



Contrat quinquennal de développement

Ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche

Agence de mutualisation des universités et établissements

2016 - 2020

Contrat quinquennal de développement de l'Agence de mutualisation des universités et établissements (Amue)

2016-2020

Entre,

**Le ministère de l'Education nationale,
de l'Enseignement supérieur et de la
Recherche**

**L'agence de mutualisation des
universités et établissements**

*Après délibération de son conseil
d'administration du 29 septembre 2016*

d'une part,

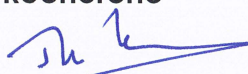
d'autre part,

Il est établi le présent contrat pour les années 2016-2020.

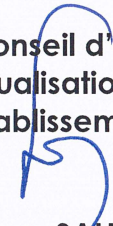
Ce contrat fera, avant renouvellement, l'objet d'une évaluation de ses résultats au regard des objectifs poursuivis et des engagements pris.

Fait à Paris, le 7 décembre 2016.

**Le secrétaire d'État chargé de
l'Enseignement supérieur et de la
Recherche**


Thierry MANDON

**Le président du conseil d'administration de
l'agence de mutualisation des universités
et établissements**


Jean-Loup SALZMANN

**Le directeur de l'agence
de mutualisation des universités
et établissements**

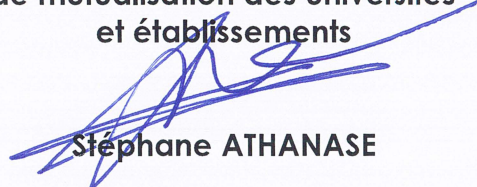

Stéphane ATHANASE

Table des matières

1 La mutualisation	5
1-1 La construction des systèmes d'information (SI)	5
1-2 Les formations et l'accompagnement	6
1-3 La centrale d'achats	6
2 Orientations stratégiques pour la période 2016-2020	8
2-1 Principes directeurs : recentrer, simplifier, mutualiser	8
2-1-A Recentrer le positionnement de l'Amue sur un nombre d'activités plus réduit dans une logique de trajectoire pluriannuelle	8
2-1-B Poursuivre et renforcer l'orientation vers la co-construction avec les établissements	8
2-1-C Développer l'offre de services mutualisée ou en cloud	9
2-1-D Maintenir une capacité financière suffisante pour développer de nouvelles solutions	10
2-1-E Poursuivre les réflexions sur le modèle économique de l'agence pour le rendre plus attractif pour les établissements	10
2-1-F Engagement des établissements	10
2-2 Gouvernance des SI	11
2-2-A Le comité agence technologies et innovation	12
2-3 Gouvernance des formations	12
2-3-A Le comité formation continue de l'agence (CFCA).....	12
3 Méthodes et moyens	13
3-1 Intégrer plus avant la Recherche dans la gouvernance	13
3-2 S'appuyer sur les ressources des établissements.....	13
3-3 Moderniser les méthodes de construction des SI.....	14
3-3-A Co-construction.....	15
3-3-B Sécurisation et protections des données (RSSI, CNIL,).....	16
3-3-C Cloud et offre de services	17
3-3-D Plan produit et projets Scolarité/Formation/Vie étudiant et Recherche	17
3-4 En matière de formations.....	18
3-4-A Vivier des formateurs	18
3-4-B Méthodologie pour la création / la diffusion de formations.....	19
3-4-C Coordination avec les formations assurées par les établissements..	19
3-4-D Evaluation	20
3-5 Accompagnement à la transformation des organisations.....	20
3-5-A Dimension Internationale	21
3-6 Dispositifs internes à l'agence d'aide à la décision et de suivi	21
3-6-A Cartographie des risques	21
3-6-B Comptabilité analytique	21
3-7 Les moyens à prévoir	22

Préambule

De nombreuses transformations sont à l'œuvre dans l'enseignement supérieur et la recherche. Souvent imbriquées les unes avec les autres, se nourrissant les unes les autres, à l'exemple de la modernisation de l'action publique et de la transformation numérique, qui induisent un nécessaire renouvellement des modes de conception, d'enrichissement, et d'évaluation des services pour les usagers et les personnels des établissements d'enseignement supérieur. Ce renouvellement s'inscrit dans le cadre de stratégies nationales pour l'enseignement supérieur et la recherche et dans un environnement institutionnel repensé pour les établissements.

Dans le respect de l'autonomie des établissements qui la composent et dans le cadre de leurs missions, avec l'appui de l'Etat, l'Amue s'inscrit résolument pour la période couverte par ce contrat dans la réalisation d'actions concourant à l'amélioration de la qualité de leur gestion. Rapportées à ses trois axes stratégiques d'activités, en l'occurrence *Systèmes d'information (SI)*, *Formations* et *Accompagnement*, l'agence

- poursuivra l'évolution vers davantage d'agilité dans ses modes de développement (prototypage, mutualisation des compétences, co-design avec les utilisateurs finaux), d'hébergement de ses solutions (mutualisation, plateformes, Saas,), d'animation de ses réseaux (à l'exemple des viviers de formateurs et d'experts) et la transformation de son organisation interne (activités Systèmes d'information et Formations). L'objectif étant de mieux répondre aux demandes de ses adhérents (à l'aune des critères tels que: qualité, délais, coûts, efficience).

- s'attachera plus particulièrement à renouveler et développer ses offres SI dans les domaines Recherche et Scolarité/formation/Vie de l'étudiant (*cœur de métier*).

- participera à l'amélioration des données produites par l'informatique de gestion avec pour objectifs d'en faciliter l'agrégation, la circulation, l'exploitation, la réutilisation et la valorisation.

- poursuivra les actions initiées par le secrétariat d'Etat chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche et les établissements dans le cadre du *Plan de simplification de l'enseignement supérieur*, plan qui concerne l'ensemble des domaines de gestion. Faciliter le travail des équipes en établissements, dématérialiser un certain nombre de processus (inscription des apprenants, gestion des factures,), disposer d'un outil unique pour réaliser des opérations auparavant réparties entre plusieurs (gestion financière des laboratoires, pré-liquidation de la paye) sont des actions, parmi d'autres, engagées par l'Amue.

1 La mutualisation

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 convient de mettre en œuvre les modes opératoires adéquats et développer les bonnes stratégies. L'aptitude à négocier de l'agence, 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 182 établissements adhérents, les bénéfices actuellement proposés dans l'offre de services concernent :

1-1 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 finaux 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, 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.

1-2 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 grâce notamment à la veille qu'elle assure. Au-delà de l'information, l'Agence réalise une diffusion plus large des contenus et des savoirs, par des dispositifs d'*e-learning* notamment, les (web), les conférences qu'elle organise et ses publications. 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.

1-3 La centrale d'achats

Dans le cadre de sa centrale d'achats, 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 :

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.

- des gains financiers conséquents au titre des conditions obtenues ;
- des gammes professionnelles simplifiant 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%.

² Réalisée en 2013 sur deux établissements

2 Orientations stratégiques pour la période 2016-2020

2-1 Principes directeurs : recentrer, simplifier, mutualiser

2-1-A Recentrer le positionnement de l'Amue sur un nombre d'activités plus réduit dans une logique de trajectoire pluriannuelle

Aujourd'hui, l'Amue exerce un nombre d'activités très important au regard de sa taille et de son budget. La diversification de ses activités, souvent réalisée à la demande de ses membres ou du MENESR pourrait nuire à la qualité et à la réactivité de l'agence sur ses activités cœur de métier.

Tout en conservant ses trois axes stratégiques (SI, formation, accompagnement) l'Agence devrait travailler sur une trajectoire qui lui permettrait de se recentrer sur les activités sur lesquelles les établissements l'attendent en priorité : la mise à disposition de services et outils numériques cœur de métier de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Cette nouvelle réflexion sur l'offre de services devra permettre, entre autre, de préciser le rôle que l'Amue joue en fonction des solutions proposées (éditeur, distributeur, support, maintenance...). Elle sera aussi l'occasion de s'interroger sur la plus-value réelle d'activités annexes telles que la centrale d'achats.

Ces éventuelles évolutions de l'offre de services devront s'inscrire sur une durée longue (plusieurs années) pour assurer une transition la plus adaptée possible de façon à conduire le changement pour les membres qui utilisent aujourd'hui ces services.

2-1-B Poursuivre et renforcer l'orientation vers la co-construction avec les établissements

L'Amue est clairement positionnée aujourd'hui sur des modalités de co-construction. Persuadé que cette voie est la bonne, le MENESR ne peut qu'encourager cette démarche. Les travaux engagés devront être poursuivis pour garantir la réussite de cette nouvelle démarche :

- Approfondir la question du retour sur investissement pour les établissements appelés à mobiliser leurs ressources ;
- Raccourcir de façon radicale les délais de mise à disposition des outils pour les adhérents ;
- Publication rapide par le comité agence technologies innovations (CATI, cf infra) d'un cadre technique commun (technologie, modèle de données et interopérabilité) qui permettra d'industrialiser des solutions produites par les établissements pour les mettre à disposition de la communauté ;

- Décrire les rôles respectifs de l'agence et des établissements pour assurer le support (niv 1, 2 et 3), la maintenance corrective et la maintenance évolutive des solutions co-construites.

Ce principe permettra de capitaliser au sein de la communauté de l'enseignement supérieur et de la recherche les investissements réalisés, investissements entendus au sens large: financiers, mais aussi organisationnels, technologiques, portant sur la montée en compétences des équipes (gestion, maintenance);

Par ailleurs, afin de répondre au mieux à leurs besoins réels, les solutions logicielles seront construites en intégrant autant que possible les usagers à chaque étape de construction. Des méthodes agiles pour la conception (design de services, UX...) pour la réalisation (méthodes itératives, prototypage rapide, priorisation par la valeur,...) et pour la maintenance seront ainsi progressivement mises en œuvre à chaque fois que cela sera pertinent et créateur de valeur.

Ces actions doivent contribuer aux objectifs de simplification et de gain d'efficacité dans les processus de travail entre l'AMUE, les établissements et les usagers. Ces objectifs sont notamment énoncés dans les deux plans ministériels de simplification annoncés en avril et décembre 2016.

2-1-C Développer l'offre de services mutualisée ou en cloud

La simplification de l'intégration des solutions et l'industrialisation de la maintenance corrective et évolutive constituent des enjeux de taille pour l'agence et ses adhérents.

Pour répondre à ses enjeux, les solutions logicielles proposées par l'agence seront, pour celles qui ne le sont pas aujourd'hui, accessibles via des services (Saas) ou, à défaut, sur des infrastructures mutualisées pour en faciliter les opérations de maintenance.

Les bénéfices attendus d'une telle évolution sont :

- plus grande rapidité de déploiement des solutions ;
- évolutions ou correctifs quasi transparents pour les établissements ;
- mutualisation des ressources techniques et des compétences.

Consciente des changements technologiques et organisationnels potentiellement induits pour l'agence et ses adhérents, l'agence mettra en place les dispositifs nécessaires pour expliciter l'ensemble des éléments (prérequis, avantages/inconvénients, coûts) liés à une telle démarche et in fine garantir l'adhésion des adhérents à cette dernière. Le CATI sera plus particulièrement chargé de ces travaux.

Cette évolution doit impérativement s'appuyer sur la définition et la mise en œuvre d'un modèle économique approprié, partagé par les établissements (à réaliser au cours du 1^{er} semestre 2017 sous forme d'un *business model*) et s'effectuer dans le respect des règles de confidentialité et de sécurité fixées par les référentiels de l'Etat en la matière.

2-1-D Maintenir une capacité financière suffisante pour développer de nouvelles solutions

La capacité d'autofinancement de projets est la garantie de pouvoir continuer à innover sans nécessairement faire appel à des financements exceptionnels de la part du Ministère ou des établissements.

Idéalement, le MENESR considère que cette capacité financière ne devrait pas être inférieure à 30% du budget global de l'Agence pour garantir cette capacité à rendre disponible de nouvelles solutions le plus souvent et le plus rapidement possible.

2-1-E Poursuivre les réflexions sur le modèle économique de l'agence pour le rendre plus attractif pour les établissements

Comme chacune des précédentes orientations stratégiques le montre, les évolutions que mène l'agence et les changements qu'elle va continuer d'impulser au monde des SI de l'ESR doivent s'appuyer sur une réflexion autour de sa chaîne de valeur et de son modèle économique.

En complément des réflexions déjà menées par l'agence et ses adhérents sur l'évolution du modèle économique, qui se traduisent notamment par la mise en place d'un préfinancement des nouvelles solutions logicielles, l'agence poursuivra sa réflexion et s'interrogera sur d'autres modèles ou scénarios (augmentation des cotisations, gratuité, croissance externe...).

Au cœur de ce modèle, la co-construction vient modifier considérablement les rapports que l'Amue pouvait entretenir avec les établissements par le passé. L'attractivité du modèle en vue de mobiliser effectivement les établissements est un point clé de la réussite de cette co-construction.

Au cours du 1^{er} semestre 2017, l'agence produira un premier bilan du préfinancement et travaillera avec le MENESR, la CPU, la cdefi et ses adhérents sur ce bilan ainsi que sur les scénarios possibles d'évolution de ce modèle (ou de ces modèles).

2-1-F Engagement des établissements

L'investissement des adhérents constitue la pierre angulaire du système de mutualisation et de modernisation que porte l'Agence.

L'importance des enjeux, les contraintes financières et de temps font que l'implication des établissements est absolument vitale pour relever les défis que représente la construction de SI.

Leur investissement peut prendre de multiples formes, à titre d'illustration:

- Engagement dans les instances décisionnelles de l'Agence ;
- Participation au processus de construction des SI, collaboration aux groupes de travail métier ;
- Préfinancement des solutions ;
- Participation à la mise en œuvre des actions de formations.

L'engagement des établissements devra s'accompagner de la signature d'un minimum de conventions d'engagement d'achat du futur système d'information afin de préciser le nombre d'établissements prêts à se doter de nouvelle solution. La gestion financière serait davantage sécurisée.

L'engagement des établissements peut aussi se traduire par le préfinancement de la construction de nouveaux projets si la trésorerie de l'Amue le nécessite.

En contrepartie, l'Amue doit avoir un fonctionnement clair et efficace portant sur les conditions de réalisation de ses actions et sur ses coûts (de fonctionnement, de construction, d'intégration, de déploiement des SI) et leurs fondements. Une information régulière, une association tout au long de la vie du projet SI (copil, comité d'utilisateurs) doivent être systématiquement mises en œuvre.

L'investissement des établissements est la marque de leur prise de responsabilité et de leur appropriation du projet. Il est important que tous les établissements d'un groupe projet le soutiennent activement et s'y investissent plus encore.

2-2 Gouvernance des SI

Pour ses adhérents, dans le cadre de la mise en œuvre de ses missions telles que définies dans sa convention constitutive, l'agence :

- anime et coordonne les actions communes visant à améliorer la qualité, l'efficacité, l'efficience et la fiabilité du service rendu par les systèmes d'information ;
- organise et pilote la conception et la mise en œuvre des opérations de mutualisation de systèmes d'information ;
- prend une part active à la concertation nécessaire à l'évolution des référentiels généraux d'interopérabilité et d'accessibilité, des modèles de données de référence et des modèles d'échange ;
- participe à l'amélioration des données produites par l'informatique de gestion avec pour objectifs d'en faciliter l'agrégation, la circulation, l'exploitation et la réutilisation.

L'action de l'agence s'inscrit dans un cadre bien précis. En matière de SI, au-delà des instances délibérantes de l'agence (conseil d'administration et assemblée générale), les instances dédiées aux systèmes d'information et au numérique concourent à la définition des actions de l'agence et à la définition de leurs périmètres (codornum ministériel, copils CPU/MENESR, commissions de la CPU (notamment numérique), Dinsic, CNum). Par ailleurs des comités de pilotage existent pour chacun des grands projets ou solutions de l'agence (SIFAC, SIHAM, SINAPS, APOGEE/ROF, SICLES).

2-2-A Le comité agence technologies et innovation

Pour sa part, le comité agence technologies et innovation a pour ambition de participer à la réflexion portant sur les enjeux liés à la transformation des SI dans les établissements et à l'Amue et de préparer les mutations technologiques en ayant pour objectif de mieux prendre en compte la stratégie et les besoins des métiers dans un environnement budgétaire contraint et connaissant des évolutions rapides (software as a service (SaaS), essor du big data, émergence de nouveaux types d'acteurs,).

Le Cati a plus particulièrement pour mission de fixer les grandes orientations pour l'offre SI mutualisée produite par l'AMUE. Dans ce cadre, la dimension recouvrant le lien entre SI et métiers est primordiale, notamment au travers de la gouvernance SI, du positionnement et des missions de la DSI au sein des établissements.

De plus, le Cati, structuré en plusieurs groupes de travail, prend en charge la réflexion et l'avancement de certaines questions stratégiques et portées par le MENESR comme l'Identité Numérique.

2-3 Gouvernance des formations

Fort des principes directeurs énoncés plus haut, l'Agence sera amenée à faire évoluer son offre de formation, sur plusieurs années, de façon à renforcer son positionnement autour des outils et SI qu'elle met à disposition.

L'impact économique et organisationnel de ce nouveau positionnement devra bien sûr être étudié par la gouvernance de l'Amue pour en valider l'opportunité.

Les travaux en matière de formations sont menés sous le pilotage du MENESR (Secrétariat général, DGESIP, DGRI, DGRH) et de la conférence des présidents d'université (CPU).

Un accord ESENER / AMUE est intervenu en juillet 2015. Il a vocation à porter les actions communes et notamment la mise en place des parcours de formation pour les personnels d'encadrement supérieur des établissements (DGS, DRH, DAF, Directeurs des achats, du patrimoine et des systèmes d'information). Cet accord devra être réévalué au cours de la période 2017-2020.

2-3-A Le comité formation continue de l'agence (CFCA)

Dans le respect du modèle économique de l'agence et de ses implications, afin d'assurer une meilleure adéquation entre l'offre et les besoins de ses adhérents, l'agence crée un « comité de formation continue de l'Agence ».

Le CFCA précisera le caractère gratuit ou payant de chaque formation en fonction de critères proposés à l'Agence qui les arrêtera.

Un portail internet dédié aux formations sera mis en place reprenant l'offre de formations de l'agence ainsi que celles sélectionnées par le comité mentionné supra pour plus particulièrement

- compléter son offre (formations non présentes dans l'offre de l'agence,) ;
- renouveler son offre ;
- concentrer son offre.

Dans ce cadre, des partenariats seront noués avec des établissements d'enseignement supérieur et de recherche ou d'autres prestataires de formations (convention, accord-cadre,).

3 Méthodes et moyens

3-1 Intégrer plus avant la Recherche dans la gouvernance

L'Etat s'engage à considérer l'agence comme un acteur majeur sur les champs des SI de gestion et de l'accompagnement métiers dans l'ESR. Dans ce cadre, l'Etat associera l'agence le plus en amont possible des prises de décision pour lui permettre notamment d'anticiper les changements à apporter sur son offre.

Dans le cadre défini par la convention constitutive de l'agence, qui prévoit notamment la présence de deux représentants des EPST au sein de son conseil d'administration, et en s'appuyant sur une vision intégrée de l'ESR, qui consiste à considérer l'enseignement supérieur et la recherche comme deux dimensions d'un même monde, l'agence s'engage à poursuivre un dialogue approfondi avec les EPST, qu'ils soient adhérents ou ayant vocation à l'être (cf mesures de simplification proposées par M. Thierry Mandon, secrétaire d'Etat à l'ESR).

Dans le cadre des différents comités de pilotage et instances décisionnelles de l'agence, la dimension recherche sera systématiquement intégrée.

Des travaux portant sur les principes de gouvernance relatifs aux organismes de recherche et leur mise en œuvre opérationnelle seront menés en 2016/2017.

3-2 S'appuyer sur les ressources des établissements

L'agence s'engage à développer son expertise en faisant appel aux établissements. Afin de répondre aux attentes de ses adhérents, compte tenu des ressources limitées dont elle dispose, l'agence s'engage sur la voie du développement de « ressources Amue » en établissement. Répondant à une logique de vivier, des ressources en établissement seront identifiées, ressources qui pourront intervenir pour le compte de l'Amue à l'occasion de formations, expertises, prestations d'accompagnement, développement de solutions ou autres actions menées par l'agence.

A l'occasion de grands chantiers tels que SICLES/PCScol, des équipes locales pourront être constituées et pleinement engagées dans leur réalisation sur le long terme. Des conventions seront établies entre l'agence et les établissements concernés afin de prendre en compte l'investissement de ces derniers. Conformément aux principes directeurs énoncés plus haut, la co-construction doit être en effet suffisamment attractive pour les établissements.

3-3 Moderniser les méthodes de construction des SI

Les objectifs prioritaires de l'Agence sont de garantir les délais de réalisation des solutions choisies par ses adhérents et de mettre à disposition des établissements des produits dont la qualité répond aux meilleurs standards.

Outre les éléments d'amélioration relevant de l'association, de l'implication des établissements et des partenariats, l'Agence fera évoluer sa méthodologie de construction SI en favorisant la co-construction et en s'appuyant sur les grandes orientations technologiques définies par son comité agence technologies et innovation (CATI).

Les actions de l'Agence prendront en compte le cadre proposé par le Conseil national du numérique en matière d'évolution des SI :

- 1) L'alignement des stratégies SI, recherche, éducation
 - Consolider l'informatique de gestion, l'informatique pédagogique et l'informatique documentaire pour répondre aux nouveaux besoins des usagers des établissements d'enseignement supérieur et de recherche ;
 - Opérer une migration vers des solutions de cloud mutualisées ;
 - Inclure des besoins prospectifs dans le design, la réalisation des SI et développer la réflexion portant sur la politique des données (learning analytics, big data, maîtrise des données de la recherche) ;
 - Favoriser l'open source, dont le rôle dans l'innovation est majeur. Pour ne citer que ces deux exemples, des briques open source sont largement utilisées dans le Cloud et le big data.
- 2) Pour le design et réalisation des applications
 - Mode agile (création de valeur à chaque étape), mutualiser les compétences (gestion, maintenance,) ;
 - Intégrer les usagers, et leurs comportements, très en amont de la construction de la solution logicielle, construire des interfaces intuitives.
- 3) Au titre des normes
 - Appliquer les normes élaborées par l'Etat (DINSIC, MENESR), les opérateurs de mutualisation de l'ESR ;
 - Rendre prioritaire l'interopérabilité entre briques logicielles et la portabilité des données et des contenus.

Dans le cadre ainsi fixé, au cours de ce contrat, l'agence approfondira plus particulièrement les sujets suivants :

3-3-A Co-construction

L'AMUE propose et proposera plusieurs projets d'envergure à la co-construction : SINAPS, SICLES/PCScol, CAPLAB, décisionnel. Dans le cadre de sa démarche de construction d'un SI intégré en meilleurs composants, l'AMUE s'appuie sur des éditeurs privés pour les fonctions support (SAP, HRA Access, accord-cadre multi attributaires Patrimoine...) mais les SI cœurs de métiers (Formation et vie de l'étudiant, Recherche) seront des développements spécifiques, propriété de l'AMUE, donc de ses adhérents.

Et c'est donc sur la construction de ces SI cœurs de métiers que les adhérents de l'AMUE pourront plus particulièrement investir leurs forces. Dans ce cadre, les usagers (étudiants, enseignants, chercheurs) seront associés à la conception et à la réalisation de ces systèmes d'information pour mieux prendre en compte leur comportement et l'expérience utilisateur (notamment pour l'accès en mobilité).

LES COMPETENCES

Un renfort substantiel de l'implication des établissements dans la mutualisation, qu'il s'agisse de profils métiers ou de profils SI, dans le cadre des projets de construction de SI, mais aussi de l'accompagnement à leur déploiement, supposerait des mises à disposition plus franches sur des périodes plus longues.

Cela suppose donc que les établissements qui s'engagent dans un projet national (et de fait un projet local qui leur est propre) se renforcent eux-mêmes ou s'organisent (Fusion, COMUE...) de manière à investir ces compétences dans la mutualisation tout en bénéficiant de l'expertise développée par ces agents dans le cadre de leur propre projet local consistant à implanter la nouvelle solution.

Qu'il s'agisse de mobilisation d'experts, MAD, ou plus largement d'implication d'établissement dans un projet mutualisé (établissement pilote), c'est la question de la rétribution de ces établissements à hauteur de l'effort consenti qui est posée. L'AMUE devra repenser sa tarification de façon à mettre en place les flux financiers permettant cette implication à la hauteur des enjeux.

REUTILISATION D'APPLICATION LOCALES

Cette réutilisation peut prendre plusieurs formes : un système local peut être tout à fait candidat à la mutualisation, soit à sa diffusion large et donc à une maintenance long terme s'il répond à la fois aux attentes des directions métiers et des utilisateurs, intégrant la diversité de contextes des autres établissements, et que sa conception d'origine, sa technologie, lui confèrent une durée de vie suffisante.

La conception d'un SI peut, avec tout autant d'intérêt, également être capitalisée au profit de la construction d'un nouveau SI. L'AMUE s'attachera par exemple à reprendre dans CAPLAB l'expérience du GIS GRAAL.

Néanmoins, pour que les initiatives locales futures puissent être mutualisées, il est impératif d'avoir une approche urbanisée partagée des SI.

La description des processus métiers (cadres de cohérence), la découpe des grands ensembles fonctionnels, puis la découpe des ensembles applicatifs, assortis de lignes directrices technologiques (langages de développement notamment, techniques

d'interopérabilité) constituent un cadre global de travail qui, s'il est respecté, facilite la réutilisation d'un produit local au niveau national.

A ce titre, l'AMUE mène depuis 2 ans une démarche d'accompagnement d'urbanistes d'établissements (formalisme DINSiC, outil MEGA). Cette démarche doit être amplifiée dans le cadre de ce contrat.

Le socle de SINAPS est conçu pour être un outillage de travail permettant aux établissements d'intégrer leur SI avec les SI mutualisés de l'AMUE et de l'association cocktail, tout en participant à l'enrichissement du produit SINAPS lui-même.

Enfin, l'AMUE a mis en place une forge de développement collaboratif, ainsi qu'un cadre de développement associé permettant d'assurer la maintenabilité des applications qui y seront développées.

Ces actions et dispositifs permettront à l'AMUE de proposer un cadre, dès l'origine des projets, aux établissements souhaitant développer des SI et les voir ensuite mutualisés, venant ainsi sécuriser leur réutilisation.

3-3-B Sécurisation et protections des données (RSSI, CNIL,)

- 1) La sécurité est un sujet prégnant aujourd'hui et pour les années à venir.
 - L'idée mise en avant par l'agence est qu'elle est certainement plus facilement maîtrisable dans le cadre de dispositifs mutualisés que dans le cadre d'une exploitation individuelle au sein d'un établissement ;
 - L'AMUE investit fortement sur des compétences sécurité et a déjà mis en place un SI sous forme de service (SIHAM PMS) avec un très haut niveau de sécurité, validé par une homologation conforme aux principes du RGS. Cet investissement en compétences sera amplifié lors de ce contrat.
- 2) Pour la construction de son offre SI, l'Amue mettra en œuvre Le concept de la « protection de la vie privée dès la conception » (privacy by design). Dans ce cadre, l'AMUE s'engage à :
 - respecter ces principes de *Privacy by default/design* sur toute la durée de vie des logiciels ;
 - incorporer la dimension *Informatique et Libertés* dans son dispositif d'assurance qualité pour tout domaine d'activités impliquant l'emploi de données à caractère personnel, notamment dans son kit des marchés publics, le modèle de CCTP, les procédures d'expression des besoins et de validation de contrat de sous-traitance.

3-3-C Cloud et offre de services

L'AMUE devra proposer tous ses produits sous forme de service en dispensant les établissements d'investir dans des ressources matérielles et sans avoir à développer les compétences dédiées (SAP, HRAcces...) ni à y consacrer les charges. Le contenu du service, le niveau de disponibilité, et les coûts associés sont définis. Cette offre doit être optimisée en prenant en compte les coûts de transformation des logiciels existants, et du nombre d'établissements susceptibles de s'engager dans cette voie préalablement aux investissements.

Pour l'avenir, les nouvelles solutions logicielles, à l'exemple des projets SICLES, CAPLAB et décisionnel, devraient intégrer dès leur conception les principes du SAAS.

3-3-D Plan produit et projets Scolarité/Formation/Vie étudiant et Recherche

Le plan produit de l'agence est annexé au présent contrat. Il reprend pour chacune des solutions l'objectif de déploiement sur la période du contrat avec un rappel des déploiements déjà réalisés au 31 décembre 2015.

L'ensemble des logiciels de gestion produits par l'agence connaîtront pour les uns, des évolutions profondes (domaine finances : Sifac GBCP, sifac EPST), pour les autres des phases de construction et de déploiement (domaine formation, scolarité, vie de l'étudiant (SICLES/PCScol), domaine ressources humaines (Siham), domaine interopérabilité (Sinaps), domaine recherche (Caplab).

Qui plus est, s'appuyant sur la dynamique créée par Siham PMS, l'agence s'engage par des études préalables sur deux chantiers prioritaires pour les établissements :

- le pilotage du coût de l'offre de formations ;
- la gestion des contrats (recherche).

SICLES (DOMAINE FORMATION, SCOLARITE, VIE DE L'ETUDIANT)

Le projet SICLES/PCScol, de grande envergure, qui prendra la suite d'Apogée (lancé en 2005), s'inscrit dans un cadre profondément renouvelé :

- construction d'un partenariat avec un autre acteur majeur des SI de l'ESR, l'association Cocktail : ce partenariat permettra d'engager une centaine d'établissements sur la voie d'une solution commune en ce domaine (mise en cohérence du SI de l'ESR) ;
- co-construction de la solution avec les établissements: l'investissement des universités et des usagers dans la construction d'une solution logicielle "cœur de métier" est fondamental ;
- agilité de la construction : forge de travail collaboratif, mise en place de méthodes de construction agiles utilisées par les équipes de l'agence, de l'association cocktail et des établissements ;
- Architecture orientée de type micro-services, utilisation de technologies Open Source ;
- mise en œuvre du principe de pré financement des nouvelles solutions avec pour objectif de sécuriser leur déploiement (engagements réciproques Amue/établissements).

CONSTRUCTION ET DEPLOIEMENT DE SOLUTIONS RECHERCHE (CAPLAB, PLATE-FORME TECHNOLOGIQUE,)

Dans le cadre du partenariat avec le CNRS, avec les organismes de recherche adhérents de l'agence (INSERM, IRD, INRIA, INRA, IFFSTAR, IRSTEA) et les universités, l'agence développera l'offre SI dans le domaine recherche.

L'agence participe à la simplification de la gestion de la recherche et à une meilleure connaissance et valorisation des activités de recherche par une plus grande convergence des solutions logicielles proposées aux établissements et par sa participation active aux travaux menés sous l'égide du MENESR sur le cadre de cohérence recherche et sur les référentiels. Les travaux menés sur la période du contrat porteront plus particulièrement sur :

- la participation à la mise en place du REFP, qui est un projet qui vise à proposer à l'ensemble des autres applications du système d'information Recherche un référentiel partagé des données «personnes» et «structures de recherche» en s'appuyant notamment sur le RNSR ;
- dans le cadre de la mise en place d'une architecture et d'infrastructures dédiées aux SI des laboratoires, la participation de l'Amue au développement d'une plateforme technique qui permettra d'accueillir les applications recherche communes aux établissements ;
- la construction de Sifac EPST, projet porté plus particulièrement par l'IRD qui en sera bénéficiaire au 1^{er} janvier 2017 ;
- la construction d'un geslab et d'un dialog commun aux universités et aux organismes de recherche (2016 et 2017) ;
- la construction de Caplab, application qui permettra la description des activités réalisées au sein des unités et fournira les données pour mieux suivre et piloter les activités de recherche.

3-4 En matière de formations

Les objectifs suivants seront repris :

3-4-A Vivier des formateurs

- Diversifier l'origine du vivier de formateurs en conjuguant les «ressources AMUE» en établissement intervenant dans le cadre d'accords de co-construction et les formateurs intervenants dans le cadre d'un cumul d'activités ;
- Elargir le réseau de formateur grâce à une communication ciblée, soutenue et une gestion des recrutements plus professionnelle. L'utilisation d'un outil de gestion adapté permettra un meilleur suivi et pilotage des candidatures ;
- Animer et entretenir la communauté des formateurs grâce à des outils collaboratifs en ligne et des rendez-vous réguliers ;
- Garantir la qualité des formations par la mise en place d'une formation initiale obligatoire pour tous les formateurs visant à créer une culture pédagogique partagée.
- Développer les compétences des formateurs de manière régulière grâce à des formations d'approfondissement, des ateliers ou la mise à disposition de ressources en ligne ;

- Publier la liste des « ressources AMUE » en établissement qui pourront être sollicités directement par d'autres établissements, avec ou sans, le concours de l'agence ;
- Améliorer la qualité des actions de formations grâce à une meilleure exploitation des évaluations.

3-4-B Méthodologie pour la création / la diffusion de formations

- Garantir une offre de formation a-minima hybride basée sur la mise à disposition aux apprenants des ressources pédagogiques en format numérique et des activités en amont et en aval du temps présentiel ;
- Développer les contenus de formation à distance tout en accompagnant les établissements dans la mise en œuvre de ces nouvelles modalités auprès des usagers ;
- Mettre en place une plateforme de type LMS (*Learning Management System*) à l'instar des usages des établissements. Cette plateforme, facilement accessible par les participants, permettra de mettre à disposition les ressources pédagogiques en format numérique et de généraliser une offre de formation hybride ;
- Mettre en place une chaîne éditoriale pour faciliter la mutualisation et la dérivation des supports de formation et de documentation ;
- Accompagner les formateurs dans la création des scénarios pédagogiques et des contenus ainsi que dans la prise en main du LMS et de la chaîne éditoriale ;
- Mettre en place des ateliers pédagogiques pour élaborer des kits, des boîtes à outils afin d'initier de nouvelles méthodes et supports.

3-4-C Coordination avec les formations assurées par les établissements

- Le comité de formation continue de l'agence (cf supra) s'appuiera utilement sur l'exploitation des données du logiciel LAGAF (Logiciel d'Aide à la Gestion des Actions de Formation) pour analyser l'offre et l'utilisation des formations et définir les orientations ;
- Le comité de formation continue de l'agence précisera le caractère gratuit ou payant des formations en fonction de critères proposées à l'Agence qui les arrêtera. Les critères tiendront compte des formations continues des personnels assurées par les établissements.

3-4-C-a Renouvellement de l'offre, parcours de formation

- Elaborer de nouveaux parcours métiers (notamment en matière de formation continue universitaire et de recherche) en coordination avec les associations de professionnels et l'ESENER en intégrant des certifications ;
- Professionnaliser l'exploitation qualitative des évaluations des actions de formation ;
- Promouvoir les actions de formation intra-établissement ou entre établissements d'un même territoire (COMUE...).
- Développer les partenariats permettant une mutualisation des offres de formation respectives ;

- S'appuyer sur les réseaux professionnels pour formaliser en commun les orientations ou les besoins du domaine concerné dans le but d'anticiper les évolutions et prendre en compte les remontées du terrain. Ces éléments pourraient être ensuite utilisés par le comité agence formation tout au long de la vie (cf ci-supra).

3-4-D Evaluation

- L'amélioration de la qualité des formations passe par une meilleure prise en compte des attentes des stagiaires. Dans cette perspective, les évaluations diagnostics en amont de la formation seront systématisées afin de permettre aux formateurs de s'adapter à son groupe (évaluation ex-ante) ;
- Les évaluations à chaud seront mieux exploitées et permettront d'adapter l'offre de formation en fonction des retours des formateurs et des stagiaires ;
- Un dispositif d'évaluation à froid sera développé sous la forme de journées d'échanges, dites « Rencontres », qui seront l'occasion de réunir les participants plusieurs mois après leurs formations pour mesurer les impacts des apprentissages sur les résultats opérationnels. En prolongeant la même idée, des classes virtuelles, réunion à distance, permettront de confronter les retours d'expérience.

3-5 Accompagnement à la transformation des organisations

L'accompagnement des établissements est au cœur des missions de l'agence. Sa légitimité s'est construite progressivement, grâce à un certain nombre d'actions : veille réglementaire (diffusée à travers des guides, des fiches d'actualité, etc.), relations suivies et étroites avec les réseaux professionnels, organisation de temps d'échanges (groupes de travail, conférences, etc.) visant à permettre la diffusion des meilleures pratiques, etc. Ces actions devront être bien entendues poursuivies, d'autant plus qu'elles entrent en résonance avec les autres missions de l'agence (la veille permet d'informer les adhérents des changements réglementaires, mais le bénéfice de ce travail intéresse également les projets SI et les formations de l'agence).

Au regard des enjeux de l'ESR, notamment ceux portant sur les regroupements et ceux liés aux transformations SI, l'agence se doit également de répondre plus largement aux besoins des établissements ayant à conduire des opérations de réorganisation, de restructuration et de modernisation

En réponse aux sollicitations qui lui sont faites dans ce domaine, aux demandes d'un accompagnement sur-mesure, très individualisé, l'agence devra pouvoir compter sur un réseau de « consultants », identifiés au sein des établissements, capables de se rendre sur site pour proposer des actions diverses : audit organisationnel, diagnostic flash, construction d'un plan de formation des agents, etc. Il sera également possible, à travers des marchés à procédure adaptée ou des accords-cadres, de proposer aux adhérents des prestataires sélectionnés capables de répondre à leurs besoins.

L'agence participera au déploiement de la méthodologie ministérielle de connaissance des coûts des activités prévues au sein des établissements à partir de l'année 2017 au travers des actions suivantes :

- Formations à la comptabilité analytique ;
- Actions d'accompagnement telles que des web-conférences, Déploiement par vagues via le progiciel Sifac.

3-5-A Dimension Internationale

Le caractère international de cette dimension pourrait opportunément être mis en œuvre dans le cadre d'une coopération avec l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF). Avec un réseau de 817 adhérents (universités, grandes écoles, réseaux universitaires..) dans 106 pays, cette association internationale est l'une des plus importantes associations d'institutions d'enseignement supérieur et de recherche au monde. La participation de l'agence aux expertises menées par l'AUF à la demande de ses adhérents peut être créatrice de valeur ajoutée tant pour l'AUF que pour l'agence. Le cadre dans lequel pourrait s'inscrire cette coopération sera travaillé en 2016/2017.

3-6 Dispositifs internes à l'agence d'aide à la décision et de suivi

3-6-A Cartographie des risques

Les trois risques majeurs retenus sont:

- Risque de non maîtrise financière des projets SI pouvant remettre en cause substantiellement les activités de l'Amue ;
- Risque de non atteinte des recettes escomptées pour réaliser les objectifs ;
- Risque d'inadéquation des ressources humaines aux métiers et Objectifs de l'Agence.

Sur cette base, un plan d'action, destiné à renforcer les dispositifs de contrôle interne budgétaire sera établi: il présentera les actions décidées, les acteurs responsables de leur mise en œuvre et les échéances fixées. Le plan d'action sera soumis au vote du conseil d'administration de l'agence au cours de l'année 2016.

3-6-B Comptabilité analytique

La tenue d'une comptabilité analytique permet à l'Amue d'appréhender son activité sous l'angle des domaines et axes de son plan stratégique :

- L'axe Système d'Information (Axe SI) ;
- L'axe Formation ;
- L'axe Accompagnement.

Il s'agit d'une analyse en coût complet retraçant les charges directement affectées aux activités (dépenses de fonctionnement, masse salariale directe, immobilier direct) et indirectement (masse salariale support, charges immobilières et mobilières des services support, charges informatiques transverses, etc.) par axe/domaine.

Cette analyse ne prend en compte que les produits « propres » à l'agence, en isolant la subvention du MENESR et les éventuels prélèvements sur fonds de roulement.

Ce dispositif sera amélioré par la prise en compte des comptes rendus d'activités (CRA), établis pour chaque personnel de l'agence, qui permettront d'affiner les répartitions par axe des quotités de travail.

LE DISPOSITIF DE CALCUL DES COUTS DES FORMATIONS

Dans la continuité du suivi des activités de l'Amue via sa comptabilité analytique par axe, l'Amue se dote d'un dispositif de connaissance des coûts par session de formation qui sera pleinement opérationnel sur ce contrat (cf annexe outil de simulation formation).

3-7 Les moyens à prévoir

Sous réserve des crédits inscrits en lois de finances, la dotation pour 2017 du programme 150 « Formations supérieures et recherche universitaire » pour l'AMUE s'élèvera à 9 554 383 € après mise en réserve, correspondant à la reconduction du montant de 2016. Ce montant sera reconduit les années suivantes au titre du contrat jusqu'en 2020, soit 47 771 915 € après mise en réserve sur la période 2016-2020. Il est précisé que le montant des crédits mis en réserve est susceptible de varier d'une année à l'autre dans le cadre des orientations budgétaires générales du ministère.

Sous réserve des crédits inscrits en lois de finances, un financement additionnel de 460 000 € après mise en réserve, ciblé sur la recherche, sera attribué à partir de 2017, soit 1 840 000 € après mise en réserve sur la période 2017-2020. Ce financement sera attribué à partir du programme 172 « recherches scientifiques et technologiques pluridisciplinaires ».

Chaque année, la soutenabilité budgétaire des investissements dans les systèmes d'information sera examinée à l'occasion du conseil d'administration qui arrêtera le budget annuel de l'agence sur la base de l'étude de la programmation pluriannuelle. En respectant le montant global attribué au titre du contrat, la chronique de versement pourrait être adaptée pour tenir compte de la programmation de certains investissements, après accord entre les parties au contrat.

Au cours du premier semestre 2017, un bilan relatif aux travaux engagés sur le modèle économique de l'agence sera réalisé, en lien avec la mission expertise conseil auprès des établissements de la DGESIP.

Annexes

1) Système d'information : Plan produits de l'Amue couvrant la période du contrat et objectifs de déploiement

- Indicateur n°1 : la qualité des réalisations logicielles et de l'accompagnement associé qui se traduisent par de nouvelles implantations des solutions (plan produit)
- Indicateur n°2 : la qualité de la maintenance par la mesure de la réactivité AMUE en cas de problème bloquant l'exploitation de la solution
- Indicateur n°3 : La qualité du support de l'AMUE par la mesure de la réactivité en regard des volumes de support que les établissements lui adressent.

2) Formations : indicateurs d'activités et calendrier réalisation objectifs du contrat (date attendue / réalisation) :

- Indicateur n°4 : % de diversification du vivier des formateurs : il s'agit de mesurer la part des formateurs qui cumulent et celles qui exercent dans le cadre de la co-construction.
- Indicateur n°5 : % des établissements investis dans la co-construction : il s'agit de mesurer la part des établissements engagés dans la co-construction de l'offre de formation et les modalités de collaboration.
- Indicateur n°6 : % de l'offre LMS : il s'agit de mesurer le déploiement de la stratégie de formation et l'objectif de réalisation à 100 % d'une offre hybridée garantissant a-minima la mise à disposition des ressources et les questionnaires en amont et en aval.

3) Accompagnement : indicateurs d'activités / constitution du réseau de spécialistes par année du contrat :

- Indicateur n°7 : accompagnement des établissements

4) Plan de simplification de l'enseignement supérieur

- Indicateur n°8 : niveau d'avancement des actions portées par l'AMUE

Fiche indicateur n°1

FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS		
Indicateur	Construction et déploiement de SI	
Axe	Axe SI	
Action		
Objectif		
Catégorie	qualité de service	
Service responsable		
Description de l'indicateur		
Sous-indicateurs	Vision par famille de logiciels : GFC, GRH, FVE, recherche, intégration	
Unité de mesure	Nombre de déploiements effectués	
Périodicité de la mesure	Annuelle	
Dernier résultat connu	Année	Année
Élaboration et qualités de l'indicateur		
Mode de collecte des données de base	Conventions signées, recettes constatées en RdD et RAM	
Services responsables de la collecte des données de base	AMUE – SAJ pour la signature de convention AMUE- DCSI pour la date d'installation des instances (déploiement)	
Service responsable de la synthèse des données	AMUE – SFRC pour la mise en facturation	
Validation de l'indicateur	Direction AMUE	
Mode de calcul	Somme des déploiements effectués	
Modalités d'interprétation de l'indicateur		
Limites et biais connus	Il s'agira bien de mesurer les déploiements effectués et non de mesurer le nombre d'établissements en production. Les fusions, que l'AMUE accompagne également, pourraient fausser la lecture.	
Modalités d'interprétation		
Sens d'évolution souhaité	cf objectif fixé sur la période pour chaque produit (tableau annexé au présent contrat)	
Plan de documentation de l'indicateur		
Date de livraison de l'indicateur		
Plan de documentation ou d'amélioration de l'indicateur		
Commentaires		

Nombre d'établissements servis par chacune des solutions	Nombre de conventions signées au 31/12/2015	Nombre de conventions signées au 30/10/2016 (cumulé)	Prévisions 2020
Finances : SIFAC	94	96	94
Finances : SIFAC Démat	28	40	84
Ressources Humaines : SIHAM	11	14	61
Ressources Humaines : PMS	19	24	60
Ressources Humaines : HARPEGE	75	71	25
Référentiels, interopérabilité : SINAPS	11	11	64
Scolarité (APOGEE/SICLES-PCScol)	79	79	79
ROF	16	15	15
Recherche SINCHRO	12	20	47
Recherche : CAPLAB	0	0	20
Santé au travail : EvRP	20	21	41
Patrimoine immobilier	Accord-cadre		

Fiche indicateur n°2

FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS		
Indicateur	Maintenance	
Axe	Axe SI	
Action		
Objectif	Mesurer la réactivité de l'AMUE en cas de corrections urgentes à apporter	
Catégorie	qualité de service	
Service responsable		
Description de l'indicateur		
Sous-indicateurs	Vision par famille de logiciels : GFC, GRH, FVE, recherche, intégration	
Unité de mesure	Délai moyen de traitement des problèmes bloquants nécessitant une modification du logiciel	
Périodicité de la mesure	Annuelle	
Dernier résultat connu	Année	Valeur
Élaboration et qualités de l'indicateur		
Mode de collecte des données de base	Base de suivi de la maintenance, partagée avec l'ensemble des correspondants fonctionnels et techniques des établissements : outil DA/DM (demande d'assistance/demande de maintenance ou modification du logiciel)	
Services responsables de la collecte des données de base	DCSI	
Service responsable de la synthèse des données	DCSI	
Validation de l'indicateur	Direction AMUE	
Mode de calcul	Mesure du délai entre la transmission à l'AMUE d'un problème opérationnel bloquant l'exploitation de la solution logicielle, et la transmission de la correction logicielle associée	
Modalités d'interprétation de l'indicateur		
Limites et biais connus	Ne sont comptabilisés ici que les problèmes dits bloquants, le traitement des autres étant planifié, en accord avec les établissements, dans les trains de maintenance adaptative et évolutive	
Modalités d'interprétation		
Sens d'évolution souhaité	A la baisse	
Plan de documentation de l'indicateur		
Date de livraison de l'indicateur	2017	
Plan de documentation ou d'amélioration de l'indicateur		
Commentaires		

Fiche indicateur n°3

FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS		
Indicateur	Support	
Axe	Axe SI	
Action		
Objectif	Mesurer la qualité de la prestation de support	
Catégorie	qualité de service	
Service responsable		
Description de l'indicateur		
Sous-indicateurs	Vision par famille de logiciels : GFC, GRH, FVE, recherche, intégration	
Unité de mesure	Nombre de demandes d'assistance + Délai moyen de traitement de ces demandes	
Périodicité de la mesure	Annuelle	
Dernier résultat connu	Année	Valeur
Élaboration et qualités de l'indicateur		
Mode de collecte des données de base	Base de suivi de l'assistance, partagée avec l'ensemble des correspondants fonctionnels et techniques des établissements : outil DA/DM (demande d'assistance/demande de maintenance ou modification du logiciel)	
Services responsables de la collecte des données de base	Département Construction SI	
Service responsable de la synthèse des données	DCSI	
Validation de l'indicateur	Direction AMUE	
Mode de calcul	Mesure du délai entre la transmission à l'AMUE d'une demande d'assistance, et la transmission d'une réponse de qualité suffisante (validation par l'établissement demandeur)	
Modalités d'interprétation de l'indicateur		
Limites et biais connus	La nature et la qualité de la demande d'assistance d'origine, formulée par l'établissement : l'effort d'accompagnement délivré par l'AMUE lors du déploiement d'une nouvelle solution porte un effort de formation important visant justement à former des relais locaux sur les plans fonctionnels et techniques. Ces correspondants sont tenus d'absorber l'assistance de 1 ^{er} niveau auprès de leurs utilisateurs (= relevant d'informations ou de connaissance compris dans les formations, supports de formation, manuels utilisateurs, modes opératoires....). Ils sont également tenus de transmettre à l'AMUE un descriptif circonstancié de leur demande.	
Modalités d'interprétation		
Sens d'évolution souhaité	A la baisse	
Plan de documentation de l'indicateur		
Date de livraison de l'indicateur	2017	
Plan de documentation ou d'amélioration de l'indicateur		
Commentaires		

Fiche indicateur n°4

FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS		
Indicateur	Diversification du vivier des formateurs	
Axe	Formation	
Action	Renouer avec l'investissement des établissements	
Objectif	Diversifier l'origine du vivier de formateurs en conjuguant les « ressources Amue » en établissement intervenant dans le cadre d'accords de co-construction et les formateurs intervenants dans le cadre d'un cumul d'activités.	
Catégorie	Efficacité socio-économique	
Service responsable	Pôle formations	
Description de l'indicateur		
Sous-indicateurs	Ancienneté à l'AMUE (moins d'un an, entre 2 et 5 ans, plus de 5 ans)	
Unité de mesure	Pourcentages, groupes d'années	
Périodicité de la mesure	Semestre	
Dernier résultat connu	Année	Année
Élaboration et qualités de l'indicateur		
Mode de collecte des données de base	Référencement des formateurs intervenants à l'AMUE dans le CRM et de leur modalité de collaboration avec l'agence (co-construction, cumul d'activités). Référencement de leur première année de collaboration avec l'AMUE.	
Services responsables de la collecte des données de base	Pôle formations	
Service responsable de la synthèse des données	Mission Communication et Relation Établissements	
Validation de l'indicateur	Présentation au Comité Interne Formation tous les 6 mois	
Mode de calcul	L'indicateur est calculé en faisant la part des formateurs intervenants dans le cadre de la co-construction (ou dans le cadre du cumul d'activités) sur le nombre total de formateurs de l'AMUE. Le sous-indicateur sur l'ancienneté à l'AMUE est calculé selon les mêmes modalités selon que les formateurs interviennent dans le cadre d'un cumul d'activités ou dans le cadre de la co-construction. Il est calculé par la part de formateurs intervenant depuis moins d'un an (ou entre 2 et 5 ans ou plus de 5 ans) sur le nombre total de formateurs sur cumul d'activités (ou intervenant dans le cadre de la co-construction).	
Modalités d'interprétation de l'indicateur		
Limites et biais connus	L'indicateur ne met pas en exergue l'évolution de la collaboration d'un formateur (passage d'un cumul d'activité à un accord de co-construction et réciproquement) Néanmoins, il permet de montrer la part respective de chaque mode de collaboration et est révélateur de la diversification du vivier. Il ne permet pas non plus de cerner toutes les modalités de co-construction des établissements dans l'offre de formation ce qui nécessite la mise en place d'un indicateur spécifique.	
Modalités d'interprétation	Actuellement, la majorité des formateurs exerce dans le cadre d'un cumul d'activités. La diversification du vivier de formateurs pourra donc être interprétée favorablement en cas de hausse des formateurs exerçant dans le cadre d'accords de co-construction.	
Sens d'évolution souhaité	Evolution à la hausse de la part des formateurs exerçant dans le cadre d'accords de co-construction.	

Plan de documentation de l'indicateur	
Date de livraison de l'indicateur	Indicateur non disponibles à ce jour. Livraison prévue premier trimestre 2017.
Plan de documentation ou d'amélioration de l'indicateur	L'indicateur doit faire l'objet d'un développement spécifique sur le CRM de l'AMUE (création des champs correspondants) et d'un référencement de l'ensemble des formateurs par l'équipe du pôle formations.
Commentaires	

Fiche indicateur n°5

FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS		
Indicateur	Etablissements investis dans la co-construction de l’offre de formation	
Axe	Formation	
Action	Renouer avec l’investissement des établissements	
Objectif	Diversifier l’origine du vivier de formateurs en conjuguant les « ressources Amue » en établissement intervenant dans le cadre d’accords de co-construction et les formateurs intervenants dans le cadre d’un cumul d’activités.	
Catégorie	Efficacité socio-économique	
Service responsable	Pôle formations	
Description de l’indicateur		
Sous-indicateurs	Modalités de collaboration (mise à disposition de personnels, mise à disposition de salles ou d’infrastructures), Nombre de personnels mis à disposition (1, entre 2 et 5, plus de 5). Modalités de rémunération des établissements (réduction sur la cotisation à l’AMUE, crédit horaires de formations, autres modalités).	
Unité de mesure	Pourcentages	
Périodicité de la mesure	Semestre	
Dernier résultat connu	Année	Année
Élaboration et qualités de l’indicateur		
Mode de collecte des données de base	Référencement des formateurs intervenants à l’AMUE dans le CRM et de leur modalité de collaboration avec l’agence (co-construction, cumul d’activités). Référencement des modes de collaborations avec les établissements.	
Services responsables de la collecte des données de base	Pôle formations	
Service responsable de la synthèse des données	Mission Communication et Relation Établissements	
Validation de l’indicateur	Présentation au Comité Interne Formation tous les 6 mois	
Mode de calcul	L’indicateur est calculé en faisant la part des établissements intervenant dans la co-construction de l’offre de formation sur le nombre total d’établissements membres de l’AMUE. Le sous-indicateur sur les modalités de collaboration concerne uniquement les établissements intervenant dans le cadre de la co-construction de l’offre de formation. Il est calculé en faisant en faisant la part des établissements mettant à disposition du personnel (ou des salles ou infrastructures) sur le nombre total d’établissements impliqués dans la co-construction. Le sous-indicateur sur les modalités de rémunération des établissements concerne uniquement les établissements intervenant dans le cadre de la co-construction de l’offre de formation. Il est calculé en faisant en faisant la part des établissements se faisant rémunérer sous la forme d’une réduction sur la cotisation à l’AMUE (ou sous forme de crédits d’heures de formations) sur le nombre total d’établissements impliqués dans la co-construction.	

Modalités d'interprétation de l'indicateur	
Limites et biais connus	L'indicateur ne met pas en exergue la taille des établissements impliqués dans la co-construction de l'offre de formation car ceci complexifierait davantage les données de celui-ci. Il est centré uniquement sur l'axe formations et doit-être complété avec un indicateur analogue sur l'axe SI pour être représentatif de la co-construction dans sa globalité.
Modalités d'interprétation	Actuellement, la co-construction de l'offre de formation n'est pas initiée et constitue une nouvelle approche de la mutualisation. Toute hausse des établissements engagés dans la co-construction permettra d'envisager la réussite de la démarche.
Sens d'évolution souhaité	Evolution à la hausse de la part des établissements engagés dans la co-construction de l'offre de formation.
Plan de documentation de l'indicateur	
Date de livraison de l'indicateur	Indicateur non disponibles à ce jour. Livraison prévue premier trimestre 2017.
Plan de documentation ou d'amélioration de l'indicateur	L'indicateur doit faire l'objet d'un développement spécifique sur le CRM de l'AMUE (création des champs correspondants) et d'un référencement de l'ensemble des formateurs par l'équipe du pôle formations.
Commentaires	

Fiche indicateur n°6

FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS		
Indicateur	Offre de formation hybridée	
Axe	Formation	
Action	Méthodologie pour la création / la diffusion des formations	
Objectif	Garantir une offre de formation a-minima hybride basée sur la mise à disposition aux apprenants des ressources pédagogiques en format numérique et des activités en amont et en aval du temps présentiel.	
Catégorie	Qualité de service	
Service responsable	Pôle formations	
Description de l'indicateur		
Sous-indicateurs	Sans objet	
Unité de mesure	Pourcentages	
Périodicité de la mesure	Semestre	
Dernier résultat connu	Année	Année
Élaboration et qualités de l'indicateur		
Mode de collecte des données de base	Comptage manuel des formations utilisant le LMS de l'AMUE et report dans un tableur.	
Services responsables de la collecte des données de base	Pôle formations	
Service responsable de la synthèse des données	Pôle formations	
Validation de l'indicateur	Présentation au Comité Interne Formation tous les 6 mois	
Mode de calcul	L'indicateur est calculé en comptabilisant la part du nombre de formations utilisant le LMS de l'AMUE sur le nombre total de formation proposées par l'AMUE.	
Modalités d'interprétation de l'indicateur		
Limites et biais connus	L'indicateur ne rend pas compte des diversités d'usage permises par un LMS mais il permet de voir dans quelle mesure se déploie l'exigence d'hybridation minimale des formations de l'AMUE dans la mesure où des gabarits prévoyants ces fonctions sont mis à la disposition systématiquement aux formateurs.	
Modalités d'interprétation	Actuellement, les formations se limitent à une mise à disposition de documents partielle. Aucun questionnaire en amont de la formation n'est réalisé. La mise en place des formations sur le LMS en proposant systématiquement ces fonctions traduira l'objectif ciblé.	
Sens d'évolution souhaité	Evolution à la hausse de la part des formations utilisant le LMS.	
Plan de documentation de l'indicateur		
Date de livraison de l'indicateur	Indicateur non disponibles à ce jour car le LMS n'est pas finalisé. La livraison de l'indicateur sera connexe à celle d'un LMS.	
Plan de documentation ou d'amélioration de l'indicateur	Comptage manuel des formations présentes sur le LMS et report dans le planning global du pôle formations sous forme de tableur.	
Commentaires		

Fiche indicateur n°7

FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS		
Indicateur	Indicateur « accompagnement des établissements »	
Axe	Axe Accompagnement	
Action		
Objectif	Mieux accompagner les établissements dans un contexte de changements profonds de l'ESR	
Catégorie	Qualité de service	
Service responsable	Département Expertise Métier	
Description de l'indicateur		
Sous-indicateurs	Nombre de conférences ; nombre de web-conférences ; nombre de fiches d'actualité (dites fiches « zoom » ou sous la forme de guides) créées et proposées aux adhérents.	
Unité de mesure	Nombre d'actions ou de fiches (ou de guides)	
Périodicité de la mesure	Annuel	
Dernier résultat connu	Année	Valeur
Élaboration et qualités de l'indicateur		
Mode de collecte des données de base	Comptages issus du CRM	
Services responsables de la collecte des données de base	Département Expertise Métier	
Service responsable de la synthèse des données	Département Expertise Métier	
Validation de l'indicateur	Comité de direction (<i>annuel</i>)	
Mode de calcul	Les objectifs fixés sont les suivants : une conférence par domaine (donc 8 conférences par an). 16 web-conférences (2 par domaine). 5 fiches d'actualité par domaine (40 fiches en tout) et par an.	
Modalités d'interprétation de l'indicateur		
Limites et biais connus	Ces actions sont très liées au contexte du domaine (fortes évolutions réglementaires, priorités fixées par les tutelles, etc.).	
Modalités d'interprétation		
Sens d'évolution souhaité		
Plan de documentation de l'indicateur		
Date de livraison de l'indicateur	A l'occasion de la production du rapport d'activités	
Plan de documentation ou d'amélioration de l'indicateur		
Commentaires		

Fiche indicateur n°8

FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS		
Indicateur	Indicateur « niveau d'avancement des actions portées par l'AMUE »	
Axe	Tous	
Action	Plan de simplification	
Objectif	Simplifier la gestion des adhérents de l'agence	
Catégorie	Qualité de service	
Service responsable	Mire	
Description de l'indicateur		
Sous-indicateurs	Etat d'avancement pour chacune des mesures pour lesquelles l'amue participe à leur réalisation	
Unité de mesure	Nombre de mesures et d'actions correspondantes	
Périodicité de la mesure	Semestriel	
Dernier résultat connu	Année 2016 (décembre)	Valeur
Élaboration et qualités de l'indicateur		
Mode de collecte des données de base	Compte-rendus comités de pilotage SI, comités DEM	
Services responsables de la collecte des données de base	Mire	
Service responsable de la synthèse des données	Mire	
Validation de l'indicateur	Comité de direction	
Mode de calcul		
Modalités d'interprétation de l'indicateur		
Limites et biais connus	L'amue, pour une grande partie des mesures considérées, n'est pas seule à intervenir dans la réalisation (ministère, établissements,)	
Modalités d'interprétation		
Sens d'évolution souhaité	Réalisation à la date fixée pour chaque mesure dans le plan de simplification.	
Plan de documentation de l'indicateur		
Date de livraison de l'indicateur	A l'occasion de la production du rapport d'activités ou à la demande du MENESR	
Plan de documentation ou d'amélioration de l'indicateur		
Commentaires		