

université  
de BORDEAUX

Université

de Strasbourg

## Conférence AMUE : l'ESRI à l'heure des transformations

**La fonction d'aide au pilotage à l'université :  
évolutions de ses missions et de son organisation**

---

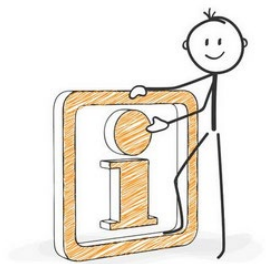
**Benoit DINTILHAC**

*Directeur des Services Adjoint – PAS  
Université de Bordeaux*

**Jean-Emmanuel RUDIO**

*Directeur de la DPAC  
Université de Strasbourg*

# Présentation des universités



« Quelques **chiffres clés**... »

## Université de Bordeaux



**56 000** étudiants

- > Près de **50%** en 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> cycles
- > **6200** étudiants internationaux



**245** programmes de masters



**11 400** stagiaires en formation continue



**6 000** personnels

## Université de Strasbourg



**57 000** étudiants

- > **2 150** doctorants
- > **11 300** étudiants internationaux



**36** mentions L  
**87** mentions M



**10 800** stagiaires en formation continue



**5 800** personnels

# La genèse des structures d'aide au pilotage

---

## Le pôle pilotage et aide à la stratégie de l'université de Bordeaux

Fusion de 3 cellules de pilotage, à l'occasion de la création en 2014 de l'université :

- Disposer d'une structure d'accompagnement transverse :
  - Capable d'accompagner les trois niveaux de subsidiarité
  - Agile et adaptable aux transformations de l'université
  - Capable de répondre aux enjeux de l'ESRI
- Une répartition initiale des missions à l'occasion du chantier de fusion (à partir des préconisations IGAENR, du partage des bonnes pratiques entre les 3 universités, d'un travail de mutualisation,...) : Contrôle de gestion sectoriel, pilotage Masse Salariale, bilan social, observatoire des étudiants, Contrôle Interne,...
- Définition d'un socle de mission pérennes (contrôle de gestion, observatoire) et de missions plus agiles (accompagnement au changement, planification,...)

# La genèse des structures d'aide au pilotage

---

Unistra : Service d'aide au pilotage → Direction Pilotage et amélioration continue

Fusion (+ RCE) en **2009** : création du Service d'aide au pilotage | SAP

- Contrôle de Gestion
- Observatoire
- + contractualisation (DG / COM)
- + CI
- Réseau de correspondants (CG = fonction partagée)
- Audit interne hors SAP

Evolution et enrichissement progressif des missions, en fonction des besoins / orientations de la gouvernance

- Qualité et CI
- Gouvernance des données
- SID
- Accompagnement au changement
- Intégration audit interne

Création d'une mission prospective et stratégie (MiPS) jumelle de la DPAC

# Le pôle PAS en 2022

## Pôle Pilotage et Aide à la Stratégie

Directeur général des services adjoint

**Benoît DINTILHAC**

[benoit.dintilhac@u-bordeaux.fr](mailto:benoit.dintilhac@u-bordeaux.fr) ☎ 05 40 00 36 05 – 06 18 72 59 88  
Site Haut-Carré C4 - Talence

Service de la coordination  
administrative et financière

**Chef de Service**

**Anne LEBLOND**

[anne.leblond@u-bordeaux.fr](mailto:anne.leblond@u-bordeaux.fr)  
☎ 05 40 00 67 98 – 07 88 31 74 03  
Site Argonne - Bordeaux

Direction de l'accompagnement au  
changement

**Directrice**

**Laurence TONDEREAU**

[laurence.tondereau@u-bordeaux.fr](mailto:laurence.tondereau@u-bordeaux.fr)

☎ 07 87 14 20 73

Site Haut-Carré C4 - Talence

Direction de la transformation

**Directrice**

**Maud CASTELLS**

[maud.castells@u-bordeaux.fr](mailto:maud.castells@u-bordeaux.fr)

☎ 06 76 67 22 81

Site Haut-Carré C4 - Talence

Direction de l'analyse économique et des  
études statistiques

**Directrice**

**Maureen BRAQUESSAC**

[maureen.braquessac@u-bordeaux.fr](mailto:maureen.braquessac@u-bordeaux.fr)

☎ 05 40 00 33 89 - 06 11 38 43 78

Site Haut-Carré C4 - Talence

Direction de la planification stratégique

**Directrice**

**Christelle BELLENGER**

[christelle.bellenger@u-bordeaux.fr](mailto:christelle.bellenger@u-bordeaux.fr)

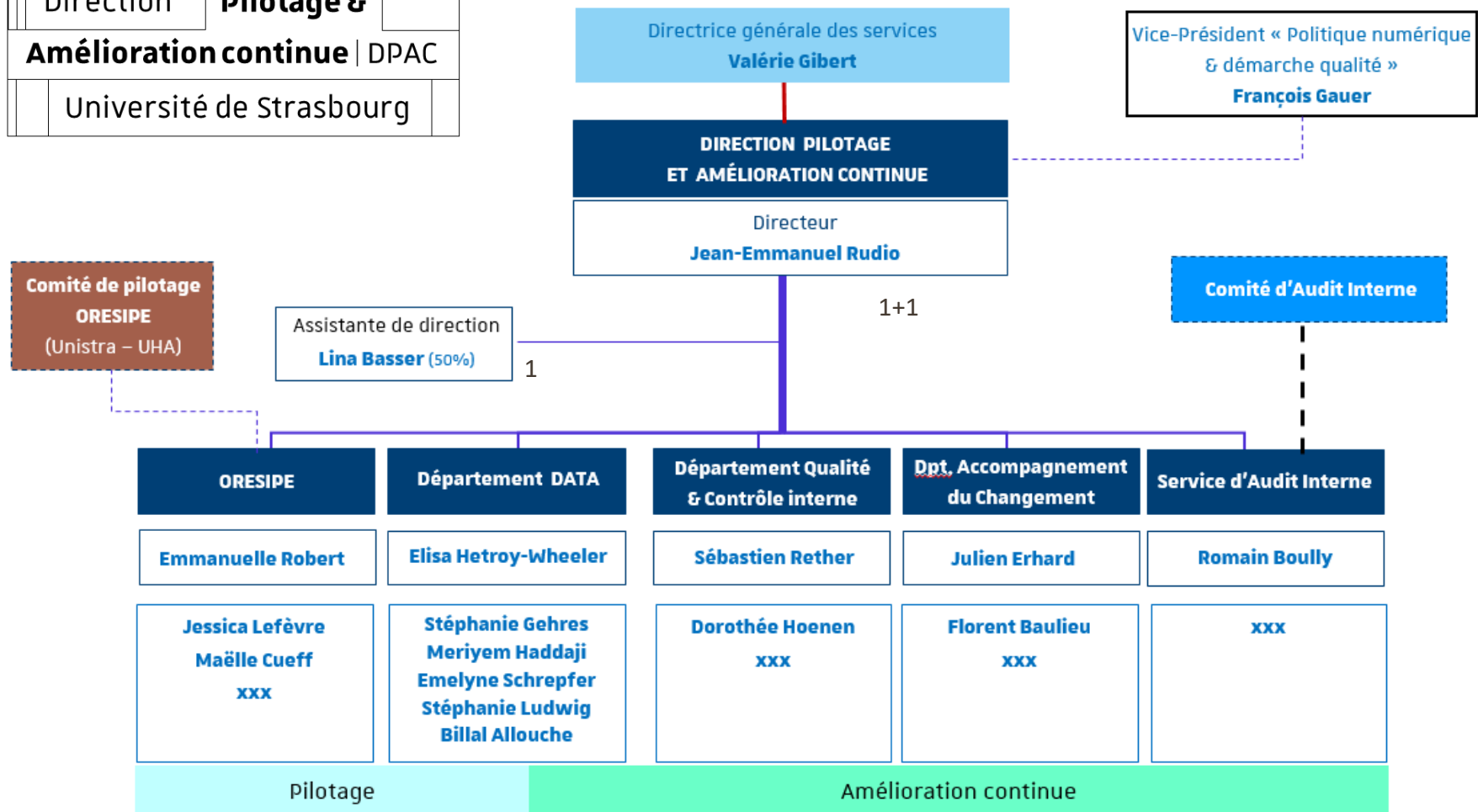
☎ 05 40 00 67 52 - 06 76 77 32 64

Site Argonne - Bordeaux

**Passage de 21 ETP en 2014 à 52 ETP en 2022**

# La DPAC en 2022

|                              |                       |      |
|------------------------------|-----------------------|------|
| Direction                    | <b>Pilotage &amp;</b> |      |
| <b>Amélioration continue</b> |                       | DPAC |
| Université de Strasbourg     |                       |      |



Passage de 10 ETP en 01/2009 à 19,5 ETP en 09/2022

# Les points forts de la situation actuelle

---

- ✓ Répond à la croissance d'activités dans un contexte financier paradoxal avec d'un coté un afflux de moyens fléchés sur projets et de l'autre une dotation socle stable voire en baisse :
  - Définition de modèles économiques à couts complets et de seuils de rentabilité
  - Mise en place d'un outil de dialogue entre les 3 niveaux de subsidiarité : le contrat d'objectifs, de moyens et de service,
  - Analyse spécifique sur l'offre de formation et ses coûts à la demande
  - Développement d'un système d'information décisionnel aux niveaux décisionnels
  - Mise en place d'une préfiguration de comptabilité analytique (basée sur le modèle P2CA)
  - Pilotage par la donnée : entrepôt de données
- ✓ Promouvoir l'innovation managériale et le développement de nouvelles méthodes de travail
- ✓ Animer des ateliers collectifs d'amélioration et de sécurisation des processus
- ✓ Accompagner la transformation digitale
- ✓ Forte implication des partenaires socio-économiques et institutionnels

# Les points forts de la situation actuelle

---

- ✓ Un continuum stratégie/opérationnalisation/mesure d'impact : Plan stratégique, contrat quinquennal, projet politique/feuille de route gouvernance/PAP/RAP
- ✓ Reconnaissance de la gouvernance + fortes attentes + soutien
- ✓ Palette élargie de services proposés (pilotage / amélioration / transformation)
- ✓ Compétences des équipes + collaboration / synergie entre les équipes



# Les points faibles et limites

---

- ✓ Moyens non pérennes (12 contractuels / 19 agents, dont 5 Idex)
- ✓ Acculturation des acteurs (gouvernance des données / amélioration continue)
- ✓ Accumulation / accélération des changements, évolutions, projets, sollicitations, sur-sollicitation de l'ensemble des acteurs. Des services administratifs qui s'essoufflent pour absorber la croissance d'activité
- ✓ Dépendance des directions métier et composantes (« tête de réseau »)
- ✓ Fiabilité / disponibilité des données
- ✓ Un système d'information fragmenté et incomplet, outils inadaptés, sous-exploités
- ✓ Mesure de l'utilité / utilisation / impact

# Perspectives

---

- ✓ Opportunités / leviers interne : rénovation DG composantes, Document d'orientation stratégique + Plan d'action stratégique
- ✓ Opportunités / leviers externes: Autoévaluation Hcéres, dialogue stratégique de gestion (DSG), contrat quinquennal

=> pilotage trajectoire et transformation établissement

- ✓ SD DQAC : cohérence globale et priorisation des actions (en phase avec SDN).  
Diffusion de la culture de l'amélioration continue
- ✓ Développement « réseaux » internes
- ✓ SID : Sirocco // SpeedUp