la Programmation et du Développement ;
- aide à la mise en place des SAIC dans quelques établissements expérimentaux et accompagnement des actions menées pour une meilleure organisation des services de valorisation de la recherche. Cette action sera menée en coordination avec les différentes directions concernées du ministère ;
- actions d'assistance aux établissements dans le domaine juridique, prioritairement dans les domaines suivants : marchés publics (formation au nouveau code des marchés publics et à l'achat public), propriété intellectuelle, fiscalité. En ce domaine, l'Agence travaillera avec la Direction des Affaires Juridiques du ministère.
- actions de services aux étudiants, le cas échéant avec utilisation des nouvelles technologies, soutien à des dispositifs novateurs en ce domaine.

2.2 - Faciliter les échanges d'expérience et impulser de nouveaux changements

◆ L'Agence doit être un " agent de changement " par l'animation du réseau des établissements :

- elle constituera une base de connaissance sur les pratiques, les expériences, les outils développés par les établissements et en facilitera l'accès à tous ; elle y recensera notamment les pratiques innovantes, dans les domaines de gestion, de communication, de formation initiale et continue ;
- elle organisera des échanges en s'appuyant sur les expériences existantes (mutualisation) ;
- elle initiera des missions de veille, d'étude, de prospective ancrées dans la réalité des établissements ;
- elle apportera une aide aux métiers de l'université par la mise en place de formations, notamment des équipes dirigeantes ;
- elle facilitera la diffusion d'une culture du pilotage et des indicateurs de gestion ;
- elle appuiera les établissements dans la recherche de partenariats externes et la prise en compte de leur environnement ;
- l'Agence servira également de relais et de support à des regroupements d'établissements souhaitant mener des actions communes.

Les modalités seront les suivantes :

- organisation de séminaires ou de journées d'échanges thématiques animés par des experts universitaires ;

- production d'outils méthodologiques, de guides et de dossiers ;
 - formation-actions regroupant, sur un objectif concret, quelques établissements ;
 - études menées sous l'égide d'un Comité de pilotage composé de responsables d'établissements ;
 - actions de formations, élaborées dans le souci de compléter les formations théoriques par des formations préparant à l'exercice d'un métier ou d'une fonction ;
 - regroupements professionnels et régionaux pour débattre de thèmes métiers ou faciliter la mise en place de réseaux d'entraide ;
 - recherche de correspondants dans les établissements pour une meilleure diffusion de l'information et un meilleur suivi des actions menées.
- ◆ La fonction " d'agent de changement " implique que l'Agence favorise la réflexion et l'interrogation du Ministère sur des champs d'intervention nationaux en particulier, sur les nouvelles pratiques des établissements :
- l'Agence constituera une mémoire des réflexions conduites et des décisions prises en matière de gestion de l'enseignement supérieur ;
 - l'ensemble des actions d'animation de réseaux (cf. ci-dessus) doit permettre à l'Agence d'en tirer différentes analyses et synthèses ;
 - l'Agence soumettra au ministère toute analyse ou synthèse pouvant éventuellement ouvrir sur de nouvelles modalités de gestion des établissements, sur de nouveaux champs d'informatisation ou sur la mise au point de nouveaux outils. Elle lui transmettra également les analyses sur la mise en œuvre de la réglementation qui résulteraient des échanges qu'elle organise avec les établissements.
- ◆ La fonction " d'agent du changement " reposera sur une politique d'information et de communication structurée, pour que le plus grand nombre d'établissements puisse y avoir accès.

3 – S'engager sur des axes stratégiques d'organisation, d'évaluation et de financement

3.1 - Définir une politique de ressources humaines qui permette à l'Agence d'évoluer vers une structure de maîtrise d'ouvrage

- ◆ L'Agence dispose d'un plafond de 116 emplois et a recours aujourd'hui à moins de 90 équivalent temps plein.
- ◆ L'Agence souhaite maîtriser le nombre des emplois dont elle dispose. Elle y parviendra si les départements opérationnels (département produits et département services) évoluent vers des fonctions de réelle maîtrise d'ouvrage, avec pour rôle :
- ⇒ d'animer des réseaux d'experts issus du monde universitaire ;
 - ⇒ de piloter les prises de décision ;

⇒ de s'adjoindre, sur des projets particuliers et des durées limitées, après accord des établissements, des compétences fonctionnelles ou techniques dans les établissements.

Le plus possible, les emplois de maîtrise d'ouvrage relevant en propre de l'Agence doivent être des emplois temps plein, la multiplicité de temps partiel ou de mises à dispositions ponctuelles ne s'avérant pas adaptée pour l'exercice de la maîtrise d'ouvrage.

La définition de ces emplois implique une augmentation globale forte du niveau de compétence des personnels de l'Agence, qui sera facilitée :

- par un programme de formation ambitieux, notamment en ce qui concerne les formations techniques. Le ministère accepte que celles-ci soient, le cas échéant, assurées dans le cadre des formations organisées pour le personnel de la Direction de l'Administration.

- par un appui apporté par le ministère de l'éducation nationale lors de la recherche et du recrutement de personnels, notamment en ce qui concerne la politique salariale des personnels contractuels ou le détachement à l'Agence de personnels fonctionnaires de haut niveau.

◆ L'Agence recherchera un nouvel équilibre entre les personnels fonctionnaires et contractuels

Le recours massif à des personnels contractuels, lié aux difficultés de recrutement de personnels fonctionnaires (pour des raisons de profils, de localisation ou d'attractivité de l'Agence) présente, quelle que soit la qualité des personnels concernés, des inconvénients, dont, notamment, la moindre connaissance du milieu universitaire et du secteur public.

L'Agence souhaite rechercher un nouvel équilibre et attirer davantage de fonctionnaires.

Le ministère appuiera cette démarche en veillant à renforcer l'attractivité de l'Agence et en aidant à la promotion des postes de l'Agence.

◆ Le ministère recherchera avec l'Agence des modalités de gestion harmonieuses et équitables

L'Agence entend continuer à accueillir des fonctionnaires détachés, voire développer le recours à ce mode de gestion, qui crée un fort sentiment d'appartenance à l'institution.

Le coût de ce mode de gestion conduit cependant à le réserver à l'encadrement supérieur de l'Agence.

Pour les emplois gagés, le ministère de l'éducation nationale apportera son soutien à l'Agence pour atteindre les objectifs suivants :

⇒ regroupement des emplois dans deux établissements au maximum pour faciliter les échanges et permettre davantage de souplesse ;

⇒ gestion des emplois opérée dans un souci d'économie des finances de l'Agence (remboursement au juste prix) ;

⇒ gestion nationale des promotions des agents, pour éviter de pénaliser l'établissement ou les personnes elles-mêmes et ne pas altérer l'attractivité de l'Agence.

L'Agence quant à elle remboursera aux établissements le juste prix des mises à dispositions.

Enfin, le ministère de l'éducation nationale s'efforcera de traiter avec célérité l'ensemble des dossiers de recrutement qui lui sont soumis pour contrôle et approbation.

◆ Chaque année, le Comité de Pilotage du contrat prévu au présent chapitre fera, sur présentation de l'Agence, un point sur l'évolution quantitative et qualitative des emplois de l'Agence et vérifiera l'adéquation des décisions de gestion aux orientations définies ci-dessus, dans le souci :

- de vérifier que les métiers exercés correspondent à des métiers de maîtrise d'ouvrage ;
- de vérifier que tous les partenaires ont apporté leur contribution à une élévation des compétences de l'Agence.

3.2 - Organiser la coopération entre le ministère et l'Agence et le suivi du contrat qui les unit

◆ Un Comité de pilotage ministériel sera constitué où seront représentées l'ensemble des directions concernées par l'action de l'Agence.

La réalisation des actions inscrites au présent contrat portera sur plusieurs années. Compte tenu des priorités qui auront été définies par l'Etat et par les établissements, l'Agence proposera chaque année un programme de travail déclinant les actions envisagées pour réaliser les objectifs du contrat.

Le Comité de pilotage se réunira annuellement, sous l'égide d'un chef de projet désigné par la Direction de l'Enseignement Supérieur, pour faire le bilan des actions menées et donner son avis sur le programme de travail de l'Agence pour l'année à venir, dans le souci d'articuler les actions de l'Agence et les choix de politique nationale.

◆ La Direction de l'Enseignement Supérieur représente l'autorité de tutelle et organise le pilotage des relations entre l'Agence et les différentes directions. Elle est chargée du suivi des actions menées par l'Agence, en liaison avec le Conseiller d'établissement de l'Agence, la Conférence des Présidents d'Université et les organes rassemblant les représentants des directions des établissements d'enseignement supérieur (CDIUFM, CEDEFI...).

◆ Pour aider à l'évaluation du contrat l'Agence produira en début d'exercice, un rapport d'activité portant sur l'année précédente, détaillant l'ensemble des actions menées et le nombre d'établissements ou de personnes qui y ont participé.

Ce rapport comprendra :

- ⇒ un rapprochement avec le programme de travail arrêté au départ ;
- ⇒ un point d'avancement des projets inscrits au présent contrat et une étude du coût des projets sur l'année écoulée ;
- ⇒ une analyse des emplois de l'Agence ;
- ⇒ une analyse de la mutualisation des compétences avec les établissements.

A mi-contrat, les résultats d'une enquête quantitative et qualitative sur l'action de l'Agence, qui sollicitera à la fois les équipes dirigeantes des établissements et les utilisateurs directs des différents produits et services.

3.3 - Partager le financement

Pour le ministère de l'éducation nationale :

- l'Agence remplit une mission d'intérêt public et l'Etat entend faciliter au maximum l'accès aux produits et services communs dont elle organise la diffusion ;
- la redevance versée par les établissements pour l'utilisation de produits informatiques ne doit pas leur faire supporter les conséquences d'une réglementation très particulière, en évolution fréquente, qui pèse fortement sur la maintenance des produits ;
- les établissements vont être amenés à supporter dans les prochaines années le coût des licences de produits nouveaux ; cette nécessaire modernisation ne doit pas être freinée par des raisons financières tenant au coût de maintenance de produits plus anciens ;
- la vocation de l'Agence est de mobiliser au maximum les compétences de la collectivité universitaire dont elle est l'émanation : les établissements, en contribuant à cet effort commun, supportent une charge qui, pour n'avoir pas de traduction financière directe, n'en est pas moins réelle ;
- l'Agence doit maîtriser les coûts du futur système informatique à construire en faisant appel, dans certains domaines, à des produits standards et en limitant les adaptations nécessaires.

L'objectif est donc de baisser progressivement le niveau des redevances annuelles lié à l'usage des produits informatiques afin de parvenir, à terme, à un niveau de redevance proche de celui dû, sur le marché ordinaire, pour des produits standards. Il est aussi de faciliter l'accès aux services.

Afin de soutenir l'engagement de l'Agence dans cette évolution ambitieuse de ses missions, l'Etat fixe la subvention annuelle pour les deux premières années du contrat, 2002 et 2003, à 65 MF (soit 9 909 186 Euros chaque année). A cette échéance, l'Etat engagera avec l'Agence une négociation pour définir le montant de la subvention annuelle au-delà des 65 MF. Ce montant, qui ne saurait excéder 70 MF, prendra en compte l'évaluation des actions menées durant la période 2002-2003 et l'ensemble du programme d'actions retenu pour les années 2004-2006.

Actions prévues au contrat

ACTION 1

Mobiliser les établissements pour construire un système d'information global s'articulant avec celui de l'Etat

Constat

Les produits diffusés par l'Agence (gestion financière et comptable avec Nabuco, gestion des ressources humaines, avec Harpège et Paie, gestion de la scolarité avec Apogée) sont bâtis sur des normes techniques hétérogènes. Les méthodes de développement et de maintenance sont disparates. Ils ne communiquent pas aisément entre eux, et la définition des données utilisées n'est pas cohérente. Constituant d'abord des produits de gestion propres à un domaine considéré, ils sont composés de modules mais ceux-ci ne sont pas conçus pour être autonomes et pour faciliter ainsi les modifications ponctuelles ou l'organisation des interfaces.

La communication entre ces produits et les applications nationales (Poppée pour la gestion du personnel, Sise pour les indicateurs relatifs à la Scolarité) fonctionne techniquement.

La collaboration entre le ministère et l'Agence n'a pas, cependant, toujours été suffisamment resserrée dans les années qui viennent de s'écouler. Il importe donc d'avoir une vision complète et précise des échanges et de leurs éventuelles difficultés (nomenclatures...) ainsi que de garantir une articulation optimale pour l'avenir.

Les établissements ont répondu à leurs propres besoins de gestion ou de pilotage en adjoignant aux produits "nationaux" des produits annexes parfois construits localement (gestion des emplois du temps, des salles, des charges d'enseignement, outils de simulation pour l'élaboration des budgets, outils de contrôle de gestion...) qu'ils ont du mal à interfacer avec ceux-ci et dont la conception n'a pas toujours été précédée d'une réflexion sur l'homogénéisation des concepts et la fiabilité des données. Leur système d'information reste, le plus souvent, à construire.

Attentes des établissements

Outre l'aide à la construction d'un système d'information facilitant les interfaces et répondant au souci de disposer d'outils d'aide à la décision, les établissements souhaitent être bien davantage acteurs et pilotes dans la construction de leur système d'information et le façonner en fonction de leurs propres besoins : les produits actuels de l'Agence leur apparaissent souvent, de ce point de vue, comme une contrainte.

Attentes du ministère

Le ministère attend, de l'élaboration d'un système d'information dans les établissements, le développement d'une culture du contrôle de gestion et de l'évaluation.

Il souhaite aussi que soit garantie la fiabilité des données et des remontées qui lui sont nécessaires.

Actions

Pour élaborer une stratégie “ d’urbanisation ” du système d’information des grands domaines de gestion, il faut, au préalable :

- élaborer une cartographie fonctionnelle et technique de l’existant ;
- bâtir le socle des composants fonctionnels et des processus métiers (fonctions de stockage, de traitements et interfaces) ;
- définir des préconisations techniques notamment en termes d’architecture des produits et d’utilisation de technologies d’intégration, puis adapter cette démarche produit par produit ou module par module, en tenant compte de la stratégie particulièrement nécessaire pour tel ou tel domaine (phasage avec des calendriers de réforme, de choix de produits, ou avec des calendriers de marchés de maintenance).

Un travail en commun est à engager avec l’Etat dans le cadre du Schéma Directeur Informatique du ministère.

L’élaboration d’un système d’information des établissements nécessite par ailleurs l’implication directe des gestionnaires et des équipes techniques des établissements, dans un travail en réseau animé par l’Agence.

Critères d’évaluation

- Base : cartographie des implantations des produits de l’Agence fin 2001, fin 2002 et fin de chaque exercice.
- Echéance fin 2002 et mi 2003 : liste des préconisations fonctionnelles et techniques arrêtées pour engager l’élaboration du SI.
- Echéance fin 2003 : état de la réalisation.
- Implication des établissements :
 - nombre d’établissements ayant participé aux enquêtes (enquêtes sur l’existant en matière d’applications autres que « nationales ») et aux décisions (comité de pilotage / comité technique...)
 - nombre de jours/homme consacré par l’Agence et par les établissements
- Echéance fin 2002 et fin 2003 : vérification de la capacité des produits nationaux à dialoguer entre eux et avec d’autres produits « locaux ».
- Coût annuel pour l’Agence.

ACTION 2

Mettre à disposition des établissements un logiciel de gestion budgétaire et comptable complet et ergonomique

Constat

95 établissements (y compris les “ articles 43 ”) disposent actuellement de Nabuco, logiciel de gestion budgétaire et comptable élaboré au début des années 90 et progressivement consolidé.

Ce logiciel est un logiciel spécifique, propriété de l'Agence, ce qui la conduit à avoir recours, pour l'adaptation périodique du produit (maintenance adaptative liée aux évolutions réglementaires ou technologiques et maintenance évolutive liée à l'adjonction de nouvelles fonctionnalités) à des marchés dits “de tierce maintenance applicative”, dont le coût ne peut être réparti que sur un faible nombre d'utilisateurs, avec une faible réactivité par rapport aux évolutions nécessaires, à la différence de logiciels “ standards ” et dont la réalisation suppose un travail de suivi des prestataires très contraignant.

Les besoins relatifs au suivi budgétaire et à la comptabilité générale peuvent être considérés comme globalement satisfaits par Nabuco. Le module “ IMMOS ” installé en 2001 permet de gérer les inventaires et de pratiquer les amortissements. Cependant, le produit repose sur une technologie obsolète, est lourd à manipuler et ne couvre pas l'ensemble des fonctionnalités attendues, notamment pour l'analyse financière et le contrôle de gestion. En ce qui concerne la gestion financière des laboratoires mixtes, une “ passerelle ” avec le produit de gestion du CNRS permet d'éviter les doubles saisies, les deux systèmes restant différents.

L'Agence vient de conclure un nouveau marché qui va prendre en compte la réforme des marchés publics, l'automatisation des opérations de fin d'exercice et certaines actions de mise en conformité réglementaires (module missions). Ce marché prévoit également une évolution technologique et ergonomique.

Attentes des établissements

Des évolutions technologiques supplémentaires, l'amélioration de l'ergonomie, des extractions de données facilitées.

Des évolutions fonctionnelles portant notamment sur l'élaboration budgétaire et la comptabilité analytique.

L'intégration dans un système d'information global pour faciliter les rapprochements des données financières avec celles issues de la gestion du personnel (Harpège), de la gestion de la scolarité (Apogée) ainsi que des applications locales (gestion des heures complémentaires, gestion technique du patrimoine...)

Attentes du ministère

Pour faciliter la mise en place des SAIC, qui obéiront à des règles spécifiques, adjonction au produit d'un module particulier ou adaptation des règles de gestion intégrées dans Nabuco, pour le 1^{er} janvier 2003.

La mise en place des SAIC suppose également l'élaboration d'un outil de comptabilité analytique, nécessaire, de manière plus globale, dès lors que les établissements veulent mieux appréhender leurs coûts.

Actions à mener

Travail d'analyse et de spécifications sur la comptabilité analytique.

Elaboration d'un module SAIC.

Décision de refonte ou de renouvellement du produit. Le décret financier relatif aux EPSCP et l'instruction comptable M9-3 constituent la partie spécifique du produit mais celui-ci comporte une part majoritaire identique aux progiciels de gestion financière et comptable des établissements publics. Moyennant des adaptations, un progiciel standard pourrait répondre aux besoins des établissements, à condition de prévoir son intégration dans leur système d'information et sa cohérence avec celui du CNRS pour les laboratoires.

Quel que soit le choix, le nouveau produit devrait pouvoir être disponible en 2005 au plus tard.

Maintenance du produit actuel en parallèle, pendant une durée à déterminer, compte tenu du temps nécessaire à la diffusion d'une nouvelle application.

Critères d'évaluation

➤ Fin 2002 :

- point sur réalisation du cahier des charges (degré d'élaboration, fonctionnalités envisagées, achèvement du travail, en particulier, sur la fonctionnalité « comptabilité analytique ») ;
- production d'un rapport d'étude sur l'intégration du produit de gestion budgétaire et comptable dans le SI (y compris produit de gestion des laboratoires) ;
- nombre d'établissements impliqués dans la réflexion.

➤ Fin 2003 : production du cahier des charges permettant la commande d'un nouveau produit.

➤ Fin 2004 puis fin 2005 : indicateurs sur livraison du produit, diffusion, formations (à formaliser).

➤ Coût annuel pour l'Agence.

ACTION 3

Enrichir le logiciel de gestion des personnels et en faire un outil de gestion des ressources humaines

Constat

55 établissements utiliseront Harpège, produit de gestion du personnel en 2002.

Harpège est un logiciel spécifique, propriété de l'Agence, qui a, comme pour Nabuco, recours à des marchés "TMA" avec des sociétés de service pour le maintenir, avec les mêmes inconvénients déjà signalés supra ;

Harpège est un bon outil de gestion administrative.

Cependant :

- il ne comporte pas actuellement de possibilités de transferts de données vers d'autres applications de gestion (rémunération des agents, formation continue..) et manque de souplesse lors de l'extraction de données ;
- il ne permet pas de gérer les compétences et les fonctions et, d'une manière générale, ne peut être considéré comme un outil de gestion des ressources humaines.

En 2002, Harpège intégrera les mesures de déconcentration décidées pour cette échéance.

Attentes des établissements

Les établissements attendent qu'Harpège intègre de nouvelles fonctionnalités.

- gestion des primes et des heures complémentaires ;
- gestion des fonctions, voire lien avec des outils de gestion prévisionnelle ;
- lien avec les rémunérations.

Ils souhaitent également qu'Harpège facilite la mise en place de la déconcentration de la gestion du personnel.

Attentes du ministère

Elles portent sur :

- la mise en œuvre de la déconcentration ;
- les remontées d'informations.

Actions à mener

Bien que les concepts de la Fonction Publique et les règles de gestion s'appliquent à tous les agents de l'Etat, la multiplicité des statuts particuliers de l'Education Nationale conduit à penser que le recours à un progiciel standard ne permettrait pas d'aboutir aux mêmes performances que le produit actuel. Le produit devra en tout état de cause être complété, pour répondre à une problématique de gestion de ressources humaines autant que de gestion administrative des personnels et pouvoir communiquer d'une part avec les autres applications intégrées dans le système d'information de l'établissement, mais aussi les applications nationales (système d'information du Ministère, rémunérations,...).

Un produit renouvelé devra être disponible en 2004.

- L'architecture technique d'Harpège doit être revue (environnement Web...) et des outils d'échanges et de migrations automatiques de données mis en place ;
- Les fonctionnalités doivent être enrichies (adjonction de modules spécifiques) et l'intégration réalisée avec le produit Paie sur ressources propres, voire avec la paie assurée sur le budget de l'Etat ;
- Pour garantir une évolution du produit en phase avec les préoccupations du Ministère, l'Agence sera associée au travail sur la poursuite de la déconcentration de la gestion du personnel et étudiera l'articulation d'Harpège avec les outils de gestion prévisionnelle des emplois existants ou à construire.

Critères d'évaluation

Annuellement :

- Etat de la diffusion
- Point sur les fonctionnalités du produit
- Production de l'étude sur l'intégration dans le SI puis suivi des préconisations (mesurer la capacité à dialoguer avec produits locaux)
- Nombre de formations dispensées
- Point sur la bonne formalisation des échanges avec les directions du ministère
- Nombre d'établissements impliqués dans le suivi
- Degré d'implication des établissements : nombre ou jour/homme
- Coût pour l'Agence

ACTION 4

Modifier la logique de construction du produit de gestion de la scolarité pour le rendre adaptable aux réformes à venir

Constat

Le logiciel de gestion des étudiants et la scolarité diffusé par l'Agence est implanté dans 72 établissements.

Il s'agit d'un logiciel spécifique, propriété de l'Agence qui a recours, pour en assurer la maintenance, à des sociétés de service, avec les conséquences indiquées supra pour d'autres produits.

Apogée est un outil de qualité qui rationalise les tâches de gestion, permet d'avoir une vision globale du parcours de l'étudiant et fiabilise les processus liés aux examens et diplômes. C'est également un outil qui facilite le dialogue avec le Ministère (les transferts d'information sont normalisés) et offre des agrégats de données, au travers du module Pilotage, permettant d'obtenir des indicateurs utiles à la réflexion sur les formations, du moins lorsque les établissements utilisent toutes les fonctionnalités de l'outil et veillent à la fiabilité des données.

Apogée est cependant davantage apprécié des gestionnaires de scolarité que des enseignants, qui, compte tenu de sa lourdeur, notamment pour la préparation des jurys, se le sont rarement approprié.

Il communique difficilement avec des produits pourtant directement complémentaires (logiciels d'emploi du temps ou de gestion des bourses) et pas avec les autres produits de l'Agence. Enfin, il convient peu aux petits établissements et réclame des moyens humains et financiers non négligeables pour être bien mis en œuvre.

Certaines améliorations ont été apportées au produit en 2001 : augmentation des performances, élargissement du périmètre, assouplissement de certaines fonctionnalités (saisie des notes).

Attentes des établissements

Les établissements souhaitent des améliorations de fond :

- meilleure réponse au secteur des études de santé ;
- élaboration d'une version Web ;
- meilleure articulation avec d'autres produits utiles soit pour la gestion quotidienne soit pour le pilotage.

La réforme des études supérieures, avec les projets d'institution de systèmes de crédits pour l'acquisition des diplômes, va modifier profondément l'organisation des formations, tout comme l'ouverture européenne et le développement de la mobilité. Les établissements s'inquiètent de la discordance de logique entre un produit dont la structuration interne repose sur l'année universitaire (Apogée impose sur cette base la modélisation des diplômes et le suivi administratif des étudiants) et les projets, relativement avancés, d'organisation des cursus à partir de l'acquisition de crédits, avec une référence probable au semestre.

Les délais et les coûts nécessaires pour reconstruire un produit adapté de gestion de la scolarité, la coexistence annoncée de plusieurs modalités d'acquisition des diplômes selon les filières pendant une période expérimentale sont également une source d'interrogation.

Attentes du ministère

Le ministère souhaite l'adaptation rapide d'Apogée dès lors que les contours de la réforme envisagée seront mieux précisés.

Actions à mener

L'Agence assurera la maintenance du produit existant avec les évolutions fonctionnelles obligatoires minimales.

Elle accompagnera les expérimentations menées dans les établissements pour mettre en place la réforme des formations sous forme de crédits, à la fois pour les aider en termes d'outils dans la mesure du possible et pour analyser les problèmes posés par ces expérimentations, afin d'élaborer les spécifications d'un produit conforme à la nouvelle organisation des études.

Elle engagera parallèlement les études de conception pour transformer Apogée en un produit réellement modulaire (ce qui permettra des modifications plus aisées) fondé sur la semestrialisation. La décision d'engager effectivement le processus de transformation d'Apogée sera prise en fonction de l'avancement de la réforme et des décisions prises sur ses contours. Pour permettre une bonne coordination des décisions, l'Agence sera régulièrement associée à l'avancement des travaux du Ministère, en incluant les conséquences de la réforme sur les procédures d'inscription des étudiants, la gestion des droits, les enquêtes nationales et les indicateurs de suivi des étudiants.

L'Agence effectuera en outre en 2002 une étude prospective et comparative des systèmes de gestion des étudiants à l'étranger qui sera mise à disposition du Ministère et des établissements.

Critères d'évaluation

- Fin 2002 – fin 2003 : rapport sur la mise en place d'un outil ou d'un procédé de suivi des expérimentations
- Fin 2002 : production d'une étude sur la capacité à modifier Apogée (semestrialisation) pour l'adapter aux réformes envisagées
- Fin 2003 : suivi de la mise en œuvre des préconisations
- Nombre d'établissements impliqués dans le suivi
- Coût annuel pour l'Agence

ACTION 5

Fournir un produit nouveau pour assurer la paie

Constat

Le logiciel de paie diffusé par l'Agence est implanté dans 72 établissements.

Ce logiciel est la propriété d'IBM mais IBM le considère comme un logiciel spécifique dont la maintenance réclamerait des sommes très élevées. L'Agence n'a pas accepté les exigences d'IBM et le produit est aujourd'hui sans support contractuel.

Paie est un produit complet qui gère l'ensemble des fonctionnalités souhaitables (calcul, éditions, paiement, DADS, gestion des régimes particuliers).

Il est interfacé avec Nabuco.

Son principal défaut est l'absence de fiabilité, ce qui est rédhibitoire s'agissant d'un produit calculant les rémunérations.

Attentes des établissements

Un outil fiable et moderne, pour assurer un service performant mais aussi pour valoriser des services de gestion dont la tâche est souvent ingrate.

Attentes du ministère

Le ministère souhaite que les établissements soient mieux outillés.

Il souhaite également que soit posée la question du lien avec les paieries qui assurent le traitement des fonctionnaires et des agents sur budget de l'Etat, question liée à l'éventuelle déconcentration de la gestion des emplois.

Actions à mener

L'agence a lancé un appel d'offre pour la recherche d'un progiciel standard avec interfaçage Nabuco et Harpège.

Le nouveau produit devra être disponible en 2003.

Critères d'évaluation

- Fin 2002 : livraison du produit
formations
prévisions de diffusion
- Fin 2003 : diffusions réalisées
formations réalisées
enquête de satisfaction
- Coût annuel pour l'Agence
- Coût annuel en établissement

ACTION 6

Engager avec les IUFM l'élaboration d'un système d'information adapté

Constat

Les IUFM sont adhérents à part entière de l'Agence mais l'aide que celle-ci apporte est différenciée selon les produits :

- l'agence est co-contractant du marché de maintenance et de support du produit Gerico, progiciel de gestion budgétaire et comptable et exerce au nom des IUFM la maîtrise d'ouvrage sur cette maintenance ;
- les IUFM ne disposent pas tous du même produit pour gérer la scolarité : s'agissant du plus répandu d'entre eux, Prothée, l'Agence prend en charge les équipes de maîtrise d'ouvrage et fournit une aide ponctuelle.

Le vieillissement du produit Gerico conduit à se poser la question de son renouvellement. Par ailleurs, une réflexion s'impose sur la bonne adaptation des produits de l'Agence (Harpège, Apogée...) aux besoins des IUFM.

Enfin, comme les autres établissements d'enseignement supérieur les IUFM se posent la question de l'élaboration d'un véritable système d'information, dont le plan de formation serait le centre.

Actions à mener

- L'Agence assurera une assistance à maîtrise d'ouvrage auprès du mandataire désigné par les IUFM en ce qui concerne le produit Prothée.
- Elle assurera une assistance à maîtrise d'ouvrage dans la gestion d'un projet d'élaboration d'un système d'information, avec les étapes suivantes :
 - ⇒ analyse des besoins et des usages ainsi que des produits et expériences existants.
Dans ce cadre, l'adaptation des produits diffusés par l'Agence aux besoins des IUFM sera examinée en 2001 et début 2002.
 - ⇒ élaboration du cahier des charges fonctionnel et technique en 2002.
- Les directeurs et gestionnaires des IUFM s'engagent dans ce cadre à mutualiser les compétences au suivi de l'Agence pour que la démarche et les choix qui en résulteront soient véritablement les leurs.

Critères d'évaluation

- Mi 2002 : point sur l'engagement effectif de la démarche
- Fin 2002 : rapport sur l'étude sur le produit commun scolarité, point d'avancement de la réalisation, mesure de l'implication des sites
- 2003 : bilan d'étape de réalisation du produit commun
- Chaque année : nombre d'établissements impliqués
- Coût annuel pour l'Agence
- Fin 2004-2005 : bilan réalisation du SI, nombre d'établissements impliqués et acquéreurs

ACTION 7

Promouvoir le contrôle de gestion et la valorisation des données financières

Constat

La culture de contrôle de gestion dans les établissements est émergente.

Les responsables doivent pouvoir se référer rapidement à une vision claire et synthétique de certaines données de gestion, permettant de connaître les tendances et les marges de manœuvre possibles pour un meilleur pilotage de leur établissement.

Système d'aide à la décision, le contrôle de gestion va fournir des clés de lecture pour anticiper, suivre et corriger les actions de l'établissement afin d'atteindre l'objectif de développement préalablement défini. Pour une université, suivre et analyser les données financières (et non financières) relatives par exemple à la mise en œuvre d'un nouveau DESS (coût des produits pédagogiques spécifiques, nombre d'inscrits/an, coût total annuel par étudiant...) permet de décider le plus objectivement possible du maintien à terme de la formation, ou des ajustements à conduire pour en améliorer la qualité et l'efficacité.

Actuellement, cette culture du contrôle de gestion s'appuie principalement sur l'évolution de la gestion financière des établissements. En effet, les nouveaux outils financiers (méthodes d'analyse financière de la DGCP), les réformes mises en place (calcul des amortissements, rattachement des charges et produits à l'exercice budgétaire) permettent désormais de disposer de résultats plus complets, plus sincères, que les établissements vont pouvoir utiliser pour faire des comparaisons fondées entre eux ou sur la durée.

Les établissements prennent des initiatives (présentation plus attractive des comptes financiers aux Conseils d'Administration) pour communiquer et analyser les données financières annuelles; ils mettent au point des méthodes internes d'allocation des emplois et des moyens, élaborent parfois des budgets de gestion ou des budgets par projets, rapprochent des données financières et physiques.

Les établissements peuvent se doter d'outils d'aide à la décision et se fixer des objectifs quantifiés.

Cependant :

- malgré la réforme du cadre réglementaire de 1994, la prévision, le suivi et la maîtrise de la politique budgétaire et financière des établissements demeurent trop irréguliers et insuffisamment étayés. Si des progrès incontestables ont été enregistrés dans le délai de mise en œuvre des budgets et l'estimation des ressources, la traduction des objectifs de l'établissement dans sa prévision budgétaire, les méthodes de contrôle de leur exécution, l'évaluation des politiques de répartition des moyens et l'utilisation des marges de manœuvre restent à parfaire et à promouvoir ;
- les établissements ont le sentiment que les outils manquent pour faciliter la diffusion des méthodes de contrôle de gestion ;
- les établissements sont dans une situation très inégale dans la mise en place du contrôle de gestion. Ces écarts ne se réduisent pas.

Actions à mener

L'Agence, en collaboration avec ses partenaires ministériels, engagera avec les établissements un bilan et une évaluation des réformes en cours (mise en place des amortissements...).

L'Agence aidera à promouvoir les expériences existantes, en particulier sur la valorisation des données financières et les méthodes de répartition interne des emplois et des moyens (cf. en particulier la fiche " capitalisation et partage d'expérience ").

L'Agence ouvrira, en collaboration avec ses partenaires ministériels et les établissements précurseurs, le chantier de l'analyse et de la répartition des coûts, dans l'objectif de proposer des outils de comptabilité analytique indispensables au pilotage et à la mise en place de certaines réformes (SAIC).

Elle mènera sur ce thème des actions d'animation auprès de regroupements d'établissements au niveau régional pour promouvoir le contrôle de gestion, indispensable aux établissements dans leurs relations avec leur environnement.

Au delà de la mise en place des SAIC, l'objectif est que les établissements puissent analyser la répartition de leurs moyens (surfaces, personnels, infrastructures...), construire un budget de gestion à partir de leurs projets et se doter d'indicateurs pour en assurer le suivi et le pilotage. Cette action suppose un effort de clarté pour que l'établissement puisse convaincre l'ensemble de ses acteurs du bien fondé des procédures d'allocation interne des ressources.

L'Agence préparera puis mènera une action de pilotage à partir des indicateurs d'analyse financière pour favoriser l'utilisation des marges de manœuvre des établissements. Elle travaillera alors avec des groupes d'établissements comparables.

Elle mènera une action identique sur les indicateurs de suivi budgétaire au long de l'exercice.

Le lien sera fait entre ces actions et le chantier " pilotage ", déjà initié par l'Agence.(Cf fiche sur le pilotage).

Critères d'évaluation

- Nombre des établissements engagés dans les différentes démarches de gestion
- Liste des productions réalisées (exemple : boîte à outils, formations-actions, tableaux de bord ...)

ACTION 8

Elaborer avec les établissements des outils de gestion prévisionnelle des emplois et des fonctions

Constat

Tous les partenaires – ministère et établissements – reconnaissent l'importance d'une politique de gestion prévisionnelle qui touche à la fois aux emplois, aux fonctions et aux qualifications.

L'évolution des missions, pour le personnel IATOS comme pour les personnels enseignants, et les perspectives de renouvellement, dans les prochaines années, d'une part importante du personnel, rendront l'enjeu plus primordial encore.

Dans le cadre de l'élaboration de leur projet et de leur contrat, les établissements s'efforcent d'apporter des réponses à cette préoccupation. Mais les méthodes et outils nécessaires à cette construction prévisionnelle manquent encore.

Actions à mener

L'Agence se donnera pour objectif de mettre à disposition des établissements des outils élaborés en partenariat étroit avec ses mandants :

- ☛ en précisant d'abord l'état des lieux et les méthodes utilisées pour évaluer la dotation des établissements et leurs besoins ;
- ☛ en élaborant un modèle de gestion pluriannuelle des emplois et des fonctions qui puisse répondre aux exigences des établissements et soit utilisé nationalement ;
- ☛ en proposant aux établissements des outils complémentaires (fiches fonctions...) et des références qualitatives et quantitatives.

Critères d'évaluation

- 2002 : création et diffusion d'un outil de mesure permettant d'appréhender l'existant et d'aider aux projections
- Suivi annuel de l'utilisation de cet outil
- Production d'études sur la gestion prévisionnelle de leurs emplois avec quelques établissements

ACTION 9

Accompagner le transfert de responsabilité vers les établissements dans le domaine du patrimoine

Constat

Des démarches progressives ont tendu depuis 10 ans à renforcer la responsabilité des établissements en ce qui concerne la gestion de leur patrimoine (délégation de maîtrise d'ouvrage, mise en sécurité, inventaire et amortissements). Le Ministère de l'Education Nationale envisage de parachever ce mouvement par un processus de dévolution de la propriété du parc immobilier aux établissements, ce qui serait une marque de reconnaissance de leur autonomie.

Ce mouvement global de transferts de compétence pose un certain nombre de questions, notamment celle des moyens, ainsi que des questions techniques sur l'appréciation de l'état du patrimoine ou des questions juridiques sur les contours des responsabilités déléguées.

Actions

Dans un premier temps, l'Agence mènera, en partenariat avec la Direction de la Programmation et du Développement du Ministère et avec les établissements une étude d'impact de la dévolution du patrimoine immobilier : régime de propriété d'origine, actes de mises à disposition, évaluation financière, outils permettant de connaître l'état des lieux, responsabilités, compétences professionnelles requises, régime d'assurance et d'imposition.

L'étude pourra ensuite servir, si le projet de dévolution a une suite, à la production d'outils méthodologiques en direction des établissements.

Critères d'évaluation

- Fin 2002 :
 - production d'une étude couvrant les différents domaines (fiscalité, financement des dotations aux amortissements, gestion du patrimoine...) avec préconisations ;
 - nombre d'établissements impliqués dans la réflexion ;
 - point sur les échanges de travail avec la DPD.
- Années suivantes : suivi des préconisations

ACTION 10

Accompagner les actions de valorisation de la recherche

Constat

Les ministères de l'éducation nationale et de la recherche souhaitent une application effective et large de la loi sur l'innovation et la recherche pour promouvoir les actions de valorisation.

Dans la perspective de parution des décrets d'application, ils mettent en place une expérimentation de la mise en place des SAIC dans quelques universités volontaires.

Par ailleurs, certains établissements ont choisi de créer des structures de type SA pour aider à la valorisation de la recherche.

La création de telles structures de valorisation doit pouvoir être accompagnée par les nouveaux outils de comptabilité analytique.

Actions à mener

Dans le cadre de la mission confiée à l'IGAENR, l'Agence assurera la coordination du comité de pilotage chargé de tracer les conditions d'accompagnement des établissements et d'assurer le suivi de l'expérimentation.

De par sa connaissance des outils de gestion, elle sera également en mesure d'apporter une expertise et un conseil sur les sites expérimentateurs pour faciliter la mise en place et la gestion des nouvelles structures.

Enfin, elle assurera la capitalisation des expériences des sites, afin d'élaborer un dispositif d'accompagnement à la généralisation des SAIC en 2003 – au sein duquel une importance particulière sera accordée à l'analyse et au calcul des coûts - et de contribuer à la spécification des évolutions du système d'information financière des établissements.

Elle suivra également les établissements qui mettent en place d'autres structures pour alimenter la réflexion sur l'adéquation des différentes réponses possibles à la volonté de développer la valorisation de la recherche.

D'une manière générale, l'Agence accompagnera les établissements pour mettre en place, dès le départ de l'expérimentation des SAIC, un dispositif de transparence des coûts et de contrôle de gestion.

Critères d'évaluation

- Annuellement et en particulier fin 2002 et fin 2003 : point sur la production des méthodes et des outils nécessaires à la mise en œuvre des SAIC ou des filiales.
- Production d'un rapport annuel faisant le bilan sur les problèmes de mise en place des structures de valorisation de la recherche.

ACTION 11

Assister les établissements dans les domaines juridique et économique, prioritairement en ce qui concerne l'achat public et la fiscalité

Constat

- ◆ les grands établissements disposent de services juridiques. Les établissements plus modestes sont souvent très seuls face à certaines questions techniques et les services du Ministère ne sont pas en mesure de les aider.
- ◆ Ce constat est particulièrement préoccupant dans le contexte :
 - de la réforme du code des marchés publics, qui modifie profondément les principes de prévision et de suivi des achats ;
 - de la complexité croissante attachée à la définition et à l'évaluation de certains besoins (matériel informatique ou scientifique, téléphonie, prestations de services)
 - de la recherche d'une nouvelle organisation des commandes (fermeture des droits de tirage sur les marchés du CNRS)
 - de la mise en place des SAIC (calcul des coûts, détermination du résultat fiscal, imposition à l'impôt sur les bénéfices et à la taxe professionnelle).

D'une manière plus générale, les travaux de l'étude fiscale en cours avec le Ministère de l'Economie et des Finances notent également que les établissements se trouvent trop isolés dans leur compréhension et leurs pratiques des règles fiscales et économiques applicables à certains impôts, dont en premier lieu la TVA.

Actions à mener

L'Agence ne peut organiser un service d'assistance individuelle aux établissements.

En revanche :

- ◆ elle mettra en œuvre dès l'année 2001-2002 des services de sensibilisation et de formation aux procédures en matière d'achat public, à destination des responsables politiques et administratifs et des personnels d'encadrement des établissements. Ils concerneront à la fois :
 - la sensibilisation des ordonnateurs aux impacts du nouveau Code des Marchés,
 - la formation des responsables d'établissements et de composantes à la définition et à l'évaluation des besoins, à la rédaction des cahiers des charges spécifiques et complexes,
 - la formation des responsables d'établissements et des personnels d'encadrement aux règles de création et de fonctionnement des groupements de commandes, aux procédures de passation des marchés.

Pour ce faire, l'Agence mobilisera un réseau de correspondants et de compétences au sein des EPSCP ou EPA déjà responsabilisés et d'EPST, élaborera avec eux le programme de formation et s'appuiera sur les réseaux professionnels de formation pour en assurer la démultiplication.

◆ L'Agence apportera rapidement un soutien de formation aux responsables financiers des établissements, pour ce qui concerne les principes, l'assiette et les modes de calcul des impôts auxquels ils sont ou seront assujettis. Cette formation sera orientée vers une mise en application dans le contexte, en partie spécifique, des activités des établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Pour cela, l'Agence s'appuiera sur un partenariat avec les services du Ministère de l'Economie et des Finances pour élaborer le programme de formation et compléter son réseau d'experts, avec les réseaux professionnels de formation et des correspondants d'établissements (cf. thème de la formation dans le domaine Ressources Humaines).

Critères d'évaluation

- Nombre et nature des formations assurées.
- Nombre de documents mis sur le WEB (documents d'analyse de problèmes rencontrés dans les établissements).
- Réseau d'experts : Agence, administration centrale, établissements (nombre de correspondants dans les établissements).

ACTION 12

Suivre et promouvoir les innovations dans le domaine de la scolarité et de la vie des étudiants

Constat

Un Comité de Domaine composé de responsables d'établissement travaille actuellement au sein de l'Agence sur les problèmes de formation et de gestion de la scolarité. Ses réflexions et ses productions ont porté, pour l'essentiel, sur l'évolution du système de formation dans le cadre européen, réforme majeure pour les universités.

Ce travail doit être poursuivi et diversifié.

Actions à mener

Les priorités du Comité de Domaine seront :

- le maintien d'une veille active sur les démarches des établissements en ce qui concerne leur offre de formation et, notamment, l'adaptation à des modalités de capitalisation des acquis dans un double but :

⇒ adapter la logique interne du produit " scolarité " (cf fiche spécifique) ;

⇒ suivre et mesurer les répercussions dans la gestion de l'établissement. Les écarts avec le fonctionnement actuel en ce qui concerne l'organisation, les inscriptions, les calendriers de formation et d'examens, les mesures accompagnant la constitution d'équipes pédagogiques et les coûts seront particulièrement repérés, avec l'aide d'un réseau de responsables (VP Cevu, responsables de scolarité), en prise directe avec la réforme.

- L'Agence a inscrit dans le programme du Comité de Domaine la mise au point d'actions destinées à améliorer les services aux étudiants en ce qui concerne l'accueil, l'inscription, la mise à disposition de moyens d'information et de communication, la mobilité et l'insertion professionnelle. Elle s'appuiera, pour la réalisation concrète de ces actions, sur les établissements qui ont déjà développé de tels services.

- L'Agence et la direction de la programmation et du développement (DPD) noueront un partenariat pour approfondir le travail engagé sur les parcours étudiants (fiabilisation des données, examen des indicateurs construits par les établissements).
- L'Agence apportera un appui aux actions engagées par le ministère en faveur des écoles doctorales.

Critères d'évaluation

- Annuellement, bilan de la valorisation des expériences en établissements (parution de documents) et des expérimentations menées avec eux.
- Nombre d'établissements impliqués.
- Annuellement, bilan de la collaboration entre l'Agence, la DES et la DPD sur les évolutions de l'enseignement supérieur.

ACTION 13

Capitaliser des expériences

Constat

L'Agence dispose déjà d'une " mémoire " propre dans le domaine de la capitalisation des expériences, de même que les Conseillers d'Établissements, le Comité National d'Évaluation et les différents services du ministère.

Mais il n'existe pas de lieu où l'information soit systématiquement recherchée, engrangée et mise à disposition de tous.

Ce constat est dommageable, compte tenu du foisonnement des expériences et des innovations dans les établissements et de la source de progrès que constituerait un outil permettant leur appropriation.

Actions à mener

◆ En amont, l'Agence renouvellera et diffusera les informations professionnelles utiles aux équipes internes et aux établissements, en établissant un lien avec les textes d'orientation ou les textes réglementaires et les publications d'expériences.

◆ En aval, elle mettra à disposition de tous les établissements les productions issues de ses actions de service.

◆ Dans l'objectif de susciter des idées nouvelles à partir de la consultation des informations recueillies et de constituer un niveau d'informations mobilisables, l'Agence :

- ☛ sollicitera les personnes – ressources dans les établissements pour obtenir les informations nécessaires et l'autorisation de leur diffusion ;
- ☛ construira un outil simple et accessible sur le web permettant de comprendre l'action et ses objectifs, d'identifier les personnes ressources et de livrer une première documentation ;

Elle mettra en forme les informations, les stockera, les classera par thèmes d'activité et, avec l'accord de l'établissement, procédera à une évaluation rapide de l'impact des actions. L'objectif est non pas d'être exhaustif sur l'action menée mais de guider les établissements pour qu'ils organisent ensuite, par eux-mêmes, l'approfondissement de leurs échanges.

Critères d'évaluation

- Point fin 2002 puis chaque année : mise au point de l'outil « base de connaissance », enrichissement de la base
- Enquête utilisateurs : fréquentation de la base, appréciation de son utilité.
- Réseau d'experts et nombre de correspondants.
- Coût annuel de l'action pour l'Agence
- Coût annuel de l'action en établissement
- Évaluation de l'impact en établissement

ACTION 14

Poursuivre les partages d'expériences et les formations-actions dans le domaine des ressources humaines

Constat

Le Comité de domaine "ressources humaines" de l'Agence a d'ores et déjà engagé des démarches de partage d'expérience et de formations-actions sur des thèmes spécifiques.

Ces démarches concourent aux progrès dans la gestion des compétences et des personnes.

Elles doivent être poursuivies voire amplifiées, pour favoriser leur appropriation par l'ensemble des établissements.

Actions

Les sujets suivants seront traités en priorité :

- ◆ poursuite de la formation-action sur l'élaboration d'un bilan social avec un groupe d'établissements volontaires et sur l'intégration de cet outil à la politique de ressources humaines de l'établissement ;
- ◆ pratiques et usages des commissions paritaires d'établissement, dans l'esprit d'un premier bilan ;
- ◆ la GRH appliquée aux enseignants - chercheurs, dans le but de promouvoir les expériences en matière de contractualisation, de formation, de reconnaissance de l'investissement dans les projets innovants ou les travaux d'intérêt commun.
- ◆ la mobilité interne comme élément de gains qualitatifs dans la gestion des compétences et des parcours.
- ◆ plus généralement, l'animation et la formation du réseau des directeurs et chargés de ressources humaines sur des thématiques préalablement instruites comme le processus de déconcentration de la gestion.

Critères d'évaluation

- Nombre annuel d'établissements suivant les formations-actions organisées.
- Etudes produites annuellement.
- Mise en place et fonctionnement du réseau de correspondants dans les établissements.
- Coût annuel de l'action pour l'Agence
- Coût annuel de l'action en établissement
- Evaluation de l'impact en établissement

ACTION 15

Valoriser les métiers des établissements d'enseignement supérieur

Constat

Les Comités de domaine qui réunissent au sein de l'Agence des gestionnaires d'établissement parviennent à des constats parallèles, qu'il s'agisse des Finances, des Ressources Humaines ou de la Scolarité :

- ☞ approche souvent très administrative des métiers compte tenu des lourdeurs de la réglementation, du poids des traditions ou du manque de personnel, alors que les décideurs ont besoin d'approches synthétiques et de propositions.
- ☞ nécessaire professionnalisation des fonctions (particulièrement les fonctions financières ou de ressources humaines)
- ☞ clarification, notamment en matière financière, des responsabilités des différents niveaux de l'établissement, pour proposer une chaîne de travail cohérente et adaptée et pour appliquer une politique d'établissement.

Actions

L'Agence mènera des actions d'animation de réseaux métiers et de formation métiers en complément des dispositifs ministériels ou académiques existants en fédérant les compétences et en reconnaissant les expertises déjà présentes dans les établissements.

L'Agence portera une attention particulière dans ce cadre :

- ☞ au contexte de construction du système d'information des établissements, car ce projet entraîne un rapprochement des cultures entre les personnels en charge des différentes fonctions de gestion, une appréhension partagée des besoins et une communication qui dépasse chaque métier pris isolément ;
- ☞ aux formations prioritairement demandées, comme les technologies de l'information ou de la communication ou la gestion de projets européens.
- ☞ s'agissant de la fonction financière, aux outils de suivi de gestion dont les acteurs ont besoin à chaque niveau et aux répercussions sur le produit de gestion budgétaire et comptable, pour en éclairer les choix fonctionnels.

L'Agence coordonnera ses projets avec les plans d'action des Ministères, s'appuiera sur des experts par thématiques et sur les réseaux professionnels qui existent (associations ASG, AACU, PARFAIRE, ARCES, ...). Elle favorisera les rapprochements d'établissements en région et construira, dans chaque domaine de gestion, un réseau de correspondants.

Critères d'évaluation

- Annuellement, bilan de l'action menée : métiers concernés, formations techniques...
- Mise en œuvre de réseaux d'experts et de correspondants
- Coût annuel de l'action pour l'Agence
- Coût annuel de l'action en établissement
- Evaluation de l'impact en établissement

ACTION 16

Mettre en place des actions de formations à destination des équipes dirigeantes

Constat

Les équipes dirigeantes des établissements – Présidents, Directeurs, Vice-Présidents, Secrétaire Généraux et cadres – soulignent régulièrement le besoin de séminaire de formation et d'échanges professionnels au moment de leur prise de fonctions.

Pour certains, notamment les élus, l'organisation d'échanges techniques avec des présidents expérimentés est une nécessité dès lors qu'ils n'ont pas appréhendé, dans leur cursus antérieur, la totalité des domaines de pilotage d'un établissement.

Pour d'autres – les Secrétaire Généraux et les cadres -, la spécificité de la fonction et du milieu universitaire, aussi que l'évolution des missions conduisent à un besoin de formation théorique et surtout professionnelle, avec le souci d'une ouverture sur les pratiques et les méthodes d'autres établissements.

Actions à mener

L'Agence fera des propositions pour organiser ces formations en différenciant sans doute les séminaires destinés aux élus et ceux destinés aux cadres.

Ce projet doit trouver sa place en partenariat et en complémentarité avec la politique des Ministères. L'Agence doit mobiliser les forces vives de l'enseignement supérieur pour l'élaborer mais aussi le relayer et doit adapter sa forme et son contenu aux attentes et aux évolutions des établissements.

Lancer ce projet, signifie :

- ☞ repérer des pratiques extérieures internationales ou dans d'autres ministères et administrations ;
- ☞ s'accorder avec les Ministères de l'Education Nationale et de la Recherche sur la place que doit tenir ce dispositif, en appui des initiatives qu'ils souhaitent mettre en œuvre (actions ministérielles, programmes académiques, appels d'offres aux établissements pour des plans de formation) ;
- ☞ collaborer avec les réseaux professionnels des établissements pour en préciser la population cible, les thématiques et les programmes, la durée et les modalités sachant que les actions peuvent monter en charge progressivement et être, au départ, modestes;

- ☞ constituer les partenariats nécessaires auprès des ministères, administrations et établissements pour réaliser et mettre en œuvre les supports et techniques de formation, pour dégager les compétences de formateurs, pour mobiliser les moyens matériels pour la démultiplication des formations. Il sera également nécessaire de développer au sein de l'Agence des fonctions d'ingénierie de la formation afin de pouvoir évaluer et adapter le processus.

Critères d'évaluation

- Courant 2002 : étude des besoins, de la cible, des moyens mobilisables, des modes de financement et de la complémentarité avec les actions ministérielles.
- Fin 2002 : élaboration des actions et des modalités pratiques.
- Annuellement (probablement à partir de 2003) : bilan des formations : public, nombre d'établissements.

ACTION 17

Mettre en place une cellule d'appui et de conseil sur les projets utilisant les nouvelles technologies et réfléchir avec les établissements sur les conséquences techniques et organisationnelles des TIC

Constat

L'arrivée des technologies de l'information et de la communication a eu sur les établissements universitaires un impact profond, tant sur la gestion que sur la pédagogie ou sur la communication et l'information.

Le foisonnement d'expériences et de réalisations qui existent en ce domaine, l'intérêt affirmé du ministère et l'aide qu'il apporte à des établissements eux-mêmes très motivés rendent peu utile la promotion de ces technologies.

Le problème est plutôt aujourd'hui d'installer dans la durée des services efficaces et de qualité.

La multiplication de projets utilisant les nouvelles technologies nécessite une réflexion prospective sur la généralisation de ces nouvelles expérimentations, et sur leurs conséquences sur l'organisation des établissements. Certains équilibres fonctionnels sont remis en cause et les établissements ressentent de plus en plus un besoin de maîtrise globale des évolutions en cours.

Actions à mener

- La banalisation des technologies de l'information et de la communication conduit aujourd'hui les établissements à passer du stade de l'expérimentation à celui de la généralisation. L'Agence mènera des actions dans ce domaine en cohérence avec celles conduites par la direction du ministère en charge des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement supérieur.
- L'Agence, outre un rôle de veille à valeur ajoutée, doit donc en tous domaines et surtout dans le domaine de la scolarité, développer des actions concrètes pour accompagner la mise en place des projets innovants (campus numériques, bureaux nomades, nouveaux environnements de travail des étudiants et portails). Elle organisera une mise en réseau des porteurs de projet et le partage d'expériences en favorisant la mutualisation des savoir-faire. Elle veillera, en liaison avec les différentes équipes de recherche appliquées des universités, à l'analyse des nouveaux usages afin de mesurer l'impact sur l'organisation des établissements.
- L'Agence pourra, en s'appuyant sur les différents réseaux associatifs professionnels des établissements, contribuer à l'animation de pôles d'expertise (techniques, méthodologiques, organisationnels), répondant aux attentes des établissements.
- L'Agence offrira une compétence mutualisée au regard des normes, référentiels d'équipement et conditions d'achat, pour assister les établissements dans la cohérence technique de leur système d'information.
- Dans ce même souci de cohérence et dans le cadre du travail entrepris sur le système d'information des établissements, l'Agence travaillera avec ceux-ci sur l'organisation et l'utilisation de leurs ressources informatiques, afin que les projets répondent à une logique d'établissement.

Critères d'évaluation

- Rapport fin 2002 et fin 2003 sur le travail effectué pour garantir la cohérence technique des SI.
- Rapport d'activité sur les actions d'accompagnement de projets innovants : nombre d'établissements concernés, aide apportée, point sur la complémentarité entre l'action de la DT et l'AMUE

ACTION 18

Poursuivre et amplifier l'action " Pilotage "

Constat

Depuis deux ans, l'Agence anime un chantier " d'aide au pilotage " destiné à doter les établissements d'une démarche, de méthodes et d'outils de pilotage (entrepôt de données, optimisation de l'utilisation des logiciels de gestion) qui aideront à donner aux équipes dirigeantes une vision synthétique du fonctionnement de l'établissement et faciliteront une prise de décision maîtrisée.

Ce chantier a déjà rassemblé une large participation des établissements (dont les IUFM), au travers d'actions de sensibilisation, de méthodologie, et de mise en réseau, en parallèle à la mise au point d'un prototype d'entrepôt de données, testé aujourd'hui par 8 universités.

Actions à mener

L'Agence poursuivra cette démarche qui se situe au carrefour des différents domaines de gestion en recueillant les besoins et les savoir faire des établissements, en diffusant un fond documentaire à partir de la conceptualisation des expériences, en développant l'animation de réseaux d'établissements et les collaborations avec le MEN ou le CNE pour le suivi des indicateurs retenus, notamment dans le cadre de la contractualisation.

Elle l'enrichira par un ancrage dans les différents métiers de gestion des établissements, pour que cette action corresponde à un apport de tous et pour tous. Les responsables des différentes activités de l'établissement doivent être concernés par les données recueillies et leur fiabilité, pour faire émerger des données communes et déterminer les indicateurs utiles au pilotage de l'établissement.

L'Agence travaillera en partenariat avec la Direction de la programmation et du développement (DPD) du ministère sur le système d'indicateurs relatifs aux établissements d'enseignement supérieur.

Critères d'évaluation

- Annuellement, nombre d'établissements concernés par les formations ou les actions engagées.
- Note conjointe avec la DPD sur le travail engagé sur les indicateurs.

ACTION 19

Mettre en place des outils de pilotage interne

Le contrat précise en son chapitre 3 les axes stratégiques d'organisation et du fonctionnement de l'Agence dans lesquels elle s'engage ainsi que l'Etat.

Pour permettre d'évaluer les résultats atteints, l'Agence produira annuellement, comme prévu dans le texte du contrat :

- un rapport sur la politique de personnel (nombre et qualification des emplois, évolution quantitative et qualitative depuis l'année précédente, formations, aide apportée par l'Etat pour parvenir aux objectifs stratégiques définis, notamment en terme d'élévation des compétences) ;
- une analyse du coût des actions menées (actions 1 à 18) sur la base d'une méthode d'analyse des coûts à préciser en 2002 qui permettra, notamment, le suivi du coût global des applications informatiques ;
- les documents financiers obligatoires et notamment une analyse établie conjointement avec l'agent comptable, sur l'exécution budgétaire et la situation financière du groupement.

Organigramme de l'AMUE

Organigramme structurel de l'Agence

