



Stéphane ATHANASE est directeur de l'Agence de mutualisation des universités et établissements (Amue) depuis janvier 2014 après avoir été conseiller technique au cabinet du Premier ministre de juin 2012 à décembre 2013. Il a été directeur adjoint du Centre national des œuvres universitaires et scolaires (Cnous) de juin 2009 à mai 2012 et secrétaire général de l'université Paris-I Panthéon Sorbonne de septembre 2006 à mai 2009.

stephane.athanase@amue.fr

Les gains de la mutualisation pour les universités

[témoignage] Dans l'enseignement supérieur et la recherche, des économies substantielles sont réalisées dans le domaine des systèmes d'information des universités et établissements grâce à la mutualisation des achats de matériels et au développement de logiciels dédiés.

Les bénéfices attendus de la mutualisation sont nombreux : réduction des coûts (d'acquisition, d'exploitation, d'administration, de projet, d'infrastructures, de licence, etc.), meilleure maîtrise des risques, mise en cohérence et co-construction des actions réalisées dans un même domaine (partage de méthodes, capitalisation de savoir-faire), développement du sentiment d'appartenance à une même communauté, renforcement des établissements s'inscrivant dans des actions de mutualisation.

Pour obtenir ces bénéfices, il faut mettre en œuvre les modes opératoires adéquats et développer les bonnes stratégies. L'aptitude à négocier de la structure qui porte la mutualisation, sa capacité à fédérer les initiatives de ses membres, à optimiser l'expression de leurs besoins, à être réactive et agile, sont autant d'éléments primordiaux. Il en va de même de l'investissement de chacun des membres, facteur clé de la réussite des actions mutualisées. Pour l'Amue et ses 179 établissements adhérents, les bénéfices concernent trois domaines.

La construction des systèmes d'information (SI)

Certaines phases de la construction de SI bénéficient plus particulièrement des effets de la mutualisation.

- **Les études préalables.** Elles consistent à décrire le besoin, à étudier les solutions possibles (solutions souche d'éditeurs, développement spécifiques, logiciels libres,

etc.), leurs avantages et inconvénients. En raison du nombre d'acteurs, qui facilite la mobilisation d'un haut niveau d'expertise, les études préalables sont de grande qualité et aboutissent à des choix durables. Elles sont l'occasion d'échanges riches, bénéfiques à chacun et à la mise en place de réseaux d'experts sur lesquels le projet s'appuiera ensuite (accompagnement, formateurs, etc.).

- **La construction des logiciels de gestion.** Ces logiciels doivent répondre aux besoins de gestion adaptés à la diversité des établissements adhérents : finances, gestion des ressources humaines, gestion de la vie étudiante, recherche, etc. Lors de la phase de conception, de développement, puis de fiabilisation du logiciel, on rédige la documentation permettant de le maintenir, le déployer, l'exploiter et l'utiliser. On y produit aussi le dispositif d'accompagnement de son déploiement : outillages divers (reprises des données), dispositif de formation (technique et métier), supports de communication, de conduite du changement (analyses d'impact sur les processus et organisations métiers). C'est donc un poste de réduction des coûts très important puisque chaque établissement ne financera que sa quote-part. Une étude a montré que ce coût était équivalent (parfois moindre) à celui d'un projet mené par un seul établissement, alors que le projet mutualisé touchera un nombre d'utilisateurs finals beaucoup plus important (5 à 20 fois plus d'utilisateurs). Le prix de revient par établissement est donc très performant, même si cette phase nécessite une animation d'ensemble plus complexe.

- **Le déploiement et l'accompagnement.** Tout au long du projet se constituent des réseaux de compétences sur le terrain ou au niveau de la structure de mutualisation : compétences métiers, expertises sur le produit au regard des attentes métier, compétences techniques. Ainsi, si chaque établissement doit mener le projet d'implantation qui lui est propre, il s'appuie sur un dispositif robuste (documentations, formations, outillages, etc.). Son projet d'implantation lui revient alors nettement moins cher que s'il avait

dû construire seul les mêmes supports documentaires, les outils, et développer seul des compétences. Ce projet local est sécurisé par la mutualisation, le risque de ne pas réussir l'implantation étant quasiment éliminé.

- **La maintenance.** Comme pour la construction, le dispositif de maintenance est unique et son coût est réparti sur l'ensemble des acteurs. De par la diversité des cas d'usage, la maintenance peut être plus complexe que celle d'un système non personnalisable développé pour un seul établissement. Néanmoins, le facteur de réduction des coûts de la maintenance du projet mutualisé est analogue à celui de la construction. Le dispositif mutualisé assure au produit une durée de vie plus longue par une meilleure prise en charge des différentes évolutions nécessaires (technologiques, réglementaires, etc.). C'est un facteur supplémentaire de retour sur investissement plus favorable pour chaque établissement.

Les formations et l'accompagnement

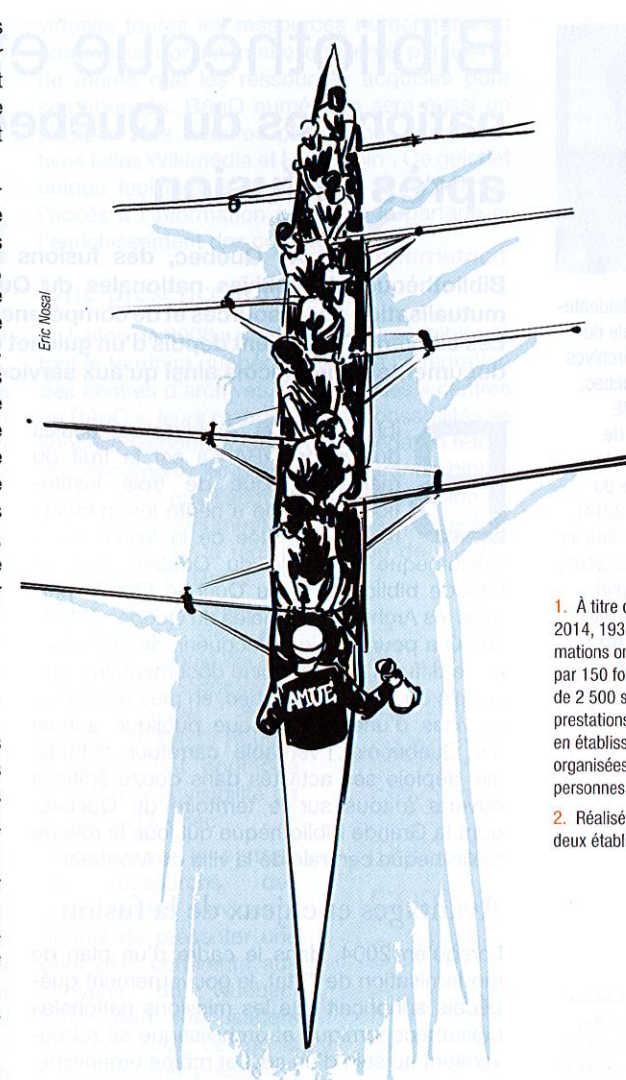
La mutualisation fait bénéficier les adhérents de l'Amue d'une pratique et de processus éprouvés, de la co-construction des dispositifs et d'une diffusion large de l'information. Au-delà de l'information, l'agence réalise une diffusion plus large des contenus et des savoirs, par des dispositifs d'*e-learning* notamment. En outre, le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche constitue un environnement propice au développement de nouvelles idées, d'innovations et de réalisations qui enrichissent la communauté et les actions mutualisées.

L'efficacité de ce dispositif est mesurable : les évaluations des stagiaires et les enquêtes auprès des adhérents sont porteuses de données qualitatives et quantitatives¹. Toutes ces pistes d'améliorations sont prises en compte dans le souci d'une assurance qualité permanente et structurée.

La centrale d'achats

Dans le cadre de sa centrale d'achat, l'Amue propose à ses adhérents une offre plurielle d'accords-cadres sur un large éventail de segments d'achats : fournitures, services et prestations intellectuelles notamment. Cette démarche de mutualisation fait bénéficier la communauté de prix attractifs et s'inscrit dans le cadre global de l'harmonisation des achats et pratiques entre l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche. Ces accords-cadres ont de multiples avantages :

- des gains financiers conséquents au titre des conditions obtenues,
- des gammes professionnelles simplifiant



Eric Misal

1. À titre d'exemple, en 2014, 193 sessions de formations ont été dispensées par 150 formateurs auprès de 2 500 stagiaires et 50 prestations sur mesure en établissements ont été organisées, touchant 750 personnes.

2. Réalisée en 2013 sur deux établissements

la gestion du parc (extension de garantie, pérennité de gamme) et un support dédié,

- des équipes avant-vente et après-vente dédiées au groupement,
- la simplification des procédures (une seule consultation),
- un achat de qualité, prenant en compte des critères environnementaux et sociaux.

À titre d'illustration, l'accord-cadre Matinfo3 portant sur l'acquisition de matériels informatiques est emblématique de la réussite de cette politique portée par l'Amue. Dans ce cadre sont sollicités des experts techniques opérationnels ayant des profils divers pour couvrir une majorité de besoins en termes de configuration, d'options et de services (parcs informatiques, calcul, infrastructure, etc.). Une étude² a établi que, selon la nature des matériels acquis, les économies réalisées allaient de 14 à 80 %.