

Guide méthodologique pour l'élaboration

DU TABLEAU DE BORD STRATÉGIQUE DU PRÉSIDENT D'UNIVERSITÉ ET DE L'ÉQUIPE PRÉSIDENTIELLE



Guide méthodologique pour l'élaboration

**DU TABLEAU DE BORD STRATÉGIQUE
DU PRÉSIDENT D'UNIVERSITÉ
ET DE L'ÉQUIPE PRÉSIDENTIELLE**

avril 2010

Sommaire

PREFACE

RESUME :	L'ESSENTIEL DU TABLEAU DE BORD DU PRESIDENT	5
PARTIE 1 :	L'UTILITE D'UN TABLEAU DE BORD DU PRESIDENT ET DE L'EQUIPE PRESIDENTIELLE	20
PARTIE 2 :	LA DEMARCHE DE MISE EN ŒUVRE DU TABLEAU DE BORD	35
PARTIE 3 :	L'ANALYSE DE L'EXISTANT ET LES PREALABLES INDISPENSABLES	47
PARTIE 4 :	LE CHOIX DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS : METHODOLOGIE	56
PARTIE 5 :	LA MISE EN FORME DU TABLEAU DE BORD DU PRESIDENT	84
PARTIE 6 :	L'UTILISATION DU TABLEAU DE BORD ET LA COMMUNICATION DES RESULTATS	93
ANNEXES	101

- *Fiches techniques*
- *Glossaire*
- *Bibliographie sélective*
- *Remerciements*

PREFACE

Les missions de l'université, et plus généralement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, visent à répondre aux besoins de qualification supérieure et à améliorer la réussite à tous les niveaux de formation, à favoriser l'égalité des chances dans l'accès à l'enseignement supérieur, à développer une capacité de recherche d'excellence, à améliorer sa contribution à la croissance et à soutenir la recherche et l'innovation au sein des entreprises.

Si la loi définit le cadre général des missions de service public de l'enseignement supérieur, leur mise en œuvre s'inscrit pleinement dans le contrat pluriannuel d'établissement avec des diversités qui traduisent les contextes, objectifs et stratégies propres à chacun.

La loi « liberté et responsabilités des universités », porte à renforcer l'autonomie des établissements. Cela s'accompagne d'une impérieuse nécessité de rendre des comptes aux différents acteurs que sont la représentation nationale, la tutelle, les partenaires, les étudiants et les personnels. Faire les bons choix dans le cadre d'une stratégie éclairée, mobiliser au mieux les ressources. Ces impératifs conduisent les présidents et les équipes présidentielles à prêter une attention de plus en plus grande à la fonction de pilotage de leur établissement.

Il leur paraît particulièrement nécessaire de disposer d'une méthodologie leur permettant d'apprécier l'équilibre économique de leur établissement, de mesurer l'efficacité de leurs universités par rapport à l'accomplissement de leurs missions, de dégager des marges de manœuvre et de disposer d'éléments objectifs pour opérer les choix stratégiques qui leur incombent.

Dans ce cadre méthodologique les indicateurs et leur synthèse sous la forme de tableaux de bord forment un élément substantiel d'une démarche d'amélioration constante de l'activité et de la performance dans l'établissement. Les questions qui se posent lors de l'élaboration d'un tableau de bord sont multiples : de quelles données dispose l'établissement, qui en assure la fiabilité tant en interne qu'en externe ; comment peut se construire un indicateur à partir d'une corrélation spatiale ou temporelle de ces données ? Quelle en est sa sémantique : contexte, activité, gestion, pilotage ou performance ? Quels sont les acteurs qui peuvent exploiter un tableau de bord ? Comment agréger un ensemble réparti d'indicateurs entre les services, composantes et équipe présidentielle ?

Il ne s'agit dans ce guide ni de présenter un tableau de bord standard, ni de limiter la démarche à un tableau de données. Il s'agit véritablement de mettre en perspective une dynamique, qui, complétée par une démarche qualité, devrait interpeller les acteurs et tout particulièrement l'équipe présidentielle.

C'est dans ce sens que la CPU, le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (DGESIP-DGRI/SIES et SG-DEPP) et l'AMUE, ont collaboré à la réalisation de ce guide méthodologique pour l'élaboration du tableau de bord du président et de l'équipe présidentielle. La procédure a été initiée par le Comité de pilotage du système d'information de l'enseignement supérieur et de la recherche, co-piloté par la CPU et le MESR, le 2 avril 2009. Le choix d'une assistance à maîtrise d'ouvrage a été opéré par appel d'offres, conduit par la DEPP, en juillet 2009 ; l'étude débutait le 7 septembre suivant.

Un comité de pilotage a eu pour responsabilité, outre la validation du choix du prestataire (le Cabinet AXES MANAGEMENT), la validation du texte définitif du guide, remis en janvier 2010. Mais l'opération n'aurait pu aboutir sans le suivi régulier qu'a assuré un comité de projet, associant aux représentants des 4 entités assurant la conduite de l'opération, les représentants d'une dizaine d'établissements ayant une expérience en matière de mise en place d'outils de pilotage ; et dont la participation a été essentielle pour vérifier en permanence, pendant l'élaboration du guide, que celui-ci était conforme à l'attente des établissements, cohérent et lisible, explicite dans son raisonnement, identifiant bien les pré-requis, et décrivant une démarche parfaitement accessible aux établissements d'enseignement supérieur. Vice-présidents d'université, secrétaires généraux, responsables de cellule pilotage ou contrôleurs de gestion : que ces participants représentant les universités, qui ont consacré beaucoup de temps pendant plus de trois mois aux travaux du comité de projet, soient ici particulièrement remerciés pour leur contribution.

La rédaction du guide d'élaboration du tableau de bord du Président et de l'équipe présidentielle, son édition et sa diffusion, ne constituent pas une fin en soi. En effet, après avoir documenté l'élaboration du tableau de bord du président, il s'agira de mettre en œuvre les recommandations du guide dans chaque établissement, en tenant compte de ce qui existe déjà, du niveau atteint par le système d'information, et des besoins spécifiques des présidents et des équipes présidentielles ; l'ambition du guide étant de faire en sorte que le tableau de bord, sans négliger la satisfaction des besoins du président gestionnaire, réponde le plus possible aux attentes du président stratège.

Au demeurant, cette mise en œuvre de la méthodologie du tableau de bord appellera des rencontres et des formations actions, ainsi qu'un suivi régulier pour améliorer sans cesse cette méthodologie et s'il y a lieu, modifier certains aspects du guide.

Dans l'immédiat, celui-ci présente une méthodologie conforme à l'état de l'art, et aux pratiques en vigueur dans les institutions publiques et parapubliques. Il trouvera sa pleine utilité à travers l'appropriation concrète par chaque établissement, aboutissant à l'élaboration de son propre tableau de bord stratégique.

Au-delà n'oublions pas que « la connaissance s'acquiert par l'expérience, tout le reste n'est que de l'information » A. Einstein.

Patrick Hetzel

Pierre-Yves Duwoye

Lionel Collet

**Directeur général pour
l'enseignement supérieur
et l'insertion professionnelle**

Secrétaire général

**Président de la Conférence des
Présidents d'Université**

RÉSUMÉ:

L'ESSENTIEL POUR UN TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE DU PRESIDENT D'UNIVERSITE

Ce résumé du guide relatif au tableau de bord stratégique du Président d'université offre un premier niveau de lecture qui ne saurait suffire pour le mettre en œuvre de manière opérationnelle. Il s'agit de proposer à l'équipe dirigeante de l'établissement les informations utiles pour maîtriser les concepts associés à cet outil de pilotage et de gestion, être au fait des méthodologies supports à son élaboration et, peut être et surtout, de disposer d'arguments pour impulser la démarche, coordonner et mobiliser les acteurs internes à l'université.

Dès lors, **quatre questions** méritent réponse :

- De quel tableau de bord s'agit-il lorsque l'on évoque le tableau de bord du Président et de son équipe présidentielle ?
- Comment impulser la démarche et quelles sont les étapes indicatives d'élaboration ?
- Comment définir les objectifs stratégiques et sélectionner les indicateurs appropriés ?
- Quels modes de présentation et de communication retenir pour inciter à la prise de décision et à la mise en œuvre d'actions correctives ?

DE QUEL TABLEAU DE BORD S'AGIT-IL ?

✓ *Privilégier une approche stratégique*

Le tableau de bord du Président d'une université est un **instrument de pilotage et de gestion synthétique**, à la fois **rétrospectif et prospectif**, s'appliquant à un champ d'activité particulier et diversifié. Il invite à la prise de décision.

Il recense une série hiérarchisée d'**indicateurs relatifs à l'atteinte d'objectifs** et à l'analyse de **flux d'informations** quantitatives. Il peut, en outre, servir à **mettre sous contrôle les risques** inhérents et les **incertitudes stratégiques**.

Ainsi, le tableau de bord d'une université répond à l'objectif de **mesure de la performance**. Il doit permettre de :

- Vérifier la conformité des résultats par rapport aux objectifs ;
- Enclencher des actions correctives sur les moyens et les activités ;
- Ajuster les objectifs, cibles et trajectoires en accord avec les parties prenantes.

Cette définition générale recouvre les caractéristiques idéales d'un "vrai tableau de bord", assorti d'objectifs clairement identifiés. Elle traduit aussi la volonté d'ancrer la démarche dans une approche stratégique du pilotage de l'université.

En effet, il existe d'ores et déjà au sein des universités des outils, parfois dénommés à tort "tableau de bord", qui sont à des degrés divers utiles au pilotage de l'établissement.

Ainsi, avant d'amorcer la création d'un tableau de bord « stratégique », il est souvent indispensable, dans un premier temps, de recenser des informations brutes sur le fonctionnement de l'établissement ("les chiffres-clés") puis d'être passé par la construction de tableaux de bord de gestion, concernant la gestion des ressources humaines et les finances par exemple. De même, de nombreux établissements ont emprunté la voie des tableaux de bord en répondant d'abord aux exigences de la tutelle et en renseignant les indicateurs des Projets annuels de Performances, PAP 150 (« formations supérieures et recherche universitaire ») et 231 (« vie étudiante »).

On distinguera donc :

1) LES « CHIFFRES-CLES »

Ce ne sont pas de véritables tableaux de bord mais plutôt des bilans recensant des données brutes, valeurs absolues et ratios, sans réelle mise en perspective avec des objectifs de performance. Ces éléments décrivent un contexte et/ou permettent de suivre l'évolution de l'activité dans le temps. Il est souvent pertinent de disposer de ces chiffres-clés pour ensuite définir des objectifs et des stratégies internes, autrement qu'ex nihilo.

2) LES TABLEAUX DE SUIVI DE GESTION

Ce type de tableaux de bord vise en général au contrôle et à l'optimisation des fonctions de gestion, des activités des composantes, du fonctionnement des services et des projets. On identifie :

- **DES TABLEAUX DE BORD FONCTIONNELS** qui reposent sur le suivi des grandes fonctions traditionnelles du management, soit les fonctions de « missions » (formation et recherche), et les fonctions supports (finances, personnel, communication, logistique, achat,...). Leur synthèse constitue un élément indispensable pour le secrétaire général et l'équipe de direction.
- **LES TABLEAUX DE BORD SECTORIELS (PRODUITS, ACTIVITES, PRESTATIONS)** qui renseignent l'université sur les modalités d'exécution d'une action (organisation des relations internationales), sur l'évaluation de la satisfaction des étudiants, sur le processus de valorisation. Ils traduisent la réalisation concrète d'opérations au sein d'une entité ou l'évolution d'une filière. Ils peuvent également porter sur le pilotage d'un programme de recherche particulier ou de la réalisation d'une (ou des) maquette(s) pédagogique(s).
- **LES TABLEAUX DE BORD D'UNITES DE RESPONSABILITES (OU STRUCTURELS)** qui traduisent le fonctionnement et l'atteinte des objectifs d'un service, d'une composante. Ils incluent en général des indicateurs relatifs aux objectifs propres de l'université (contrat interne par exemple) mais aussi des données liées aux fonctions de gestion (ressources humaines, consommation des crédits, coût des activités).

3) LES TABLEAUX DE SUIVI DE GOUVERNANCE ET DE PILOTAGE STRATEGIQUE

Il existe cependant des stades plus évolués de tableaux de bord. De nombreux acteurs de la communauté universitaire s'accordent pour établir une différence entre le **tableau de bord de pilotage stratégique** et le **tableau de bord de gouvernance** de l'établissement.

D'une certaine manière, cette distinction revient à identifier :

- Un "*président stratège*" qui orienterait prioritairement son action vers l'atteinte de quelques objectifs particuliers, en nombre volontairement limité, déterminant la place et la configuration de l'établissement à moyen terme ;
- Un "*président gestionnaire*", enclin à piloter le fonctionnement de l'ensemble des activités au regard des engagements contractuels.

Il est clair que l'un n'exclut pas l'autre, mais l'établissement de ces deux types de tableaux de bord suppose des méthodologies quelque peu différentes.

▣ LE TABLEAU DE BORD DE GOUVERNANCE

Son enjeu est de focaliser l'attention sur les risques de dérives dans la gestion et la réalisation des activités de l'université (dérapage budgétaire, non réalisation des programmes d'investissements, chute de fréquentation, baisse du taux de réussite aux examens, faiblesse de cofinancements, diminution du nombre de contrats de recherche ...).

Il couvre un périmètre élargi de la performance interne, mais répond également à des exigences externes qui constituent, par extension, des critères d'évaluation et/ou de reconnaissance de l'établissement.

Il privilégie des indicateurs qui expriment l'atteinte des objectifs insérés dans les contrats (PAP/LOLF, contrat quadriennal, projet d'établissement pour partie...).

▣ LE TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE STRATEGIQUE

Il prend en compte les forces et fragilités de l'établissement, pour suivre l'atteinte de 3 à 4 grands objectifs définis en interne, spécifiques à l'établissement, sans obligation d'engagement vis-à-vis d'un tiers externe.

C'est un outil sur mesure à destination quasi exclusive de l'équipe de direction rapprochée. Il sert à piloter le « projet d'orientations stratégiques », évolution élargie du projet d'établissement, prenant en compte des problématiques sensibles et stratégiques.

Il pointe également les risques, internes et externes, auxquels l'établissement est confronté et qui peuvent freiner l'atteinte des objectifs. Le tableau de bord de pilotage stratégique peut intégrer des données sélectionnées du tableau de bord de gouvernance.

Dans ce guide s'adressant spécifiquement aux Présidents et à leurs équipes de direction, les méthodologies développées privilégient plus particulièrement l'élaboration de tableaux de bord de pilotage stratégique.

✓ *Différencier pilotage et suivi*

Une confusion fréquente existe entre la notion de tableau de bord et celle de tableau de suivi (suivi des consommations de crédits par exemple), de bilan d'activité ou de rapport de synthèse annuel (tel le bilan social de l'établissement).

Or, le tableau de bord stratégique du Président d'université est un instrument réalisé « sur mesure » qui constitue un **ensemble de clignotants** qui doivent susciter la réflexion et la décision. Il doit être perçu comme un **outil collectif et non intuitu personae**.

Le nombre d'indicateurs de pilotage doit aussi être limité.

Pour ce faire, l'Inspection Générale (IGAENR) considère qu'il y a lieu de distinguer des indicateurs qui permettent de :

- décrire **le contexte** dans lequel évoluent les établissements ou la nature de leur activité tel que, par exemple, le nombre d'étudiants ou de boursiers ;
- **suivre une activité** ou le déroulement d'un projet qui a vocation à être développé par les services qui en ont la charge et à être porté régulièrement à la connaissance des équipes de direction.
- **mesurer les résultats**, l'efficacité et la performance de la politique de formation et de recherche portée par les équipes de direction. Parmi ces derniers, doivent être privilégiés les indicateurs qui permettent de mesurer les taux de réussite et d'insertion professionnelle des étudiants ou encore le poids que représente l'activité de recherche des enseignants-chercheurs de l'établissement dans les publications françaises, européennes et mondiales (taux de succès aux appels d'offre en recherche).

On considère usuellement qu'un tableau de bord doit répondre à des exigences d'information et de décision de **court terme**. La règle implicite suppose que le tableau de bord suive au plus près le rythme d'activité de l'institution à laquelle il s'applique.

Or, à l'université, les objectifs se déclinent souvent dans **une dimension pluriannuelle** à même de mettre en lumière les impacts différés, à « t+n », des moyens mis en œuvre à un instant « t ».

On peut faire l'hypothèse que selon les moments de l'année et les grandes phases de décision (préparation du budget, négociation avec la tutelle et les collectivités territoriales, rapport d'activité annuel,...), le tableau de bord stratégique du Président ne contiendra pas nécessairement toujours les mêmes indicateurs et inclura des indicateurs lus de manière infra-annuelle et annuelle.

✓ *Arrêter les finalités du tableau de bord stratégique du Président d'université*

Les finalités intrinsèques d'un tableau de bord stratégique du président sont diverses et complémentaires :

- Anticiper et endiguer les risques de l'université tant d'un point de vue légal et réglementaire qu'en termes d'image, de risque financier et social ou de fiabilité des informations ;
- Étayer la négociation avec la tutelle et les collectivités territoriales ;
- Appuyer la réflexion sur la contractualisation interne et la déclinaison de la stratégie ;
- Piloter la mise en œuvre et la réalisation de projets ponctuels ou dans la durée ;
- Valoriser les activités de l'université auprès des acteurs régionaux, nationaux et internationaux afin de doter l'université d'une véritable reconnaissance.

Le tableau de bord stratégique est associé à des enjeux de management et se doit d'aider le Président et son équipe à :

- Mettre en perspective les résultats ;
- Identifier des marges de manœuvre, leviers d'actions aussi bien organisationnels, fonctionnels que budgétaires ;
- Permettre des comparaisons et réaliser un parangonnage (« *benchmarking* ») ;
- Améliorer la communication interne et externe.

✓ **Répondre à des exigences législatives et tutélaires**

Le tableau de bord du Président d'université est aussi le moyen de répondre à des demandes et exigences variées.

En premier lieu, la Loi Organique relative aux Lois de Finances (**LOLF**), loi n°2001-692 du 1er août 2001, donne obligation à l'État de rendre compte au Parlement de l'exécution des Lois de Finances à travers une structuration du budget en missions, programmes et actions d'une part et sur la conduite des politiques publiques dans le cadre de l'action gouvernementale, d'autre part. Le PAP (Projet Annuel de Performance) intègre des indicateurs d'efficacité, d'efficacités et de qualité de service public. Les objectifs relatifs à l'attractivité, la réussite, l'accessibilité sont à l'heure actuelle alimentés par les établissements et consolidés par des sources essentiellement ministérielles (DGESIP, DGRI, DEPP).

La loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU), loi n° 2007-1199 du 10 août 2007, énonce, dans son article 1, les six missions du service public de l'enseignement supérieur. Cette loi vise trois objectifs clairement énoncés :

- Rendre l'université plus attractive ;
- Améliorer la gouvernance ;
- Rendre la recherche universitaire visible à l'échelle internationale.

Elle donne un rôle fondamental à l'équipe présidentielle dans la mise en œuvre de la stratégie et dans la bonne gestion de l'université. Elle renforce le poids des décisions locales vis-à-vis du pilotage national, dans un contexte de renforcement d'outils permettant l'obtention de ressources propres. Le passage aux **Responsabilités et Compétences Élargies (RCE)** s'inscrit dans le cadre de la loi LRU et renforce sa logique, laissant notamment les universités disposer de la gestion de leurs ressources humaines. Ainsi, les établissements sont sollicités pour alimenter des indicateurs de pilotage et améliorer la précision de leur comptabilité analytique. Ils doivent également **prendre la mesure des risques et incertitudes stratégiques auxquels ils sont confrontés**. L'intérêt de la mise en œuvre d'un tableau de bord stratégique du Président et de l'équipe présidentielle résulte également de la réglementation européenne et du 7^{ième} PCRD.

Le **contrat quadriennal** signé entre l'université et le Ministère, implique un suivi infra-annuel, annuel et pluriannuel, qui doit permettre en permanence au Président et à l'équipe présidentielle de s'assurer de l'avancée de la réalisation du contrat et de l'atteinte des objectifs. Il est donc essentiel que ce contrat ne soit pas perçu comme devant être suivi de manière discrétionnaire mais bien comme un engagement pris par l'ensemble des agents, enseignants et enseignants-chercheurs de l'université.

Mais il s'agit aussi pour l'université de répondre à des attentes diverses et, en ce sens, le tableau de bord stratégique présente des vertus de synthèse et apporte sa contribution :

- au **suivi des contrats de recherche financés par différents bailleurs de fonds** (privés, publics, nationaux...);
- à la **communication et échanges avec les collectivités territoriales**, dans le cadre de leurs compétences (formation continue, apprentissage, innovation, ...).

✓ *Étayer l'analyse de la performance*

En association avec le tableau de bord de gouvernance, le tableau de bord stratégique constitue un support essentiel de l'aide au pilotage. Il a une double vocation au sein de l'établissement:

- Il est le support de l'**animation de gestion** (appelée encore dialogue de gestion interne).
- Il est l'outil **privilégié de mesure de l'efficacité et de l'efficience des processus** mis en œuvre au sein de l'université.

Les tableaux de bord, d'une manière générale, sont des instruments relevant du contrôle de gestion, au même titre que les analyses de coûts, le contrôle budgétaire et l'analyse de processus. Ils assurent la synthèse et apportent des commentaires relatifs à l'ensemble des résultats de l'analyse de gestion.

Les cellules d'aide au pilotage et/ou les contrôleurs de gestion sont les chevilles ouvrières de l'alimentation du tableau de bord stratégique du Président disposant d'une vision panoramique des résultats de l'université. Ils sont sans doute les mieux à même de pointer les dérives et les écarts aux prévisions, notamment lorsque les indicateurs synthétiques croisent plusieurs niveaux de gestion.

COMMENT IMPULSER LA DÉMARCHÉ ?

✓ *Se poser les bonnes questions*

L'équipe présidentielle doit au préalable se poser une série de questions. Ce travail permet de faire le point sur ce qui a déjà été entrepris, d'éviter de reconduire les erreurs, et de conserver les bonnes idées antérieurement émises.

- Q1 - Dispose-t-on d'une **vision claire et partagée** du devenir de l'Université au regard de son positionnement dans son environnement tant local, national qu'international ?
- Q2 - Des **audits, des études, les corps d'inspections, les commissaires aux comptes** ont-ils pointé des risques, des défaillances, des difficultés, notamment sur le plan de la régularité ou de la conformité à des référentiels, qui méritent d'être corrigés ?
- Q3 - Quelles sont les **valeurs intangibles et les principes** (éthiques, politiques, managériaux) auxquels l'ensemble des responsables de la communauté universitaire doivent souscrire pour étayer les changements ?
- Q4 - Comment entend-on décliner la mise en œuvre concrète des **missions** principales de recherche et de formation ?
- Q5 - Quels sont les **engagements contractuels** d'ores et déjà passés par l'université vis-à-vis des EPST (CNRS, INRA, INSERM...), vis-à-vis de tiers externes (État, collectivités locales, partenaires européens, entreprises privées...) et internes (composantes, individus, associations...) ?
- Q6 - Existe-il des « **générations antérieures** » d'**objectifs** qui ont été poursuivis et avec quels succès ou échecs ?

- Q7 - Des **plans stratégiques** ont-ils été rédigés ? Étaient-ils assortis de plans d'action ayant fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation ?
- Q8 - Des **initiatives coordonnées et/ou individuelles** ont-elles abouti à la production de tableaux de bord ? Quels étaient les champs couverts ?
- Q9 - Des **formations présentant des méthodes** particulières d'élaboration des tableaux de bord (démarche par facteurs-clés et processus, par exemple) ont-elles été suivies par des membres élus de la Présidence ou par des personnels en charge de l'aide au pilotage ?
- Q10 - Quels sont les entités et les acteurs qui peuvent s'inscrire **en concurrence ou en opposition** par rapport aux objectifs et projets de l'équipe présidentielle ? Quelles sont les **opportunités** et **les forces** inhérentes à l'université dans sa configuration actuelle ou prévisionnelle ?

✓ *Impliquer les acteurs et adopter une démarche projet*

La démarche projet se caractérise par un fonctionnement transversal de l'organisation, mobilisant des expertises et des savoirs faire complémentaires.

Le projet « *tableau de bord stratégique du Président et de l'équipe présidentielle* » nécessite une implication forte de l'équipe dirigeante, afin de susciter l'adhésion. **Différents acteurs peuvent être identifiés :**

FONCTION	RÔLE ATTENDU	ACTEURS POSSIBLES
Le « PORTEUR POLITIQUE »	- Portage politique de la démarche	- Vice-Présidents : « pilotage », « qualité », « finances », « moyens » ...
LE CHEF DE PROJET	- Organisation et planification du projet (actions et tâches) - Animation du projet - Reporting et suivi du projet	- Vice président en binôme avec le contrôleur de gestion ou le responsable de l'aide au pilotage
L'ÉQUIPE PROJET	- Réalisation du projet	- Le Secrétaire général - Des responsables de composantes - Des représentants de la DSI
LE COMITE DE PILOTAGE	- Support de la démarche - Orientation de la démarche - Validation des propositions et outils	- Vice Président pilotage - Le comité exécutif - L'équipe de direction retreinte et le Président ...
LE COMITE DE SUIVI OPERATIONNEL	- Validation « technique »	... /...
DES RESSOURCES PONCTUELLES	- Assistance externe - Ressources internes	- Cabinet de conseil - Enseignants et enseignants-chercheurs - Membres de composantes - Service communication

Mais plus globalement, c'est le rôle de chaque acteur (Président, vice-présidents, secrétaire général, directeurs de composantes, responsables de service, etc.) et organe (conseil d'administration, conseil scientifique, CEVU, etc.) qui doit être précisé.

✓ *Viser à l'acceptation de l'outil et de la dynamique*

La réussite du tableau de bord présidentiel dépend en grande partie de la capacité des acteurs à se mobiliser sur plusieurs leviers d'action.

Le Président et l'équipe présidentielle doivent avoir en permanence à l'esprit que la réussite du dispositif ne va pas de soi. Il ne suffit pas de vouloir mettre en place un outil pour que l'ensemble des acteurs y adhère. Le tableau de bord stratégique doit s'appuyer sur un socle d'objectifs dans lesquels les principaux dirigeants et acteurs se reconnaissent et qui assurent la **convergence d'intérêt**.

Il s'agit que chacun accepte un reliquat de contraintes sur ses objectifs propres pour souscrire et participer à la recherche collective de la performance. Bien sûr, il s'agit de démontrer que chaque acteur, chaque composante, retirera avantage des analyses menées dans le cadre du tableau de bord stratégique.

Le mode de fonctionnement en démarche-projet nécessite de pouvoir identifier les acteurs impliqués mais aussi de quantifier les investissements en temps. La démarche d'élaboration doit être « **acceptable** ». Cela repose d'une part sur la conscience de l'intérêt d'un pilotage coordonné des actions et des projets, mais aussi, et peut-être surtout, sur la volonté de rendre visible certaines difficultés et/ou certains « avantages » acquis.

L'équipe d'aide au pilotage est en charge de l'**animation de la démarche** et est force de proposition. De sa capacité à **mobiliser** les différents talents et compétences au sein de l'université dépend la réussite du projet.

✓ *Définir les étapes de mise en œuvre*

Le phasage méthodologique proposé dans le guide est indicatif. Il doit être adapté en interne au contexte et à l'antériorité des démarches d'aide au pilotage. Il se résume aux étapes suivantes :

PREALABLE : L'IDENTIFICATION DES FINALITES DU TABLEAU DE BORD

- identifier les finalités d'un tableau de bord stratégique et l'usage qui en sera fait.
- préparer et valider la démarche de mise en œuvre du projet.

ÉTAPE 1 : L'ANALYSE DE L'EXISTANT ET LES PREALABLES INDISPENSABLES

- réaliser un bilan de l'existant (le recensement des applications informatisées existantes et des anciens tableaux de bord).
- fiabiliser les données sources (qualité et sincérité des données saisies).
- respecter des préalables indispensables (périodicité, auditabilité du système, choix des supports, sélection des destinataires, «filtres» de communication).

ÉTAPE 2 : LE CHOIX DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS : LA METHODOLOGIE

- spécifier les objectifs stratégiques (fixation des priorités, rédaction des objectifs, emboîtement des objectifs).
- définir des cibles et des trajectoires à partir de l'existant.
- choisir la méthodologie d'élaboration du tableau de bord.
- passer des objectifs aux indicateurs et leviers d'action.

ÉTAPE 3 : LA MISE EN FORME DU TABLEAU DE BORD DU PRÉSIDENT

- recourir aux bases de données et applications informatisées (obtention et traitement des informations, disponibilité des données, processus de recueil).
- choisir un mode de représentation adapté des résultats.

ÉTAPE 4 : L'UTILISATION DU TABLEAU DE BORD ET LA COMMUNICATION DES RESULTATS

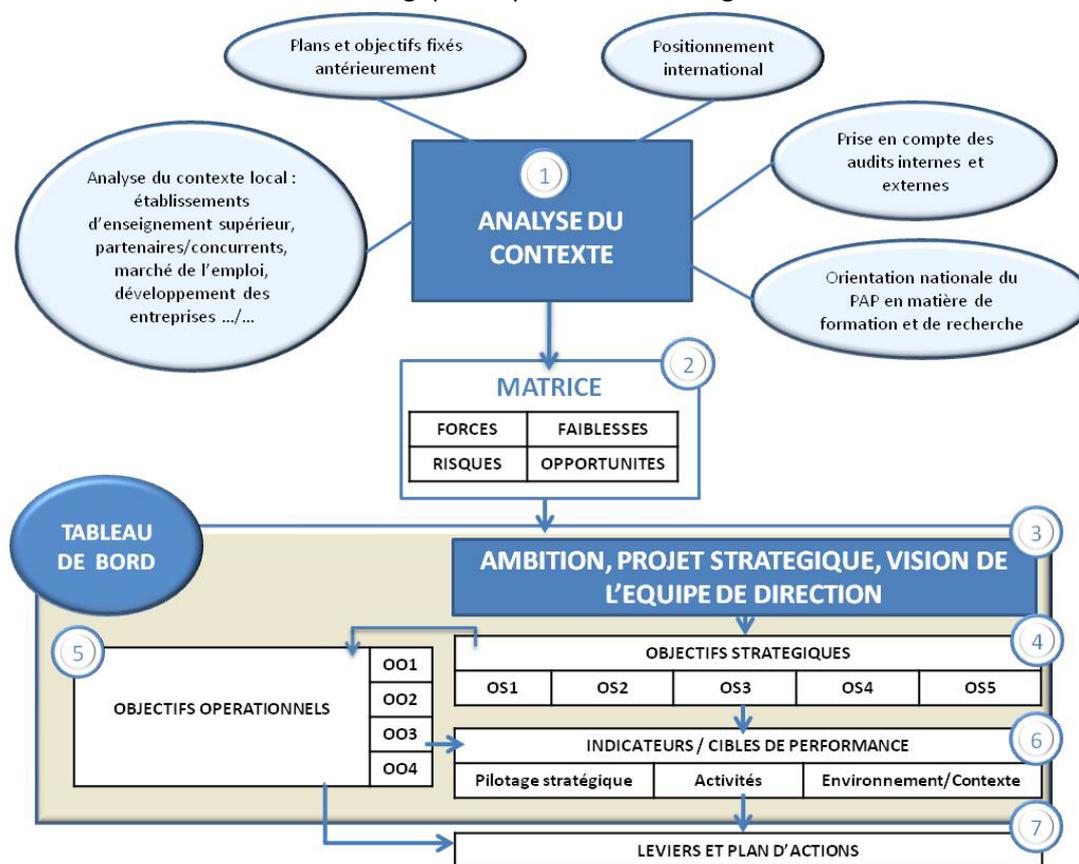
- utiliser le tableau de bord et décider des mesures correctives.
- communiquer en interne et externe des résultats.
- mettre à jour le tableau de bord et le faire évoluer (historique des informations, ajustement d'objectifs et d'indicateurs,...).

COMMENT DÉFINIR LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET SÉLECTIONNER LES INDICATEURS ?

✓ Décliner la démarche de performance en objectifs stratégiques

Sans négliger les étapes préalables de préparation/communication de la démarche et de réalisation d'un bilan interne de l'existant, l'étape la plus délicate est sans conteste celle qui vise à arrêter les objectifs stratégiques, fixer les cibles et adopter un canevas méthodologique commun.

Le cheminement de la réflexion stratégique respecte la chronologie suivante :



(Source : Axes Management - 2009)

- 1 : Faire un **bilan sans concession de la situation** de l'établissement en adéquation avec les missions (LRU) et les orientations de la politique nationale en matière d'enseignement supérieur et de recherche.
- 2 : Établir un bilan stratégique spécifiant clairement les **forces** de l'établissement, ses **faiblesses** chroniques ou conjoncturelles, les **menaces internes** et **externes** auxquelles il est confronté mais aussi ses **opportunités** (créations de technopoles, jumelage, arrivées de nouveaux chercheurs, brevets innovants...).
- 3 : Afficher clairement l'**ambition et la vision** de la situation de l'établissement à horizon de 10 ans. Ce projet global doit être exprimé de manière synthétique dans une logique de communication et d'adhésion. Les objectifs stratégiques et opérationnels seront là pour lui donner corps.
- 4 : Afficher les **grands objectifs stratégiques de l'université** (les « Meta-objectifs »), guides d'actions futures, assortis de cible, sans descendre au niveau des objectifs opérationnels.
- 5 : Décliner les objectifs stratégiques en **objectifs opérationnels**, s'insérant dans le quotidien des activités et des actions menées, tant du point de vue des missions, des fonctions supports et des projets de fonctionnement ou d'investissement.

Formaliser une « carte stratégique », qui est la mise en perspective des interrelations entre les grands objectifs stratégiques, les champs de contrôle et les objectifs opérationnels (un exemple détaillé est exposé dans le guide) et la mettre à débat.
- 6 : Sélectionner les **indicateurs** spécifiant l'atteinte des objectifs opérationnels, par **champ de performance** (recherche, formation, vie de l'étudiant, ...).
- 7 : **Identifier des leviers d'action** qui sont des facteurs potentiels d'amélioration des niveaux de performance. Ces leviers d'action auront une influence sur le niveau pris par les indicateurs (démarches actives vers les financeurs internationaux de la recherche, amélioration des conditions de travail, gestion des ressources documentaires....)

✓ *Fixer des cibles de performance et des trajectoires*

Deux notions méritent d'être distinguées lorsque l'on parle de **cible** :

- La cible comme acteur et/ou **agent économique destinataire** principal de la poursuite de l'action et des objectifs.

Dans le cadre de la LOLF, les objectifs sont d'ailleurs étalonnés suivant la réponse à l'utilisateur, au contribuable et au citoyen. A l'université, il convient donc de distinguer des **cibles** également **différenciées** et **concernées** à des degrés divers par l'atteinte des objectifs :

- l'étudiant ;
- les enseignants et enseignants-chercheurs ;
- les agents ;
- les partenaires institutionnels et les entreprises ;
- l'État ;
- la société dans son ensemble.

Il convient de s'interroger systématiquement dans le cadre de l'élaboration d'un tableau de bord stratégique sur ce que chaque destinataire pourra retirer en termes d'effets positifs et de plus-value de la poursuite des objectifs stratégiques.

- La cible comme **valeur de l'indicateur** à atteindre à l'issue d'une période donnée.

La cible (plafond ou plancher) constitue la valeur à atteindre fixée par le Président et l'équipe présidentielle, sur la base de données comparatives avec d'autres établissements, d'obligations réglementaires, de chiffres-clés ou de données « historiques » issues des exercices passés.

La notion de trajectoire est essentielle pour mettre en application le tableau de bord du Président.

L'atteinte d'objectifs stratégiques à moyen et long termes ne peut être envisagée selon une approche linéaire. Le rendement d'une action ne peut être immédiat et influencer instantanément sur la valeur prise par l'indicateur. Il est donc essentiel de déterminer une **chronologie d'amélioration des performances** reflétée par l'amélioration progressive des résultats propres à chaque indicateur.

✓ **Retenir une méthodologie rigoureuse d'élaboration**

Le guide ne prétend pas à l'exhaustivité dans l'identification des nombreuses méthodes utiles à l'élaboration d'un tableau de bord stratégique. Cinq méthodes sont exposées et peuvent constituer le fil directeur du travail de formalisation des objectifs et des indicateurs.

LA METHODE MATRICIELLE

La méthode matricielle consiste en une déclinaison pyramidale des objectifs stratégiques aux objectifs opérationnels jusqu'aux indicateurs. Les objectifs et les indicateurs doivent être mis en cohérence avec d'une part, les processus de décision et d'autre part, l'ossature des responsabilités au sein de l'université. Cette méthode s'apparente d'ailleurs aux étapes décrites dans la méthode OVAR (Objectifs/Variables d'Actions/Résultats) utilisée pour arrêter les objectifs des PAP/LOLF.

Dans cette méthode, on considère qu'un même indicateur peut expliciter plusieurs objectifs d'où la forme matricielle. Il n'existe pas obligatoirement de lien biunivoque entre un indicateur et un objectif.

LA METHODE DES FACTEURS-CLES DE SUCCES

La méthode des facteurs-clés est une méthode utilisée lorsque le pilotage stratégique d'une université consiste à mettre sous contrôle des grands domaines d'activités, que ce soit des processus de gestion ou des activités proches ou reliées entre elles. Des indicateurs « standards » sont associés à l'atteinte des objectifs par champ de performance et facteurs-clés.

LA METHODE « ADEQUATION OFFRE / DEMANDES »

Cette méthode consiste à adopter une logique reliant en permanence les différentes demandes auxquelles l'université doit répondre et l'offre (« capacité de production ») proposée. Autrement appelée méthode « clients-fournisseurs », elle doit permettre au Président de piloter sa performance en vue de répondre au mieux à des demandes évolutives, au regard de sa capacité à mobiliser des moyens adaptés. Une telle méthode permet à l'université d'acquérir une vision précise et riche des relations entre les ressources internes, effectivement disponibles, et les actions à mener.

Certaines méthodes, comme la Balanced scorecard (ou tableau de bord prospectif) sont aujourd'hui utilisées par les organisations du secteur public en France car elles insistent sur la mise en perspective de l'ensemble des dimensions et champs de gouvernance d'une part, et, d'autre part, pointent plus particulièrement la maîtrise des risques et des incertitudes. L'enjeu de ces méthodes dites innovantes, est aussi d'apporter une réponse à des destinataires clairement identifiés tant en interne qu'en externe.

LA METHODE DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

Cette méthode implique que la vision, les valeurs et la mission de l'université aient été explicitées et partagées au préalable, afin de permettre aux personnels d'«encadrement» de disposer d'une compréhension globale des objectifs stratégiques de l'Université.

Le tableau de bord prospectif a la particularité d'être structuré en **quatre axes d'amélioration** de la performance, chacun déclinable en objectifs, mesures, cibles (valeurs à atteindre) et actions correctives à mettre en œuvre :

- **"Performances financières"**
(Sur quels critères ma performance financière doit-elle être évaluée ? Quelle réponse j'apporte à mes financeurs ?)
- **"Processus internes"**
(Comment améliorer le fonctionnement interne de l'université ? Quelles orientations je dessine pour mes directeurs, mes chefs de service ?)
- **"Satisfaction des clients/usagers"**
(Les activités réalisées par l'université répondent-elles aux attentes des usagers, clients, bénéficiaires... ? Suis-je certain de capter un public à long terme ?)
- **« Apprentissage organisationnel »**
(Comment croître en s'améliorant ? Mon établissement prend-il de la valeur à travers l'amélioration de son capital technique et de l'expertise des personnels ? Le transfert de savoirs et de mémoire est-il optimal ?)

LA METHODE DE LA MAITRISE DES PERFORMANCES, DES RISQUES ET DES INCERTITUDES

L'universitaire R. Simons a élaboré un modèle représentant le processus qui lie la stratégie d'une organisation et le dispositif de contrôle de gestion. Selon ce modèle, les « dirigeants », en l'occurrence le Président et l'équipe présidentielle, sur la base de la stratégie qu'ils ont choisie, identifient :

- Des objectifs et des indicateurs en nombre restreint illustratifs de la **performance globale** de l'institution (« *Quels sont les 10 indicateurs qui me prouvent que mon université va dans la bonne direction au regard de son projet ?* »)
- Des **risques** associés au non respect des dispositions préétablies (« système des limites ou des pratiques frontières » pour R. Simons : *Quelles sont mes pratiques potentiellement déviantes par rapport à la loi et aux règles ?*)
- Des **incertitudes dites « stratégiques »** qui illustrent une mise sous contrôle et sous tension d'actions, de projets ou de services dont les résultats s'avèrent peu identifiables a priori et aux finalités incertaines.

✓ **Passer des objectifs aux indicateurs et leviers d'action**

Le choix des indicateurs du tableau de bord du Président se fait d'abord en fonction du degré de maîtrise dont dispose le responsable sur les indicateurs. On peut alors classer les indicateurs selon une typologie usuelle :

- Les **indicateurs de pilotage stratégique** sont les indicateurs que les acteurs de l'université maîtrisent directement. Leur action a un impact direct sur l'évolution de l'indicateur. Ils apprécient et mesurent les résultats principalement au titre de l'efficacité et de la performance des politiques de formation et de recherche.

- Les **indicateurs d'activité et de gestion** sont « partagés » entre plusieurs acteurs internes. Leurs interventions conjointes contribuent à faire évoluer l'indicateur. Ils analysent les processus et permettent à l'équipe de direction de corriger la conduite de projets, ou la réalisation des activités.
- Les indicateurs sur lesquels l'université ne dispose pas d'une marge de manœuvre directe sont considérés comme des **indicateurs d'environnement et/ou de contexte**. Ils fixent le cadre d'application de la stratégie.

De nombreux débats portent sur la typologie et le classement des objectifs et des indicateurs. La LOLF a clairement appliqué aux objectifs une typologie déterminant la classification suivante : efficacité, efficience, moyens, activité, pertinence, impact socio-économique.

Par extension les indicateurs associés à l'atteinte de ces objectifs disposent de la même dénomination. Ainsi on parlera d'indicateurs d'efficience pour exprimer un objectif tel que la maîtrise du coût moyen de l'étudiant.

Ces discussions portant sur les typologies si elles sont conceptuellement utiles et pertinentes, méritent cependant d'être dépassées lorsqu'il s'agit d'arrêter opérationnellement les indicateurs.

QUELS MODES DE PRÉSENTATION ET DE COMMUNICATION RETENIR ?

✓ *Recourir aux bases de données et applications informatisées*

Plusieurs possibilités de traitement de l'information en amont et de production des données, s'offrent aujourd'hui au Président d'université et à son équipe présidentielle :

- Les **restitutions automatisées**, à partir d'un Entrepôt de Données et du SI intégré de COCKTAIL ;
- La structuration des **bases de données** et l'automatisation des requêtes ;
- Les utilisations des **tableaux simples** (EXCEL, Open Office Calc...).

Il n'existe pas de modèle unique de système d'information, ni d'outil idéal (progiciel de gestion intégré unique) pour constituer et alimenter le tableau de bord du Président et de l'équipe présidentielle. Cela impose une bonne utilisation de l'ensemble des outils mis à disposition, en s'assurant de la fiabilité des données et de leur complétude.

✓ *Associer chiffres, graphiques et commentaires*

Le tableau de bord stratégique du Président sert à appréhender la situation de l'université et son évolution à travers un nombre limité d'objectifs et d'indicateurs, assortis de commentaires et de mesures (ou actions) correctives. Le tableau de bord s'appuiera sur des outils graphiques et symboliques permettant d'avoir une lecture rapide et immédiate des informations. Les contraintes de communication imposent que les résultats diffusés soient lisibles et compréhensibles par tous les destinataires.

On insistera sur l'affichage des tendances observées plus que sur la recherche de l'extrême précision du chiffre laquelle a un coût marginal parfois élevé.

La présentation se doit d'être synthétique et adaptée, permettant à l'équipe présidentielle d'appréhender rapidement les principaux résultats. On estime souvent que le tableau de bord du Président ne doit pas dépasser 5 pages, avec 4 à 5 indicateurs maximum par page (soit une trentaine d'indicateurs au total).

Il s'agit de privilégier les combinaisons d'indicateurs plutôt que des chiffres en valeur absolue présentés de manière isolée. On s'attachera à respecter les principes suivant :

- Lisibilité du document
- Caractère synthétique et « attrayant »
- Utilisation de représentations graphiques

L'essentiel est de rester simple en étant suffisamment explicite.

On choisira de préférence un support dématérialisé et informatisé pour « lire et éditer » le tableau de bord du Président de l'université. Il est possible d'envisager des « onglets » afin de « zoomer » sur une information et en obtenir un détail plus précis. Néanmoins, l'édition papier offre un support de travail et de réflexion qui fait apparaître dans la durée, et selon des périodicités régulières, des effets de saisonnalité.

✓ *Utiliser collégalement le tableau de bord stratégique*

Une organisation, après avoir mis en place un tableau de bord stratégique peut avoir tendance à focaliser son attention plus sur la production de données, que sur l'analyse qui peut en être faite et la prise de décision. C'est la raison pour laquelle l'utilisation collégiale du tableau de bord doit se matérialiser par un moment spécialement dédié : réunion, comité de pilotage, conseil d'administration exceptionnel...

Le tableau de bord stratégique est le socle de la revue de gestion (« reporting ») annuelle et infra annuelle de l'université dans la recherche de la performance et de l'excellence. Bien entendu, le tableau de bord stratégique ne doit pas être confondu avec un « hit parade » classant les services et les composantes au titre d'une performance présumée.

Les commentaires peuvent être contestés par certains, mais il importe que le Président tente de dégager des consensus et s'enquière des causes de dérapages éventuels dans la conduite du projet stratégique. L'enjeu n'est pas de pointer des fautes ou des errements individuels, mais bien de dégager des tendances d'évolution des indicateurs pouvant être la résultante de pratiques et de faits multiples. Il est absolument nécessaire que la décision s'appuie sur le tableau de bord stratégique, sinon il y a fort à craindre que celui-ci tombera rapidement dans la désuétude.

Un tableau de bord stratégique d'université ne constitue une aide au Président et à son équipe que lorsque sa lecture conduit à un **plan d'actions correctives à réaliser**.

La recherche de solutions communes est toujours préférable à la stigmatisation des succès ou des échecs, des uns par rapport aux autres, surtout dans un cadre public.

✓ *Communiquer en interne et à l'extérieur*

Le tableau de bord stratégique est un outil de pilotage dont la vocation est principalement interne. De ce fait, les informations qu'il contient sont largement « confidentielles » puisqu'elles concernent des objectifs limités qui n'ont pas obligatoirement de socle contractuel.

Ainsi, le Président et l'équipe présidentielle devront envisager les destinataires du **tableau de bord stratégique** et les éléments qu'ils souhaitent communiquer en interne à l'université, voire, si nécessaire, à l'extérieur, mais dans ce cas sur la base d'informations sélectionnées.

✓ *Mettre à jour et faire évoluer le tableau de bord*

Il importe de conserver une trace des informations traitées et analysées au sein de l'université.

L'analyse de gestion nécessite cette mise en perspective historique. Les **modalités d'archivage** du tableau de bord stratégique du Président et de son équipe dépendent des possibilités offertes par le système d'information.

On peut supposer qu'il est pertinent de **conserver un historique des données** avec l'ensemble des résultats inclus dans les tableaux de bord, selon une **périodicité régulière** de production.

Il est aussi nécessaire de conserver, dans la durée, un minimum de stabilité et de contenu tant dans l'expression des objectifs que des indicateurs. Un principe-clé de gestion repose sur la permanence des méthodes d'analyse.

Partie 1 :

L'UTILITE D'UN TABLEAU DE BORD DU **P**RESIDENT ET DE L'EQUIPE PRESIDENTIELLE

1.1 *Vers un tableau de bord stratégique du Président et de son équipe*

► Une définition de synthèse du tableau de bord

Il existe de nombreux ouvrages et définitions sur les tableaux de bord. Une définition de synthèse qui pourrait caractériser au mieux le tableau de bord du Président d'université et de son équipe présidentielle serait la suivante :

Le tableau de bord du Président d'une université est un **instrument de pilotage et de gestion synthétique**, à la fois **rétrospectif et prospectif**, s'appliquant à un champ d'activité particulier. Il invite à la prise de décision.

Il recense une série hiérarchisée d'**indicateurs relatifs à l'atteinte d'objectifs** et à l'analyse de **flux d'informations** quantitatives. Il peut, en outre, servir à **mettre sous contrôle les risques** inhérents et les **incertitudes stratégiques**.

Ainsi, le tableau de bord d'une université répond à l'objectif de **mesure de la performance**. Il doit permettre de :

- Vérifier la conformité des résultats par rapport aux objectifs ;
- Enclencher des actions correctives sur les moyens et les activités ;
- Ajuster les objectifs, cibles et trajectoires en accord avec les parties prenantes.

Bien entendu, il n'existe pas un « archétype » de tableau de bord qui s'adapterait, en « prêt-à-porter », à toutes les universités et à tous les champs d'analyse de la performance. Aussi, cette définition, naturellement réductrice, mérite d'être amendée, à la marge, et au cas par cas, pour correspondre aux objectifs communs ou plus spécifiques poursuivis par les établissements.

La démarche de mise en œuvre d'un tableau de bord prolonge la réflexion menée par de nombreuses universités sur la qualité et, plus généralement, sur l'aide au pilotage. En ce sens, le tableau de bord est un instrument support à l'évaluation permanente de la qualité.

► Les caractéristiques d'un bon tableau de bord

Une confusion fréquente existe entre la notion de tableau de bord et celle de tableaux de suivi (suivi des consommations de crédit par exemple), de bilan d'activité ou de rapport de synthèse annuel (tel le bilan social de l'établissement).

Le tableau de bord ne doit pas non plus être confondu avec les plans et schémas directeurs (par exemple informatiques, d'investissements ou de gestion immobilière). Un schéma d'emploi, un schéma directeur informatique, un plan d'équipement et/ou d'investissement, s'ils sont bien des outils de management indispensables, ne sont pas des tableaux de bord. En revanche, ils seront à la source d'indicateurs de synthèse très utiles au pilotage de l'établissement.

Les caractéristiques essentielles d'un bon tableau de bord, méritent d'être pointées. Le tableau de bord du Président d'université :

- est un instrument réalisé « **sur mesure** » ;
- n'a de sens qu'au regard de la délimitation d'**objectifs clairement énoncés** assortis de valeurs-cibles et de standards de comparaison ;
- constitue un **ensemble de clignotants** qui doivent susciter la réflexion, la volonté d'approfondir les causes et les conséquences des dérives éventuelles par rapport aux prévisions, mais surtout engendrer une action en retour ;
- doit être perçu comme un **outil collectif et non intuitu personae**. Dans les administrations, le taux de rotation des cadres et des responsables fonctionnels est souvent un préjudice à la survie d'outils de gestion trop spécifiques et insuffisamment partagés ;
- n'est pas la simple compilation en « gigogne » des différents tableaux de bord préexistants. Chaque **niveau de responsabilité** (présidence, secrétariat général, responsables de composante, directeurs fonctionnels.../...) doit pouvoir disposer d'indicateurs qui répondent à ses objectifs propres. Bien sûr, certaines informations partagées entre tous pourront être agrégées de la base vers le sommet de la pyramide de décision (absentéisme, consommation budgétaire...), mais la constitution d'un tableau de bord de la présidence de l'université mérite **l'identification d'une batterie d'indicateurs qui ne concernera qu'elle**.

► Une analyse dans la durée

Selon l'orthodoxie de la science de gestion, le tableau de bord répond à des exigences d'information et de décision de **court terme** : hebdomadaire, mensuel, trimestriel. Il s'agit en effet de corriger rapidement des dérives et de réorienter les actions vers les cibles de performance.

La règle implicite suppose que le tableau de bord suive au plus près le rythme d'activité de l'institution à laquelle il s'applique.

Or, à l'université, les objectifs se déclinent souvent dans **une dimension pluriannuelle** à même de mettre en lumière les impacts différés, à « t+n », des moyens mis en œuvre à un instant « t ».

Le tableau de bord du Président d'université doit prendre en compte cette spécificité et répondre à la gageure d'intégrer des variables:

- Pour les unes, lues de **manière infra-annuelle**, de manière régulière (données budgétaires) ou périodique (recrutements, avancée des programmes de recherche, missions de coopération à l'international...);
- Pour les autres **une fois l'an** (état des inscriptions par cycle par exemple) dans le respect de l'annualité budgétaire et du rythme de l'année universitaire.

On peut faire l'hypothèse que selon les moments de l'année et les grandes phases de décision (préparation du budget, négociation avec la tutelle et les collectivités territoriales, rapport d'activité annuel,...), le tableau de bord stratégique du Président ne contiendra pas nécessairement toujours les mêmes indicateurs.

► La capacité à influencer sur le niveau des indicateurs

En tout état de cause, le bon tableau de bord du Président d'université doit intégrer des indicateurs, des informations, sur lesquels l'équipe de direction dispose d'une réelle capacité d'orientation, comme sur :

- l'action politique de l'établissement (choix des sections disciplinaires pour les recrutements des enseignants et enseignants chercheurs, ...)
- l'action partenariale (valorisation, insertion professionnelle, formation tout au long de la vie,...)
- l'action internationale (réussite des étudiants en mobilité, diplômes conjoints, programmes de recherche européens, ...).

Des indicateurs de contexte, d'environnement, peuvent être insérés à titre informatif dans le tableau de bord, mais ils traduisent plus une fonction de veille et d'alerte susceptible de guider l'action à plus long terme (création d'entreprises dans le secteur des nanotechnologies qui à terme pourront offrir des débouchés aux étudiants, évolution des inscriptions par catégories socioprofessionnelles et par filières, ouverture d'établissements privés dans le périmètre de l'université ...) que de véritables variables d'actions stratégiques.

FOCUS : Une typologie des indicateurs suivant l'IGAENR

Le nombre des indicateurs de pilotage des équipes de direction doit être limité.

Pour ce faire, l'Inspection Générale considère qu'il y a lieu de distinguer les indicateurs qui permettent de :

- **décrire le contexte** dans lequel évoluent les établissements ou la nature de leur activité tel que, par exemple, le nombre d'étudiants ou de boursiers ;
- **suivre une activité** ou le déroulement d'un projet qui a vocation à être développé par les services qui en ont la charge et à être portés régulièrement à la connaissance des équipes de direction.
- **mesurer les résultats**, l'efficacité et la performance de la politique de formation et de recherche portée par les équipes de direction. Parmi ces derniers, doivent être privilégiés les indicateurs qui permettent de mesurer les taux de réussite et d'insertion professionnelle des étudiants ou encore le poids que représente l'activité de recherche des enseignants-chercheurs de l'établissement dans les publications françaises, européennes et mondiales (taux de succès aux appels d'offre en recherche).

► Des stades dans l'élaboration du tableau de bord du Président

Il existe, en général, plusieurs stades dans la conception et la formalisation des tableaux de bord.

Avant d'amorcer la création d'un tableau de bord « stratégique », il est souvent indispensable d'avoir, dans un premier temps, recensé des informations brutes sur le fonctionnement de l'établissement (« les chiffres-clés ») puis d'être passé à la construction de tableaux de bord de gestion, concernant la gestion des ressources humaines et les finances par exemple.

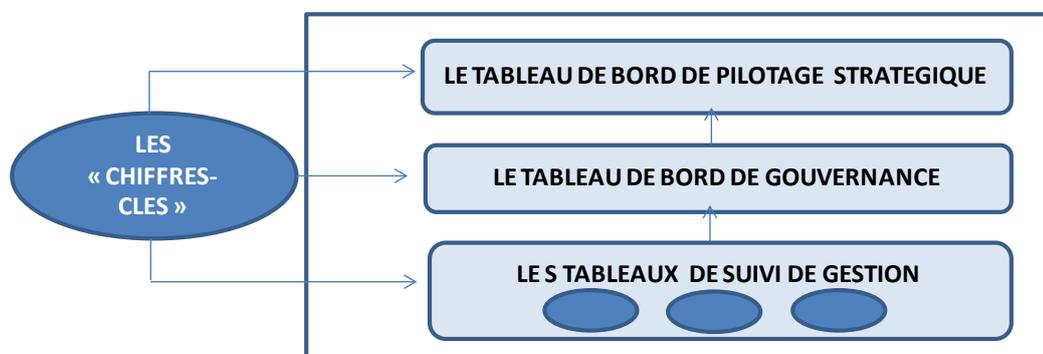
De même, de nombreux établissements ont emprunté la voie des tableaux de bord en répondant d'abord aux exigences de la tutelle et en renseignant les indicateurs des Projets annuels de performances (PAP) 150 (« formations supérieures et recherche universitaire ») et 231 (« vie étudiante »).

Le degré de maturité et d'antériorité de l'établissement dans la mise en place de tableaux de bord est donc déterminant pour choisir la méthode la plus adaptée de configuration de l'instrument de pilotage dédié au Président de l'université et à son équipe de direction.

La décision d'élaborer un tableau de bord du Président de l'université ne peut occulter le fait qu'il existe déjà de très nombreux documents appelés « tableaux de bord » au sein des établissements d'enseignement supérieur. Le tableau de bord du Président n'a d'ailleurs pas vocation à les remplacer.

Différentes formes de tableaux de bord ¹cohabitent à l'université, mais toutes ne s'adressent pas à la présidence.

LES TABLEAUX DE BORD A L'UNIVERSITE



(Source : Axes Management - 2009)

Dans une logique de construction en gigogne, les tableaux de suivi de gestion alimentent le tableau de bord de gouvernance de l'université (à travers une sélection d'indicateurs sensibles), qui lui-même constitue une source privilégiée pour le tableau de bord de pilotage stratégique.

Les chiffres clés apportent ponctuellement des informations sur des caractéristiques générales de l'établissement et sont à mettre en perspective avec les tableaux de bord.

¹ De manière indicative, il est intéressant de rappeler qu'une **modélisation des besoins de tableaux de bord pour les universités françaises**, jointe en annexe, a été initiée par le groupe de travail du Réseau d'Aide au Pilotage et de l'Enseignement Supérieur – **RAPESUP**, au mois d'octobre 2009.

► La différence entre tableau de bord de gouvernance et tableau de bord de pilotage stratégique de l'université

Construire un tableau de bord du Président d'université revient à s'interroger à la fois sur la nature des informations à contrôler et le degré de sophistication de l'outil.

De nombreux acteurs de la communauté universitaire s'accordent pour établir une différence entre :

- Le **tableau de bord de pilotage stratégique** ;
- Le **tableau de bord de gouvernance** de l'établissement.

D'une certaine manière, cette distinction revient à identifier :

- Un "*président stratège*" qui oriente prioritairement son action vers l'atteinte de quelques objectifs particuliers, en nombre volontairement limité, déterminant la place et la configuration de l'établissement à moyen terme ;
- Un "*président gestionnaire*", enclin à piloter le fonctionnement de l'ensemble des activités au regard des engagements contractuels.

Il est clair que l'un n'exclut pas l'autre, mais l'établissement de ces deux types de tableaux de bord suppose des méthodologies différentes, des modalités de définitions des objectifs et de communication des résultats différentes.

S'il est toujours difficile de retenir une définition univoque concernant ces deux approches du tableau de bord du Président, on s'arrêtera cependant sur les caractéristiques suivantes :

LE TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE STRATEGIQUE

- Ce type de tableau de bord prend en compte les forces et fragilités de l'établissement, pour suivre l'atteinte de 3 à 4 grands objectifs définis en interne, spécifiques à l'établissement, sans autre engagement vis-à-vis d'un tiers externe.
- Le tableau de bord de pilotage stratégique du Président de l'université est un outil sur mesure à destination quasi exclusive de l'équipe de direction rapprochée.
- Il sert à piloter le « projet d'orientations stratégiques », évolution élargie du projet d'établissement, prenant en compte des problématiques sensibles et stratégiques.
- Il pointe également les risques, internes et externes, auxquels l'établissement est confronté et qui peuvent freiner l'atteinte des objectifs.
- Il peut intégrer des données sélectionnées du tableau de bord de gouvernance.

LE TABLEAU DE BORD DE GOUVERNANCE

- L'enjeu principal de ce type de tableau de bord est de se focaliser sur les risques de dérives dans la gestion et les réalisations des activités de l'université (dérapage budgétaire, non réalisation des programmes d'investissements, chute de fréquentation, baisse du taux de réussite aux examens, faiblesse de co-financements, diminution du nombre de contrats de recherche ...).
- Il couvre un périmètre élargi de la performance interne, mais répond également à des exigences externes qui constituent, par extension, des critères d'évaluation et/ou de reconnaissance de l'établissement.
- Il privilégie des indicateurs qui expriment l'atteinte des objectifs insérés dans les contrats (PAP/LOLF, contrat quadriennal, projet d'établissement pour partie...).
- Il recense des données existant dans d'autres tableaux de bord en les mettant en perspective.

Dans ce guide, s'adressant spécifiquement aux Présidents et à leurs équipes de direction, les méthodologies développées privilégient plus particulièrement l'élaboration de tableaux de bord de pilotage stratégique.

D'autres outils, parfois dénommés à tort « tableaux de bord », regroupent un certain nombre de données utilisées pour l'alimentation du tableau de bord de gouvernance et du tableau de bord de pilotage stratégique.

LES TABLEAUX DE SUIVI DE GESTION

Ces tableaux peuvent s'apparenter à des tableaux de bord s'ils sont assortis d'objectifs clairement énoncés de maîtrise des activités et d'optimisation des fonctions de gestion. Ce type de tableaux de bord vise en général à l'optimisation des fonctions de gestion, au contrôle des activités des composantes, du fonctionnement des services et des projets. On identifie ainsi :

- **LES TABLEAUX DE BORD FONCTIONNELS** : ils reposent sur le suivi des grandes fonctions traditionnelles du management, soit les fonctions de « missions » (formation et recherche), et les fonctions supports (finances, personnel, communication, logistique, achat,...). Leur synthèse constitue un élément indispensable pour le secrétaire général et l'équipe de direction.
- **LES TABLEAUX DE BORD SECTORIELS (PRODUITS, ACTIVITES, PRESTATIONS)** : ils renseignent l'université sur les modalités d'exécution d'une action (organisation des relations internationales), sur l'évaluation de la satisfaction des étudiants, sur le processus de valorisation. Ils traduisent la réalisation concrète d'opérations au sein d'une entité ou l'évolution d'une filière. Ils peuvent également porter sur le pilotage d'un programme de recherche particulier ou sur le suivi de la réalisation de la maquette pédagogique.

- **LES TABLEAUX DE BORD D'UNITES DE RESPONSABILITES (OU STRUCTURELS)** : ils traduisent le fonctionnement et l'atteinte des objectifs d'un service, d'une composante. Ils incluent en général des indicateurs relatifs aux objectifs propres de l'université (contrat interne par exemple) mais aussi des données liées aux fonctions de gestion (ressources humaines, consommation des crédits, coût des activités).

LES « CHIFFRES-CLES »

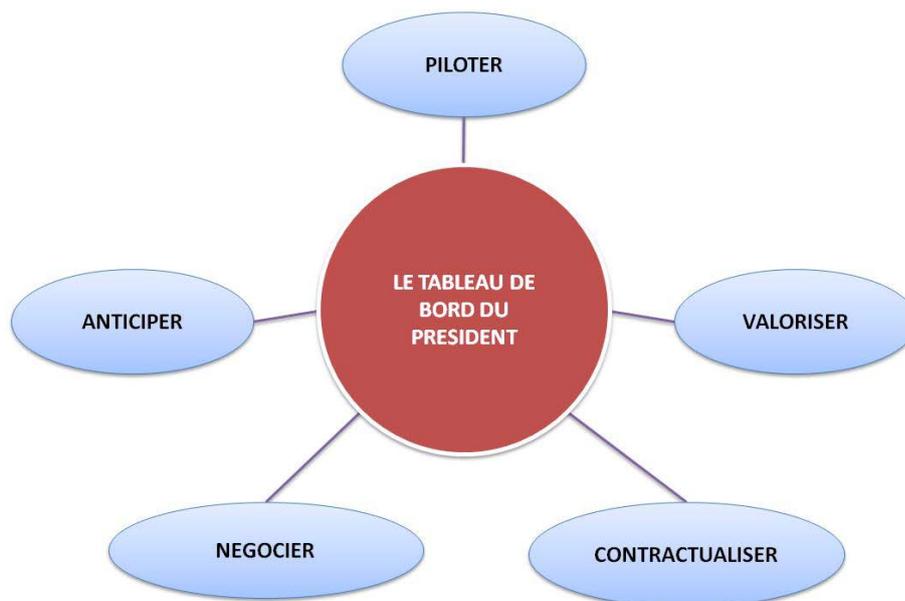
- Ce ne sont pas de véritables tableaux de bord mais plutôt des bilans recensant des données brutes, valeurs absolues et ratios sans réelle mise en perspective avec des objectifs de performance. Ces éléments sont bien souvent de contexte et/ou permettent de suivre l'évolution de l'activité dans le temps. Le document intitulé « *indicateurs de l'enseignement supérieur* » de la DEPP constitue un exemple de juxtaposition de données mettant en perspective les caractéristiques plus que les résultats des établissements. Il est souvent pertinent de disposer de ces chiffres-clés pour ensuite définir des objectifs et des stratégies internes autrement qu'ex nihilo.

1.2. Les finalités du tableau de bord du Président d'université

La structure, le cadre général et les modalités d'émergence du tableau de bord stratégique du Président d'université peuvent être très disparates d'une université à une autre. Bien plus, les visées et finalités de l'outil dépendent en grande partie de l'usage interne et/ou externe qui en sera fait.

► Les 5 enjeux majeurs, les finalités (cf. Fiche 1)

Les finalités du tableau de bord stratégique du président peuvent être exprimées de la manière suivante :



(Source : Axes Management - 2009)

- **Piloter la mise en œuvre et la réalisation de projets ponctuels ou dans la durée** : le Président et l'équipe présidentielle doivent choisir les éléments les plus pertinents issus de la mesure de l'activité de l'université, de la bonne utilisation de ses ressources et de la qualité des activités réalisées afin de prendre des décisions stratégiques.
- **Anticiper et endiguer les risques de l'université tant d'un point de vue légal et réglementaire qu'en termes d'image, de risque financier et social ou de fiabilité des informations.**
- **Etayer la négociation avec la tutelle et les collectivités territoriales** : le Président et l'équipe présidentielle doivent pouvoir disposer, entre autres, d'éléments de négociation clairs, objectifs et précis sur les ressources utilisées, notamment, dans le cadre de la négociation avec la tutelle et les collectivités territoriales.
- **Appuyer la réflexion sur la contractualisation interne et la déclinaison de la stratégie** : le Président et l'équipe présidentielle doivent pouvoir s'assurer de la capacité de leur organisation à alimenter régulièrement les tableaux de bord en données pertinentes et fiables offrant aux acteurs un socle objectif sur lequel pourra s'appuyer le dialogue de gestion interne avec les composantes et les services. Le pilotage de la dimension « management » doit de fait être prise en compte (voir ci-après).
- **Valoriser les activités de l'université auprès des acteurs régionaux, nationaux et internationaux afin de doter l'université d'une véritable reconnaissance.**

Le tableau de bord stratégique est **un outil collaboratif qui donne avant tout du sens à la « mesure » et à l'exercice de l'arbitrage au sein de l'établissement.** Pour expliciter les choix stratégiques, le Président et l'équipe présidentielle ont besoin de disposer d'éléments relatifs au pilotage des activités en complément de celles relatives à l'utilisation des ressources.

► Un outil de management

Le tableau de bord stratégique permet également de répondre à des enjeux de management et se doit d'aider le Président et son équipe à :

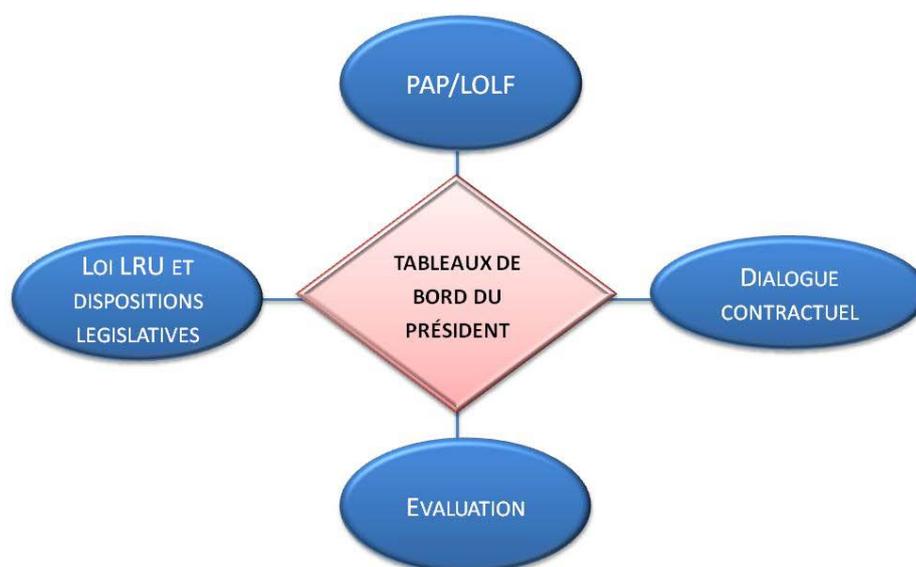
- **Mettre en perspective les résultats** non plus au seul niveau de l'activité réalisée mais en tenant compte de l'ensemble des dimensions de la performance : la pertinence, l'efficacité, l'efficacé et la qualité du service.
- **Identifier des marges de manoeuvre**, leviers d'actions aussi bien organisationnels, fonctionnels que budgétaires.
- **Aider à la définition de la feuille de route pour atteindre les objectifs stratégiques** selon une temporalité infra annuelle et pluriannuelle.
- **Permettre des comparaisons et réaliser un parangonnage (« benchmarking »)** :
 - Interne entre services et composantes ;
 - Externe entre établissements au niveau national (*ex* : Résultats au concours d'internat (ECN) en fonction du nombre d'enseignants titulaires par rapport au nombre d'étudiants (HU/NC°, pour les Facultés de Médecine) ;
 - Etalonnage international (classement de Shanghai).
- **Améliorer la communication interne et externe**, en faisant émerger un discours clair, mesuré et unique concernant la réalisation des orientations stratégiques de l'établissement.

1.3. Les référentiels communs aux universités

Il existe plusieurs référentiels notamment législatifs et réglementaires qui orientent nécessairement le choix des objectifs et des indicateurs inclus dans le tableau de bord du Président d'université. Cependant, ils ne se substituent pas aux objectifs stratégiques internes propres à chaque établissement, mais les complètent et en définissent le contour.

Les obligations faites aux universités ne sont pas que légales et réglementaires. La définition et l'affirmation d'une vision politique constituent ainsi le pré-requis nécessaire avant toute mise en place d'une démarche de pilotage de la stratégie d'une université.

Il existe également un socle partagé d'actions «*incontournables*», d'exigences et de réponses à différents tiers : l'Etat, à travers la LOLF et le contrat quadriennal de développement (CQD), les collectivités territoriales, les financeurs privés et publics, l'AERES, etc.... Il n'en demeure pas moins que les démarches autonomes, notamment dans le cadre de la mise en place de COM (Contrat d'Objectifs / Moyens) viennent compléter ces « quasi obligations » partagées par la communauté universitaire.



(Source : Axes Management - 2009)

► La réponse aux objectifs des PAP et des indicateurs LOLF

La Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF), loi n°2001-692 du 1er août 2001, donne obligation à l'Etat de rendre compte au Parlement de l'exécution des lois de finances à travers une structuration du budget en missions, programmes et actions d'une part et sur la conduite des politiques publiques dans le cadre de l'action gouvernementale, d'autre part.

Le PAP (Projet Annuel de Performance) de l'opérateur public intègre des indicateurs d'efficacité, d'efficacités et de qualité de service public. Les objectifs relatifs à l'attractivité, la réussite, l'accessibilité sont à l'heure actuelle alimentés par les établissements et consolidés par des sources essentiellement ministérielles (DGESIP, DGRI, DEPP).

La LOLF oblige également une université à tenir une comptabilité d'analyse des coûts permettant la connaissance du coût des actions LOLF (n°2001-692 du 1er août 2001 (art. 27)). Des PAPE (PAP établissement), figurant dans le décret financier du 27 juin 2008 (n°2008-619), existent au sein des universités et inscrivent la gouvernance dans une dynamique de dialogue interne.

Ex : Programme 150 « Formations supérieures et Recherche Universitaire »

Objectif 1 : Répondre aux besoins de qualification supérieure

Indicateur 1.1. Pourcentage d'une classe d'âge titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur

Indicateur 1.2. Insertion professionnelle des jeunes diplômés trois ans après leur sortie de formation initiale

Indicateur 1.3 : Pourcentage d'une classe d'âge accédant aux différents niveaux de diplôme de l'enseignement supérieur

► La loi LRU et les dispositions législatives

La loi LRU

La **loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU)**, loi n° 2007-1199 du 10 août 2007, énonce dans son article 1 les six missions du service public de l'enseignement supérieur. Cette loi vise trois objectifs clairement énoncés :

- Rendre l'université plus attractive ;
- Améliorer la gouvernance ;
- Rendre la recherche universitaire visible à l'échelle internationale.

Elle donne un rôle fondamental à l'équipe présidentielle dans la mise en œuvre de la stratégie et dans la bonne gestion de l'université. Elle renforce le poids des décisions locales vis-à-vis du pilotage national, dans un contexte de renforcement d'outils permettant l'obtention de ressources propres. Le passage aux **Responsabilités et Compétences Élargies (RCE)** s'inscrit dans le cadre de la loi LRU et renforce sa logique, laissant notamment les universités disposer de la gestion de leurs ressources humaines.

Ainsi, les établissements sont sollicités pour alimenter les indicateurs de pilotage et améliorer la précision de leur comptabilité analytique. Ils doivent également **prendre la mesure des risques et incertitudes stratégiques auxquels ils sont confrontés**. Certaines universités ont décliné en PAPE (PAP Etablissement) l'ensemble des objectifs tels que contractualisés mais également des objectifs stratégiques « internes » à l'établissement.

Les autres obligations législatives et réglementaires

Les universités sont soumises à d'autres obligations législatives et réglementaires qui ont un impact sur le dispositif de pilotage. L'absence de tableau de bord du Président et de l'équipe présidentielle minore la capacité de réponse aux obligations de l'université et génère des risques et incertitudes.

Conformément aux articles 86 et 90 du Traité du 25 mars 1957 instituant la Communauté Européenne, telle qu'interprétée par la CJCE, toute entité exerçant une activité économique répond à la notion d'entreprise, indépendamment de son statut juridique et de son mode de financement et se trouve soumise aux règles de la concurrence.

Si la majeure partie des opérations fournies par les universités relève d'une mission d'intérêt général, échappant au droit de la concurrence, il n'en demeure pas moins que certaines d'entre elles sont soumises à ses règles.

Dès lors, les universités doivent identifier les ressources allouées aux activités exercées (mesure de l'activité des personnels : agents, enseignants et enseignants-chercheurs), la qualité des opérations réalisées et être en mesure de connaître précisément le point d'équilibre financier (mise en regard des produits inhérents à telle activité et des charges qu'elle consomme ; exemples : nombre minimum de participants en formation continue pour atteindre cet équilibre financier, quantité vendue en matière de publication), des activités générant des ressources propres (ex : valorisation de la recherche).

L'intérêt de la mise en œuvre d'un tableau de bord stratégique du président et de l'équipe présidentielle résulte également de la réglementation européenne et du 7^{ième} PCRD.

► Le «dialogue contractuel» et l'allocation des ressources (modèle «SYMPA»)

Le contrat quadriennal signé entre l'université et le Ministère, implique un suivi infra-annuel, annuel et pluriannuel qui doit permettre en permanence au Président et à l'équipe présidentielle de s'assurer de l'avancée de la réalisation du contrat et de l'atteinte des objectifs. Il est donc essentiel que ce contrat ne soit pas perçu comme devant être suivi de manière discrétionnaire mais bien comme un engagement pris par l'ensemble des agents, enseignants et enseignants-chercheurs de l'université.

De la déclinaison opérationnelle du contrat dépend la possibilité de sa mesure et donc de sa réalisation. Le nouveau système SYMPA est **fortement déterminant** quant au choix d'indicateurs à suivre en priorité pour maximiser la capacité à obtenir un financement de l'État satisfaisant en fonction des plans d'actions.

Si le modèle est amené à constituer un aiguillon sensible, avec le risque de polariser sur un seul algorithme la performance d'une université, **le modèle SYMPA d'allocation de ressources** ne rend pour autant «variable » qu'un périmètre en réalité restreint, une grande partie restant évaluée dans une logique de constat du volume d'activité. Cependant, la capacité à instaurer un plan d'actions dépend des moyens dont disposera l'établissement et de l'équilibre entre subvention et ressources propres.

Un tableau de bord du dialogue contractuel est actuellement à l'étude par le « pôle de contractualisation et de financement des établissements » de la DGEIP.

► Les dispositifs et critères d'évaluation

Le Président et l'équipe présidentielle sont par ailleurs confrontés à la mise en œuvre de dispositifs de pilotage partagés entre différents acteurs. La coexistence actuelle de plusieurs tableaux de bord relève plus du fruit de l'histoire de l'aide au pilotage pensée avant tout en accumulation de strates, que de la conception d'un tableau de bord stratégique pour le Président et l'équipe présidentielle.

Il s'agit pour l'université de répondre à des attentes diverses et, en ce sens, le tableau de bord stratégique présente des vertus de synthèse et apporte sa contribution :

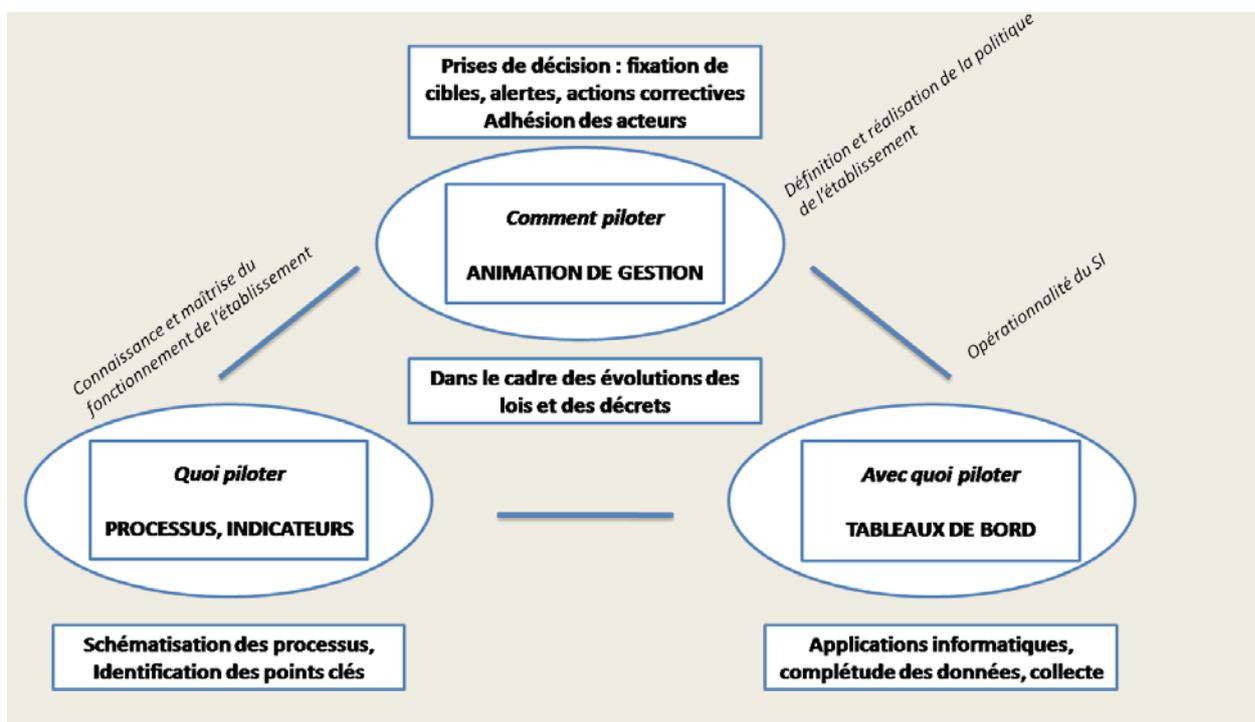
- à la **mise en œuvre et au suivi des contrats d'objectifs et de moyens** (COM) ;
- à l'anticipation de la réponse à apporter aux **critères d'évaluation** de l'AERES ;
- au **suivi des contrats de recherche des différents bailleurs de fonds** (privés, publics, nationaux...);
- à la **communication et aux échanges avec les collectivités locales** dans le cadre de leurs compétences (formation continue, apprentissage, innovation, ...).

1.4 Un outil d'analyse de la performance

► Le support privilégié de l'aide au pilotage

Le tableau de bord stratégique, constitue un support essentiel de l'aide au pilotage. Il a une double vocation au sein de l'établissement :

- Il est le support de l'**animation de gestion** (appelée encore dialogue de gestion interne) ;
- Il est l'outil **privilégié de mesure de l'efficacité et de l'efficience des processus** en œuvre au sein de l'université.



(Source Formation méthodologique sur l'Aide au Pilotage -AMUE 2009)

► Un instrument au service du dispositif de contrôle de gestion

Les tableaux de bord constituent des instruments privilégiés du contrôle de gestion, au même titre que les analyses de coûts, le contrôle budgétaire et l'analyse de processus. Ils assurent la synthèse et apportent des commentaires relatifs à l'ensemble des résultats de l'analyse de gestion. Les tableaux de bord participent d'un dispositif support à la stratégie mobilisant les équipes de direction et doivent s'inscrire pleinement dans la démarche de mise en place du dispositif de contrôle de gestion d'une Université.

Le chargé du contrôle de gestion joue un rôle prépondérant au sein de l'université en étant en charge de :

- **Coordonner/animer** : animation du dialogue de gestion (aide à la définition et à la déclinaison des objectifs), coordination des activités (reporting, processus de remontée des informations...);
- **Conseiller/analyser** : analyse des données, aide méthodologique auprès des services... ;
- **Produire** : production des tableaux de bord ;
- **Vérifier** : qualité des informations ;
- **Informier** : communication des résultats...

En ce sens, le tableau de bord du Président ne doit pas être déconnecté des autres outils mis en œuvre par le contrôle de gestion au sein de l'université. Il est impérieux que le tableau de bord du Président incorpore des données liées au processus, aux activités et à leurs effets constatés.

Les cellules d'aide au pilotage et/ou les contrôleurs de gestion sont donc les chevilles ouvrières de l'alimentation du tableau de bord du Président. Disposant d'une vision panoramique des résultats de l'université, ils sont sans doute les mieux à même de pointer les dérives et les écarts aux prévisions, notamment lorsque les indicateurs synthétiques croisent plusieurs domaines de gestion.

Enfin, dans son rôle de conseil et d'animation, le contrôle de gestion peut aisément accompagner les composantes et les services dans la compréhension des écarts constatés et la mise en place de mesures correctives

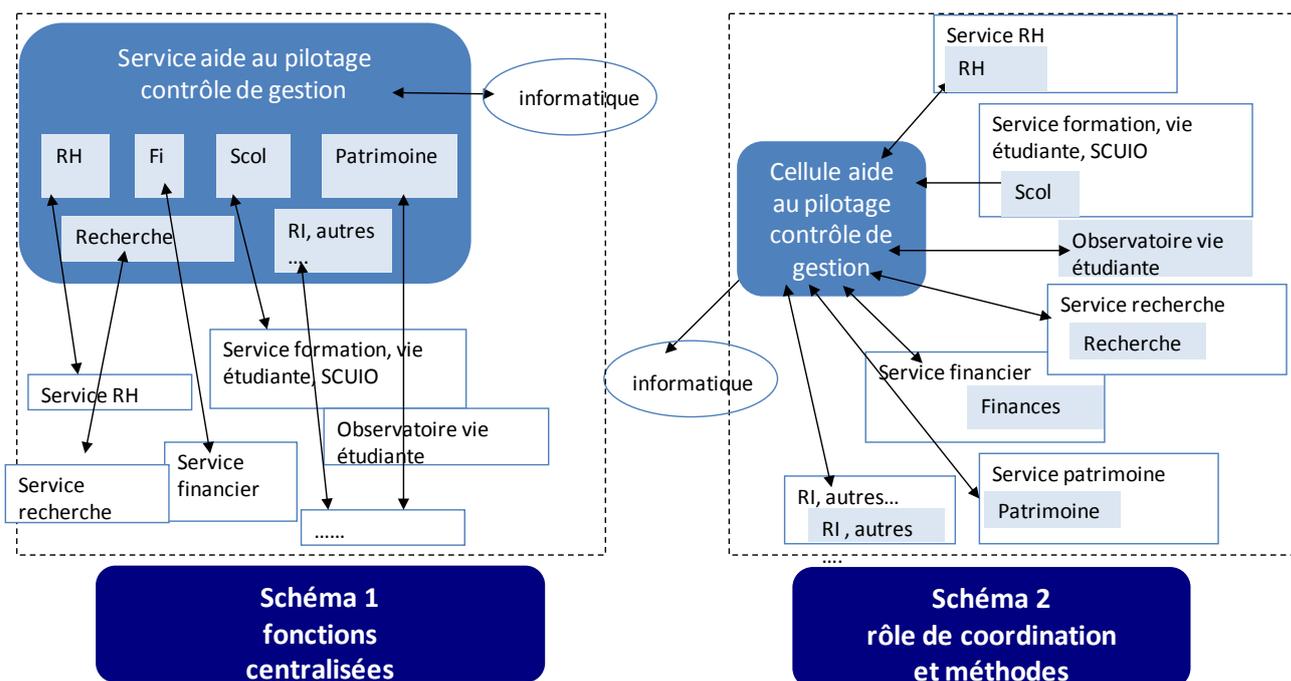
Si le tableau de bord constitue une aide précieuse pour la gouvernance, il ne peut, à lui seul, structurer le pilotage de l'établissement. Le service d'aide au pilotage porte le suivi des décisions, assiste l'équipe de direction dans la définition des actions prioritaires permettant l'atteinte des objectifs.

Plusieurs conceptions du dispositif d'aide au pilotage peuvent être retenues par les universités. Centralisée ou décentralisée, la conception du contrôle de gestion dépend des choix de l'équipe de direction et du contexte spécifique de l'établissement.

Le graphique ci-après, élaboré par l'Amue, illustre bien deux schémas opposés. Dans le schéma de gauche, la fonction contrôle de gestion est centralisée dans un grand service, où les personnels assurent la conception et l'élaboration des outils d'aide au pilotage et d'évaluation à partir des données émanant des différents services centraux.

Dans le schéma de droite, la cellule d'aide au pilotage, réduite en taille, assure la coordination des travaux d'évaluation qui sont réalisés dans les services centraux. L'instance d'aide au pilotage apporte une méthode, des conseils aux différents services qui établissent leurs propres tableaux de bord. Dans les deux schémas les liens avec le service informatique sont étroits. Entre les deux schémas, on trouve une multitude d'organisations de type intermédiaire, fruit de l'histoire et du contexte propre à l'établissement.

FOCUS : "service d'aide au pilotage, contrôle de gestion"



(Source : Formation méthodologique sur l'aide au pilotage AMUE 2009)

CE QU'IL FAUT RETENIR : L'UTILITE ET LES CARACTERISTIQUES DU TABLEAU DE BORD

- Construire un tableau de bord qui n'est pas la compilation des tableaux de bord existants mais qui constitue une agrégation, voire une construction sur mesure, d'objectifs et d'indicateurs.
- Privilégier un tableau de bord de gouvernance évoluant vers un tableau de bord stratégique comme un outil d'aide au pilotage.
- Différencier le tableau de bord des autres outils de management et d'analyse de gestion en s'appuyant sur des exigences législatives, réglementaires et contractuelles.
- S'appuyer sur le dispositif de contrôle de gestion et/ou d'aide au pilotage de l'établissement pour intégrer des données dépassant le cadre des informations budgétaires et financières.
- Insister sur la recherche de marges de manœuvre à court terme pour assurer l'atteinte des objectifs à plus long terme.

Partie 2 :

LA DEMARCHE DE MISE EN ŒUVRE DU TABLEAU DE BORD

2.1 Les 10 questions à se poser pour démarrer

Il n'existe pas une façon universelle de démarrer la réalisation d'un tableau de bord stratégique dédié au Président de l'université. Il convient de choisir une méthode susceptible :

- de générer une **réflexion globale sur le devenir de l'établissement dans le cadre de ses missions et de son environnement**, sur la vision du changement et les voies à emprunter pour atteindre les objectifs se déclinant sur plusieurs années ;
- d'être **bien appréhendée et comprise par les personnels et l'équipe de direction** dans son ensemble ;
- de s'appuyer sur **les travaux déjà entrepris** en matière de définition d'objectifs/indicateurs stratégiques et/ou opérationnels ;
- d'articuler les **différentes dimensions du management d'une organisation** dont les missions sont stables et les objectifs adaptatifs.

Les **10 questions** à se poser au sein de l'équipe présidentielle sont les suivantes :

- Q1- Dispose-t-on d'une **vision claire et partagée** du devenir de l'Université au regard de son positionnement dans son environnement tant local, national qu'international, ceci en référence à la « profession de foi » du président lors de son élection ?
- Q2- Des **audits, des études, les corps d'inspections, les commissaires aux comptes** ont-ils pointé des risques, des défaillances, des difficultés, notamment sur le plan de la régularité ou de la conformité à des référentiels, qui méritent d'être corrigés en priorité ?
- Q3- Quelles sont les **valeurs intangibles et les principes** (éthiques, politiques, managériaux) auxquels l'ensemble des responsables de la communauté universitaire doivent souscrire pour étayer les changements ?
- Q4- Comment entend-on décliner la mise en œuvre concrète des **missions** principales de recherche et de formation ?
- Q5- Quels sont les **engagements contractuels** d'ores et déjà passés par l'université vis-à-vis des EPST (CNRS, INRA, INSERM...), vis-à-vis de tiers externes (Etat, collectivités locales, partenaires européens, entreprises privées...) et internes (composantes, individus, associations...) et ses engagements doivent-ils être maintenus en l'état ou remis en cause ?
- Q6- Existents-ils des « **générations antérieures** » d'**objectifs** qui ont été poursuivis et avec quels succès ou échecs ?
- Q7- Des **plans stratégiques** ont-ils été rédigés ? Etaient-ils assortis de plans d'action ayant fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation ?
- Q8- Des **initiatives coordonnées et/ou individuelles** ont-elles abouti à la production de tableaux de bord au sein de l'université et quels étaient les champs couverts ?
- Q9- Des **formations présentant des méthodes** particulières d'élaboration des tableaux de bord (démarche par facteurs-clés et processus, par exemple) ont-elles été suivies par des membres élus de la Présidence ou par des personnels en charge de l'aide au pilotage ?

Q10- Quels sont les entités et les acteurs qui peuvent s’inscrire **en concurrence ou en opposition** par rapport aux objectifs et projets de l’équipe présidentielle ? Quelles sont les **opportunités** et **les forces** inhérentes à l’université dans sa configuration actuelle ou prévisionnelle ?

2.2. Les acteurs à impliquer

La réussite de la mise en place d’un dispositif d’aide au pilotage via le tableau de bord pour le Président et l’équipe présidentielle est conditionnée par une organisation des échanges ascendants, descendants et transverses d’informations sans faille. Si des niveaux de filtres sont nécessaires pour permettre à chacun de disposer de la bonne information au bon endroit et au bon moment, une répartition précise des tâches est attendue, dans une logique de démarche projet.

► Les rôles des acteurs

La cohérence de la démarche implique une répartition précise des rôles dans la création et le fonctionnement du tableau de bord présidentiel, rôles qui ne se limitent pas à l’**alimentation** du tableau de bord. Chaque université étant spécifique, il serait illusoire de constituer une cartographie unique des acteurs.

Dans le cadre spécifique d’une démarche visant à instituer et faire vivre le tableau de bord stratégique du Président, le tableau ci-dessous récapitule les rôles attendus de chacun des acteurs :

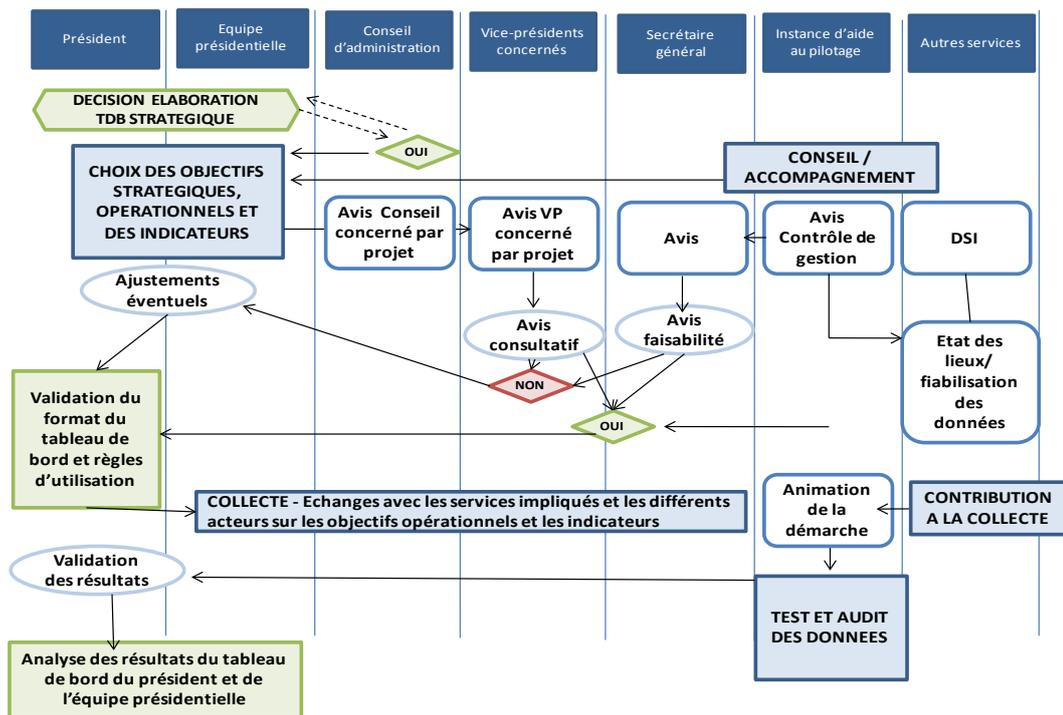
INSTANCES	ACTEURS	MISSIONS ET RÔLES
	PRESIDENT	<ul style="list-style-type: none"> - Assure la direction de l’université, et est le porteur du projet de l’établissement - Porte « politiquement » la démarche d’élaboration du tableau de bord, en interne et en externe - Dirige, oriente et valide les travaux de l’instance de pilotage - Décide des modalités du dispositif d’intéressement (primes) collectif et individuel des agents en fonction de l’atteinte des objectifs (cf. LRU) - Présente chaque année au C.A. un rapport d’activité énonçant les résultats atteints par référence aux objectifs.
CONSEILS	Conseil d’Administration	<ul style="list-style-type: none"> - Délégué et valide collégalement les orientations stratégiques à retenir, notamment à travers l’approbation du contrat d’établissement, le vote du budget et du PAP établissement et l’approbation des comptes et du RAP établissement, ou la répartition interne des emplois. - Analyse les résultats - Valide l’ensemble des actions correctives de gestion à apporter
	Conseil Scientifique	<ul style="list-style-type: none"> - Est associé à l’analyse des résultats, dans son champ de compétence - Est consulté sur les actions correctives à apporter, relatives à l’atteinte des objectifs, notamment dans les domaines de la recherche et de l’enseignement
	Conseil Etudes et Vie Universitaire	<ul style="list-style-type: none"> - Est associé à l’analyse des résultats, dans son champ de compétence - Est consulté sur les actions correctives à apporter, notamment dans les domaines des études, de l’insertion professionnelle, et de la vie universitaire
	Présidents de Commission	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisent une pré-analyse des résultats avant la tenue de la Commission

INSTANCES	ACTEURS	MISSIONS ET RÔLES
EQUIPE DE DIRECTION	Vice-présidents et/ou chargés de missions	<ul style="list-style-type: none"> - Proposent des orientations en termes de stratégie - Pilotent la déclinaison « stratégique » de la démarche - Sont responsables de la bonne organisation des informations transmises au Président et à l'équipe présidentielle
	Directeurs de composantes et de services communs	<ul style="list-style-type: none"> - Prennent en charge la mise en œuvre des missions de l'établissement pour leurs composantes, pour leurs projets et pour la déclinaison des projets définis par l'établissement - Etablissent des prévisions et suivent les résultats dans leurs périmètres d'action - Pilotent la déclinaison stratégique de la démarche dans leur périmètre d'action
	Secrétaire Général	<ul style="list-style-type: none"> - Est chargé de la gestion de l'établissement dont il dirige les services - Consulte le président et son équipe - Participe à l'élaboration du tableau de bord - S'assure de la bonne adhésion et compréhension de la démarche
	Agent Comptable	<ul style="list-style-type: none"> - Est le garant de la fiabilité des informations budgétaires et comptables et de la soutenabilité du budget. - Chef du service de la comptabilité de l'établissement, l'agent comptable est tenu d'assurer la qualité des comptes, et leur auditabilité
	Responsables des Services Centraux	<ul style="list-style-type: none"> - Pilotent la déclinaison « opérationnelle » de la démarche - S'appuient sur le contrôleur de gestion dans le portage quotidien de la démarche - S'assurent de la bonne adhésion et compréhension de la démarche à tous les niveaux de leurs services
INSTANCE D'AIDE AU PILOTAGE	Responsable du service d'aide au pilotage et/ou contrôle de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Est le chef du projet « Mise en place du tableau de bord présidentiel » - Est responsable de la cohérence de la démarche - Propose et impulse toute forme d'aide au pilotage et à la décision - Est responsable d'outiller le dialogue de gestion et assure l'animation du réseau des référents internes
	Statisticien de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Concourt à la fixation de cibles, du calcul des indicateurs et aux analyses tendanciennes
	Responsable Qualité	<ul style="list-style-type: none"> - Peut être mobilisé par le contrôleur de gestion pour fournir des informations relatives à la qualité - Veille à la validation continue des processus de production et de transmission des données
	Contrôleur interne et/ou auditeur interne	<ul style="list-style-type: none"> - Peut être mobilisé pour fournir des informations relatives à l'analyse des risques et aux fragilités - Veille à la validation continue des processus de production et de transmission des données
AUTRES SERVICES d'APPUI	Direction des Systèmes d'Information, Centre de Ressources Informatiques, Services Informatiques de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Appuient le responsable d'aide au pilotage et/ou le contrôleur de gestion, afin de rendre matérialisables la maquette de tableau de bord, son alimentation et le lien entre les différentes sources de données (entrepôts de données, applications de gestion)
	Chargé(e) de communication	<ul style="list-style-type: none"> - Veille à l'articulation de la mise en forme des documents avec les chartes graphiques internes - Définit avec le Président et l'aide au pilotage les supports adaptés, les formes de communication interne/externe et les messages adaptés

INSTANCES	ACTEURS	MISSIONS ET RÔLES
SERVICES / COMPOSANTES	Responsables administratifs de composantes	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurent de la fiabilité des informations produites par les services dont ils ont la responsabilité - Procèdent à la saisie des données, et à leur transmission en temps utile - Sont les interlocuteurs privilégiés du contrôleur de gestion dans les services et composantes

Certaines universités identifient d'ores et déjà le **rôle joué par chacun des acteurs** dans le montage de projet. En s'inspirant d'une expérience menée par l'Université d'Auvergne - Clermont Ferrand ², il est possible de formaliser un **exemple de processus de répartition des rôles** dans le cadre de l'élaboration et l'alimentation du tableau de bord du président et de l'équipe présidentielle :

Processus de création et de gestion d'un tableau de bord du président et de l'équipe présidentielle



(Source : Axes Management - 2009)

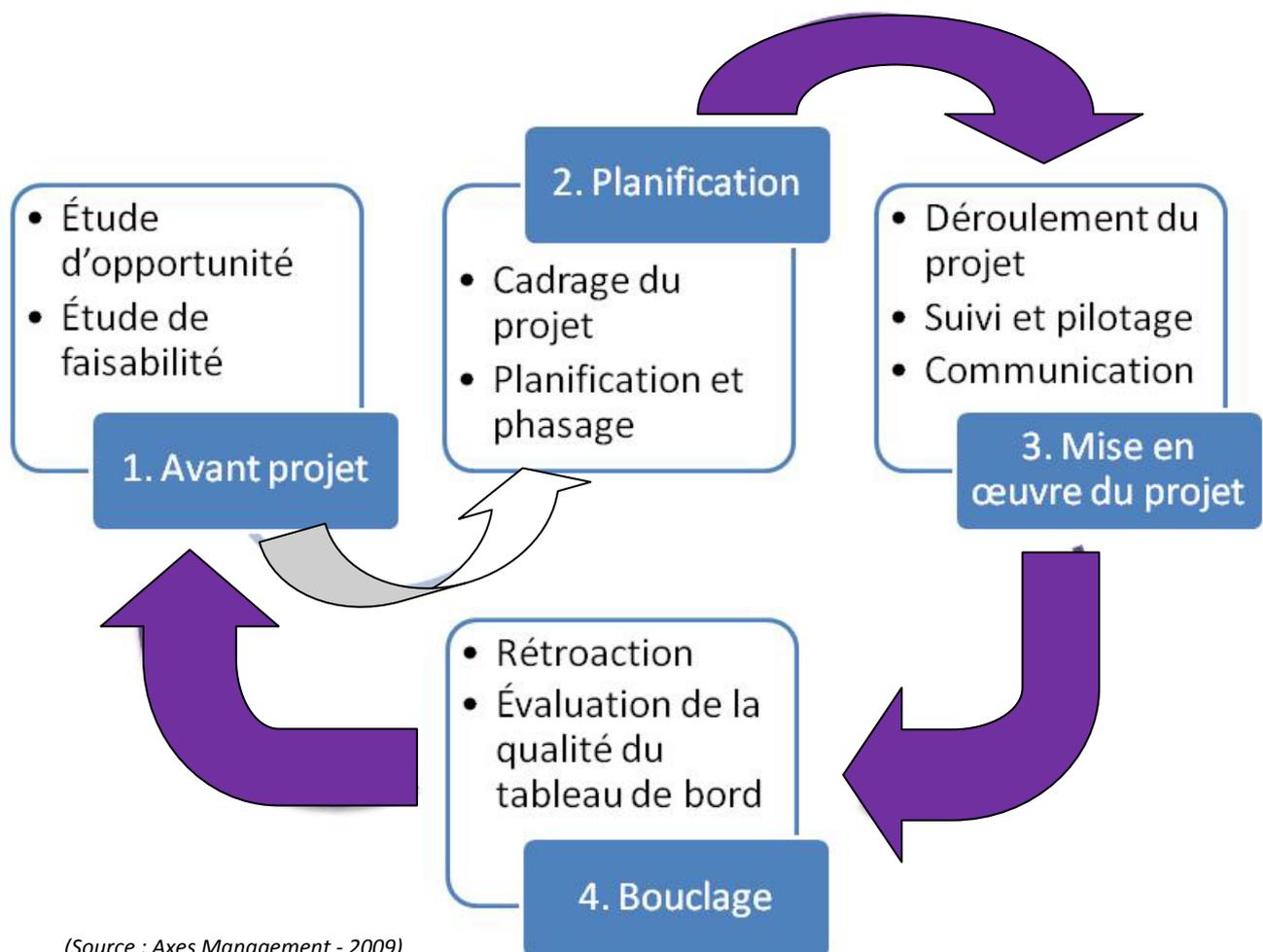
² Tableau synoptique de répartition des rôles lors d'un montage financier de projet Université d'Auvergne - Clermont Ferrand 1

2.3 La démarche projet du tableau de bord stratégique

La mise en œuvre du tableau de bord du Président se conjugue comme une **démarche projet**. Celle-ci se caractérise par un fonctionnement transversal de l'organisation, mobilisant des expertises et des savoirs faire complémentaires, ce qui induit :

- Une répartition des responsabilités entre les différents acteurs du projet ;
- Un travail sur les outils de la conduite du projet.

Le projet « tableau de bord stratégique », se déroulera en 4 temps :



(Source : Axes Management - 2009)

Le projet « *tableau de bord stratégique du Président et de l'équipe présidentielle* » nécessite une implication forte de l'équipe dirigeante, afin de susciter l'adhésion. **Les rôles des différents acteurs peuvent être répartis de la manière suivante :**

FONCTION	RÔLE ATTENDU	ACTEURS POSSIBLES
Le « PORTEUR POLITIQUE »	<ul style="list-style-type: none"> - Assure le portage politique de la démarche 	<ul style="list-style-type: none"> - Vice-Présidents : « pilotage », « qualité », « finances », « moyens » ...
LE CHEF DE PROJET	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation du projet - Planification du projet (actions et tâches) - Réalisation du projet - Reporting et suivi du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Vice président en binôme avec : - Le contrôleur de gestion ou le responsable de l'aide au pilotage
L'EQUIPE PROJET	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Le Secrétaire général - Des responsables de composantes - Des représentants de la DSI
LE COMITE DE PILOTAGE	<ul style="list-style-type: none"> - Support de la démarche - Orientation de la démarche - Validation des propositions et outils 	<ul style="list-style-type: none"> - Vice Président pilotage - Le comité exécutif - L'équipe de direction restreinte et le Président ...
LE COMITE DE SUIVI OPERATIONNEL	<ul style="list-style-type: none"> - Validation « technique » 	<ul style="list-style-type: none"> ... /...
DES RESSOURCES PONCTUELLES	<ul style="list-style-type: none"> - Assistance externe - Ressources internes 	<ul style="list-style-type: none"> - Cabinet de conseil - Enseignants et enseignants-chercheurs - Membres de composantes - Le service communication

2.4 Les gages de succès de la démarche

La réussite du tableau de bord présidentiel dépend en grand partie de la capacité des acteurs à se mobiliser sur les principaux leviers d'action du dispositif. L'efficacité de la démarche d'élaboration du tableau de bord stratégique en mode projet repose sur trois facteurs essentiels, souvent rappelés par les membres des équipes présidentielles ayant déjà amorcé un tel travail.



(Source : Axes Management - 2009)

LA RECHERCHE D'UNE CONVERGENCE D'INTERETS

Le Président et l'équipe présidentielle doivent avoir en permanence à l'esprit que la réussite du dispositif ne va pas de soi. Il ne suffit pas de vouloir mettre en place un outil pour que l'ensemble des acteurs y adhère.

Si les tableaux de bord sectoriels ou fonctionnels sont avant tout là pour répondre à des attentes et des exigences ciblées, sur des périmètres restreints, le tableau de bord stratégique doit s'appuyer sur un socle d'objectifs dans lesquels les principaux dirigeants et acteurs se reconnaissent.

Il s'agit que chacun accepte un reliquat de contraintes sur ses objectifs propres pour souscrire et participer à la recherche collective de la performance. Le développement de l'analyse de gestion par processus est le reflet de cette évolution. Elle se démarque de la segmentation en centres de responsabilité usuelle à l'université qui a tendance à générer des antagonismes et limite les marges de manœuvre, chaque centre ayant tendance à « s'arc-bouter » sur ses objectifs et tenter de maintenir ses ressources.

Bien sûr, il s'agit de démontrer dans un premier temps que chaque acteur, chaque composante, tirera avantage des analyses menées dans le cadre du tableau de bord stratégique. Puis que l'amélioration de la situation d'ensemble et l'atteinte des objectifs stratégiques seront de nature, par effet rebond, à générer des effets positifs pour tous.

**L'ACCEPTABILITE DE LA
DEMARCHE PAR UNE
MAJORITE D'ACTEURS
CONCERNES**

Le mode de fonctionnement en démarche-projet nécessite de pouvoir identifier les acteurs impliqués et quantifier les investissements en temps dans le projet. Des actions « symboliques » relatives à l'avancement collectif de la démarche projet (réunions autour du lancement de la démarche, valorisation collective de l'avancée du projet, etc....) doivent être réalisées. Les différentes étapes seront développées dans la suite du guide.

Au-delà de la recherche d'un intérêt opérationnel immédiat pour les acteurs, la démarche d'élaboration doit donc être « acceptable ». Cela repose d'une part sur la diffusion d'une conscience de l'intérêt d'un pilotage coordonné des actions et des projets mais aussi, et peut-être surtout, sur la volonté de rendre visible certaines difficultés et/ou certains « avantages » acquis.

Le tableau de bord stratégique accompagne le « *devoir de rendre des comptes* » et favorise la remise en cause. Il peut engendrer des actions de type « justification au premier euro (JPE) » dans le cadre de la reconfiguration des processus et de l'allocation des ressources.

« L'acceptabilité » de la démarche suppose aussi que les agents :

- Reconnassent **la pertinence de la démarche**.
- **Admettent la collecte** des informations et participent à leur fiabilisation.
- Puisse**nt donner leur avis** sur les résultats qui les concernent plus directement et sur les commentaires avant une diffusion élargie.

**UNE ANIMATION VERITABLE
ET MAINTENUE**

L'équipe d'aide au pilotage est en charge de l'animation de la démarche et doit en permanence être force de proposition. De sa capacité à mobiliser les différents talents et compétences au sein de l'université dépend la réussite du projet.

Cependant, la démarche projet doit être véritablement partagée et ne pas s'appuyer que sur les efforts du pilote.

Il est nécessaire de considérer que l'affichage des objectifs et le choix des indicateurs, s'il est crucial, ne constitue pas l'étape ultime de l'élaboration du tableau de bord du Président et de l'équipe présidentielle. La finalisation de la maquette, la phase de test mais aussi l'appropriation des premières diffusions sont aussi des moments-clés.

L'investissement de l'équipe de direction doit être élevé et il importe de faire participer et de tenir au courant régulièrement les agents de l'avancée des travaux.

2.5. Les étapes d'une mise en œuvre réussie

Le phasage méthodologique proposé dans le guide est indicatif et ne saurait constituer un invariant. Il doit être adapté en interne au contexte et à l'antériorité des démarches d'aide au pilotage.³ Le chemin critique se résume au préambule et aux quatre étapes suivantes.

Préambule : l'identification des finalités du tableau de bord

Cette étape précède toutes les autres pour le Président et son équipe présidentielle. Elle consiste à :

- **s'assurer de la connaissance partagée des missions et des objectifs de l'établissement au sein de l'équipe présidentielle.**
- **identifier les finalités de la mise en place d'un tableau de bord stratégique** et l'usage qui en sera fait.
- **préparer et valider la démarche de mise en œuvre** du projet.

ETAPE 1 : L'analyse de l'existant et les préalables indispensables

- **réaliser un bilan de l'existant (3.1.)** : le recensement des applications informatisées existantes et des anciens tableaux de bord afin d'envisager la place de ce nouvel outil parmi les autres outils du contrôle de gestion, la fiabilisation du système et des données sources, la création des bases de données complémentaires.
- **fiabiliser les données sources (3.2.)** : s'assurer de la qualité et de la sincérité des données saisies. Croiser les informations.
- **se fixer des préalables indispensables (3.3)** : la périodicité en accord avec le cycle de décision et d'activité de l'établissement, la réflexion sur l'auditabilité du système (documentation et constitution d'un référentiel base d'un contrôle interne), le choix des supports (« papiers » et « dématérialisés »), la sélection des destinataires (pour décision, action, information), les «filtres » de communication à envisager.

³ (Remarque : chaque étape de cette démarche fait ensuite l'objet d'un traitement complet dans la suite du guide, dont les numéros de chapitre sont précisés ici.)

ÉTAPE 2 : Le choix des objectifs et des indicateurs : la méthodologie

- **spécifier les objectifs stratégiques (4.1.)** : La mise à plat des objectifs, la fixation des priorités, la rédaction et le libellé des objectifs et leur emboîtement. Cette étape traduit la mise en place opérationnelle du tableau de bord en s'intéressant précisément à ses champs d'application fonctionnel, structurel ou opérationnel. Il s'agit ici de décliner les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels et variables clés, les points importants que l'on souhaite mettre sous contrôle (appréciations qualitatives et quantitatives).
- **définir des cibles et des trajectoires à partir de l'existant (4.2.)**
- **choisir la méthodologie d'élaboration du tableau de bord (4.3.)**
- **passer des objectifs aux indicateurs et leviers d'action (4.4.)**, l'ensemble des actions pour lesquelles le Président d'université dispose de marges de manœuvre ;
- **réaliser une analyse quantitative des données de gestion (4.5.)**, il s'agit de choisir les bons modes de calcul des indicateurs à la fois prospectifs, rétrospectifs et en comparaison avec des standards internes/externes.

ÉTAPE 3 : La mise en forme du tableau de bord du Président

- **recourir aux bases de données et applications informatisées (5.1.)** : les modalités d'obtention et de traitement des informations afin de garantir l'alimentation des indicateurs, la disponibilité immédiate de certaines données, la mise en place d'un processus de recueil.
- **choisir un mode de représentation adapté des résultats (5.2.)**

ÉTAPE 4 : L'utilisation du tableau de bord et la communication des résultats

- **utiliser le tableau de bord par l'équipe présidentielle et décider de la mise en place de mesures correctives (6.1.)**
- **communiquer en interne et externe les résultats (6.2.)** : la définition de la « liste » des destinataires, les informations à communiquer (en externe, informations aux services «source »), les modalités de transmission des résultats, l'anticipation des critiques et remarques qui peuvent être formulées.
- **mettre à jour le tableau de bord et le faire évoluer (6.3.)** : mise en historique des informations, procédure de mise à jour, ajustement d'objectifs et d'indicateurs.

CE QU'IL FAUT RETENIR : LANCEMENT DE LA DEMARCHE

- Informer et impliquer l'ensemble des instances de décisions et les acteurs de l'aide au pilotage du lancement officiel de la démarche et procéder à l'affichage des objectifs stratégiques.
- Construire une feuille de route avec un calendrier sur au moins 6 mois avec la répartition des rôles de l'équipe projet.
- Veiller à expliquer le « retour sur investissement » et à rendre acceptable la démarche pour chaque niveau d'acteurs à travers l'affichage d'une méthodologie précise.

Partie 3 :

L'ANALYSE DE L'EXISTANT ET LES PREALABLES INDISPENSABLES

3.1. *Le bilan de l'existant*

► **L'examen des anciens « tableaux de bord »**

L'étape d'analyse de l'existant ne saurait être complète sans le recensement exhaustif des outils d'aide au suivi et au pilotage de l'activité, des tableaux de bord, qui ont été mis en place dans l'établissement au cours des dernières années. Il importe de rechercher les outils ayant servi à l'amorce d'un management par indicateur.

Ce recensement vise plusieurs objectifs :

- identifier **l'ensemble des informations disponibles et leur qualité**, ainsi que les **acteurs associés** en interne, en charge de leur remontée et de l'atteinte de leurs objectifs ;
- valoriser les **bonnes pratiques** déjà à l'œuvre au sein de l'établissement ;
- identifier les **raisons d'échecs** dans la mise en place d'outils ;
- connaître **l'ensemble des agents** dont la formation académique et/ou les expériences professionnelles pourraient être mobilisées pour la réussite du projet ;
- s'assurer de la **connaissance des démarches entreprises** de manière encadrée ou spontanément par des chefs de services, composantes...

► **Le recensement des applications informatisées existantes et l'appui sur un entrepôt de données**

La réflexion du Président et de l'équipe présidentielle sur le tableau de bord stratégique ne doit pas être, au début de la démarche, exclusivement conditionnée par la nature des informations disponibles. **Il est important de partir d'un modèle « idéal », puis ensuite, seulement si nécessaire, de l'ajuster en fonction des données disponibles au moindre coût.**

Il est néanmoins nécessaire de réaliser un inventaire des applications informatisées.

De manière indicative, pourront être utilisées dans le tableau de bord stratégique les informations suivantes :

- **Les données liées à la gestion des effectifs et de l'activité**
 - *Les données liées aux activités de formation, recherche, support...*
 - *Les données de gestion des personnels et des emplois*
 - *Les données liées au suivi des cohortes d'étudiants, à l'insertion professionnelle*
- **Les données administratives et logistiques**
 - *Les données relatives à la structure et aux actes administratifs (budget, marchés)*
 - *Les données liées aux locaux et équipements*
- **Les données liées aux différentes comptabilités**
 - *Les données budgétaires de l'établissement*
 - *Les données patrimoniales*

Le Président et l'équipe présidentielle doivent confier aux responsables de l'aide au pilotage, avec le concours de la DSI, une étude sur les applications existantes et les modalités d'extraction des données en fonction des possibilités techniques, des ressources disponibles et de la culture interne de l'établissement relative au système d'information.

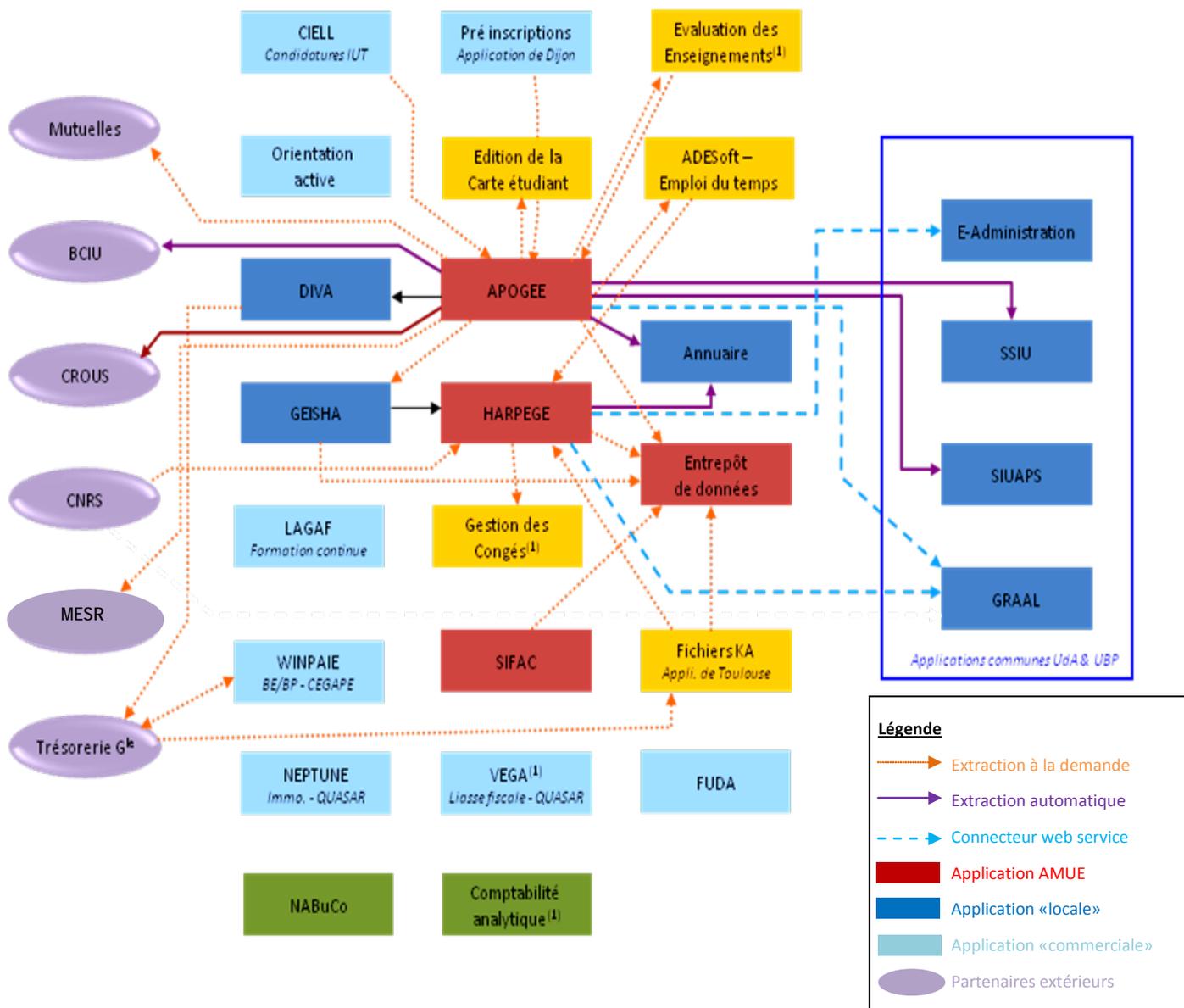
Il convient aussi de s'interroger sur les interfaces et l'interopérabilité entre applications en s'appuyant, ci cela est possible sur un Entrepôt de Données. Plusieurs niveaux de maturité dans l'utilisation des applications en vue du tableau de bord stratégique peuvent être mis en évidence :

Niveau de maturité	Outils	Avantages	Inconvénients
1	<i>Logiciels de base (Excel, Access, etc.) + Requêteurs associés (Type BO)</i>	Facilité de mise en œuvre au moins dans un premier temps	Multiplication des développements propres à chaque entité, difficilement compatibles entre eux
2	<i>Entrepôt de données</i>	Permet de croiser et d'historiser des données en provenance des applications de gestion	Nécessite de mettre à plat les structures de l'établissement pour établir une table de correspondance
2	<i>Progiciels spécialisés (« Brique » de Progiciel de Gestion Intégré)</i>	Disponibilité d'un outil dédié, encadrant et formatant les données à recueillir et à traiter	Risque de développement des saisies multiples, « un outil pour chaque besoin »
3	<i>Progiciel de Gestion Intégré</i>	Intégration des systèmes de saisie et des bases de données et homogénéité	Coûts, délais de mise en place, complexité

Quel que soit le mode de recensement et d'interfaçage des applications informatisées dont dispose l'université, il importe expressément de mettre à plat l'ensemble des applicatifs et bases de données susceptibles d'apporter des informations alimentant le tableau de bord stratégique du Président.

A titre d'exemple, il est joint une mise en perspective des applications pouvant servir à sélectionner des données reprises dans le tableau de bord stratégique.

LES APPLICATIONS SOURCES POTENTIELLEMENT UTILES AU TABLEAU DE BORD DU PRESIDENT



(Source : Université d'Auvergne- Clermont Ferrand 1 - 2009)

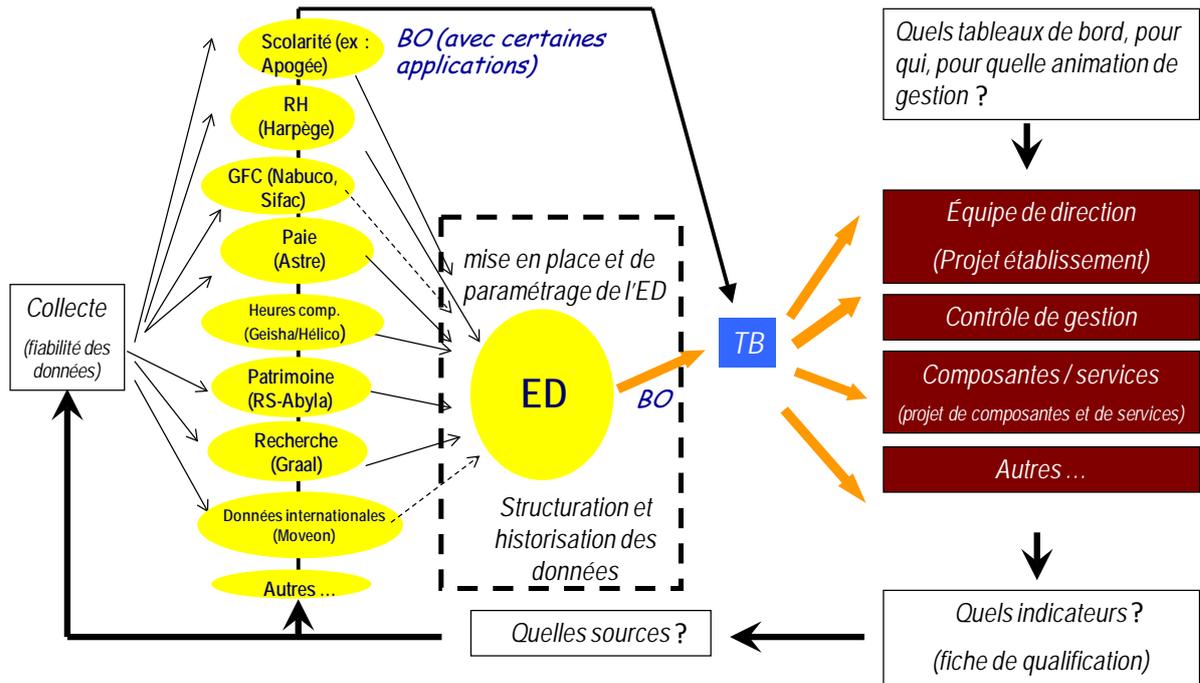
En outre, si l'appui sur un entrepôt de données fiabilisées et actualisées, ou sur un « référentiel » dans le cadre d'un système d'information intégré pour les établissements recourant au consortium Cocktail) apparaît une solution adéquate pour produire le tableau de bord, il est néanmoins possible d'initier une démarche « tableau de bord » par le biais de l'interopérabilité d'applications, sans disposer d'un système intégré.

Les deux schémas ci-après explicitent les liens fonctionnels associant des applications sources et l'Entrepôt de Données (ED), développé par quelques établissements avec l'Amue.

Les données issues des applications (scolarité, RH, finances, patrimoine, ...) sont intégrées à partir de paramétrage dans l'Entrepôt de données. Celui-ci pourra également recevoir des données externes (ex : relations internationales, ...) venant enrichir le périmètre des informations utiles à la production du tableau de bord stratégique.

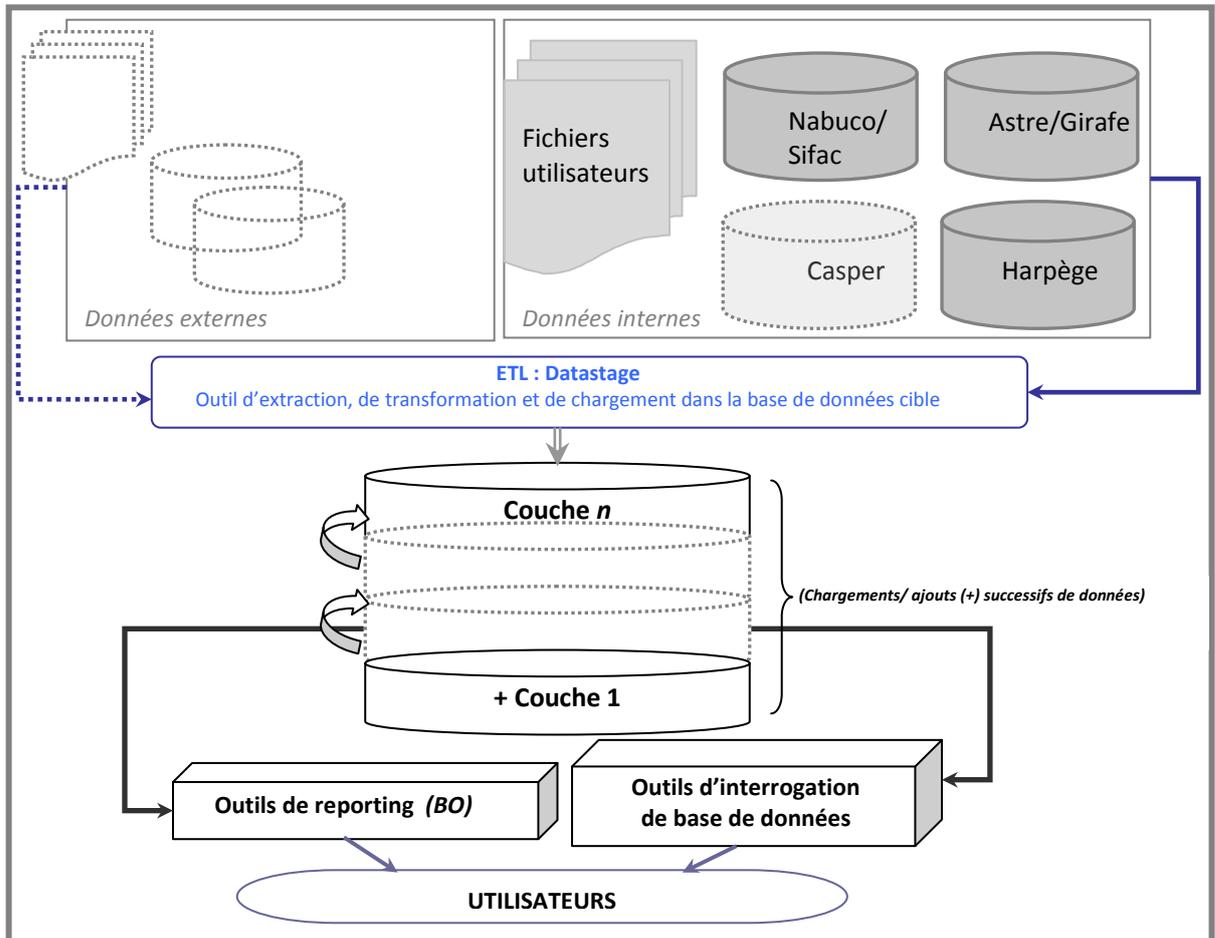
Des outils d'interrogation de la base cible permettent aux responsables techniques du tableau de bord de mettre en perspective les informations utiles au calcul des indicateurs avant transmission formalisée aux destinataires de l'équipe présidentielle.

Exemple : Fonction de l'entrepôt de données (schéma des applications non exhaustif)



(Source : « formation méthodologique sur l'aide au pilotage avec l'entrepôt des données – AMUE »)

Exemple : Représentation schématique du système d'entrepôt des données



(Source : Université Pierre et Marie Curie - Paris 6 - 2009)

3.2 La fiabilisation et la complétude des données

Il importe, encore une fois, de rappeler les enjeux de la fiabilité et la complétude des données. L'ensemble des parties prenantes à l'élaboration du tableau de bord doivent être sensibilisées sur ce point. Il est essentiel que la décision issue de l'examen du tableau de bord par l'équipe présidentielle s'appuie sur des données sincères et fidèles.

L'interopérabilité des applications est également un pré-requis pour automatiser la production du tableau de bord. L'assise même du tableau de bord stratégique est un système d'information (SI) cohérent, des applications interopérables facilement interrogeables, des données saisies avec entrée unique (sans ressaisie) et encadrées par des procédures. Cela suppose un travail long et parfois fastidieux d'harmonisation, de codification, de fixation des règles de saisie (notamment dans les composantes) et de vérification de leur application.

Exemple :

Une partie des données retenues dans le tableau de bord est issue d'APOGEE. L'opportunité d'harmoniser les codifications (pré-requis essentiel aux extractions de type BO via l'univers PILOTAGE) est offerte tous les ans lors de la structuration des nouvelles offres de formation. Ainsi, si ce délai et cette opportunité sont dépassés, il sera nécessaire de retraiter manuellement les données pour les rendre exploitables. Ceci, bien évidemment, empêchera toute automatisation de l'actualisation du tableau de bord. L'Université Paul Verlaine - Metz a mis trois ans pour que la démarche aboutisse à un résultat, qu'elle ne juge pas encore parfait mais satisfaisant. L'Université Pierre et Marie Curie - Paris 6 dispose aujourd'hui d'un dispositif qui fonctionne et donne également satisfaction.

Il est à noter que ce travail préliminaire peut entraîner des réorganisations fonctionnelles et structurelles dans l'établissement.

La complétude des données est aussi essentielle pour rendre exploitable le tableau de bord. Ce travail de fond doit être impulsé très tôt par l'équipe en charge du tableau de bord du Président. Il faut informer et sensibiliser les responsables de composantes qui devront être convaincus du bien fondé pour, à leur tour, alerter leurs chefs de services qui devront assurer la mise en œuvre.

Ces traitements, ou retraitement manuels, génèrent un « coût » élevé des indicateurs et sont à prendre en considération dans le « budget » du projet.

► L'enrichissement des données existantes

De nombreux indicateurs sont aujourd'hui disponibles au niveau de l'administration centrale à partir des informations fiabilisées par les établissements eux-mêmes (*cf., par exemple, « Les indicateurs de l'enseignement supérieur » du MESR*)

Le tableau de bord du Président pourrait incorporer des données qui ne sont, à l'heure actuelle, pas ou peu connues en interne (*exemple possible : Qualité des activités réalisées par les services « supports » à destination des composantes*). La recherche de données complémentaires n'a de sens que si l'instance d'aide au pilotage, avec les responsables de services et de composantes, est en mesure de garantir une fiabilisation des données.

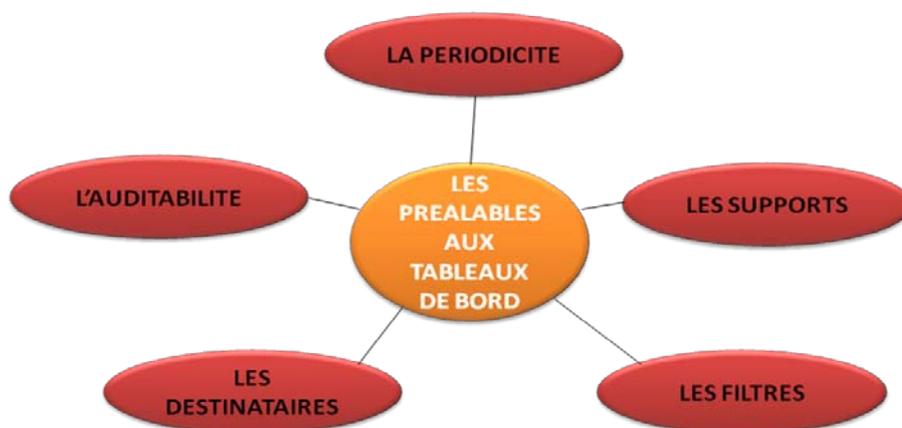
Les universités disposent de nombre d'applications de gestion des données, mais toutes les informations susceptibles d'être utilisées dans le tableau de bord stratégique de l'université ne sont pas disponibles. Il est donc fondamental que le Président et l'équipe présidentielle s'interrogent avec l'instance d'aide au pilotage sur la nécessité de créer des **bases de données complémentaires**.

Ces bases peuvent concerner les domaines suivants :

- les informations relatives au **calcul du coût des activités** (« Formation », « Recherche »...) et activités (« Journée de formation continue »), d'ores et déjà possible via SIFAC et d'autres outils de gestion ;
- les informations relatives à la **qualité des activités « supports »** (évaluation des activités informatiques, logistique, reprographie, ressources humaines...) et « métiers » (évaluation des modules de formation par les étudiants et/ou par les enseignants chercheurs entre eux...)
- les **informations relatives à l'évaluation de la réussite de conduite d'actions et de projets stratégiques en interne** : mutualisation de fonctions supports, transmission d'expérience des agents BIATOSS en départ à la retraite, dématérialisation de documents...

3.3. *Le respect de préalables indispensables*

Le Président de l'établissement doit être en mesure, dès le lancement de la démarche, de pouvoir prendre des décisions concernant le cadre d'élaboration du tableau de bord stratégique.



(Source : Axes Management - 2009)

► La périodicité en accord avec le cycle de décision et d'activité de l'établissement

On rappellera en premier lieu que la périodicité optimale d'un tableau de bord stratégique va du court terme au plus long terme. Le rythme d'édition du tableau de bord stratégique devrait être cependant infra-annuel traçant des tendances pour les indicateurs d'efficacité différée. En effet, il s'agit de mettre en place des indicateurs permettant d'ajuster rapidement la stratégie. Mais le court terme n'est pas nécessairement mensuel.

On différencie trois natures de « court terme » :

- le **court terme naturel** : en fonction du rythme « naturel » auquel évolue l'activité de l'établissement que l'on souhaite suivre. Le court terme se caractérise par le rythme des événements observés. (exemple : le taux de mandatement ou niveau de la trésorerie est suivi de manière quotidienne tandis que l'évolution du nombre d'inscriptions universitaires est suivie annuellement). Plus la fréquence d'évolution de l'activité est élevée, plus celle des indicateurs du tableau de bord présidentiel doit l'être.
- le **court terme d'objectif** : il est déterminé en fonction de la **périodicité des prises de décision**, déclenchement de l'action, en fonction de la périodicité du dialogue de gestion (rythme des conseils d'administration, rythme d'exécution du budget) ;
- le **court terme technique** : il est déterminé en fonction du temps disponible et des ressources allouées pour alimenter les indicateurs. Ce court terme dépend des capacités techniques de remontée de l'information. Il constitue un critère plus pragmatique mais essentiel.

Il existe certes des systèmes d'informations qui permettent d'avoir les informations en temps réel mais, dans le cas du tableau de bord stratégique d'un établissement, il est essentiel de respecter le rythme annoncé de production du tableau de bord.

► L'auditabilité du système

Le tableau de bord du Président et de l'équipe présidentielle doit être pensé comme un « outil » au cœur d'un dispositif d'aide au pilotage. Certes, les objectifs et *a fortiori* les indicateurs, peuvent être modifiés en fonction de leurs atteintes et des attentes. Pour autant, c'est l'inscription du dispositif dans le temps qui donne toute sa légitimité à la démarche.

Il est donc nécessaire pour l'université de se constituer une « **mémoire** » de l'aide au pilotage qui intègre l'historique de la constitution du tableau de bord présidentiel pour le rendre « auditable ». Le but est de s'assurer de son bon fonctionnement, notamment concernant l'alimentation des données. Une documentation spécifique et un référentiel de contrôle interne seront constitués au fil de l'eau, chaque dysfonctionnement éventuel et risques associés devant faire l'objet d'un enregistrement afin que les bonnes pratiques de gestion perdurent, au-delà du turn-over des agents.

Il importe également de tenir un catalogue des fiches de qualification des indicateurs (comprenant le libellé, le mode de calcul et les documents-sources, entre autres), assorties des dates de validation par l'équipe de direction.

► Le choix des supports

Quel que soit l'appliquatif retenu pour « produire » le tableau de bord du Président et de l'équipe présidentielle, il est primordial de penser à sa traduction en format « papier ». En effet, le tableau de bord du Président et de l'équipe présidentielle n'a pas vocation à être une « édition exhaustive » des informations disponibles. Le format « papier » reste le plus souvent le format à privilégier, support principal pour certaines universités, complémentaires pour d'autres.

► La sélection des destinataires

Dans le cadre du tableau de bord du Président et de l'équipe présidentielle, deux types de destinataires principaux sont concernés :

- les **destinataires pour décisions et actions**, qui correspondent au(x) groupe(s) restreints d'acteur(s) de l'université en position de décision, le plus souvent le Président, l'équipe présidentielle, les directeurs de composante et les chefs de service ;
Ils ont à charge de piloter la mise en place concrète d'actions correctives.
- les autres **destinataires, pour information** (tutelle et les collectivités territoriales, responsables administratifs de composantes, partenaires...)

► Les « filtres » de communication à envisager

Le tableau de bord présidentiel est une démarche dont les résultats n'ont pas vocation à être immédiatement communiqués à tout un chacun. Y figurent nombre d'informations stratégiques, sur des pans d'activités « métiers » sur lesquels l'université peut communiquer mais également des domaines plus sensibles correspondant aux « incertitudes stratégiques » de l'établissement (voir le chapitre sur les méthodes). De fait, il est nécessaire de penser au préalable aux **filtres de communication** à mettre en place selon les groupes d'acteurs concernés.

A la limite, plus un tableau de bord est communicable en l'état à un public élargi moins il est, en général, stratégique.

CE QU'IL FAUT RETENIR : L'ANALYSE DE L'EXISTANT ET PRELABLES

- Mener une analyse des anciens objectifs poursuivis et de la qualité des tableaux de bord élaborés à ce titre.
- Repérer des fragilités dans les applications de gestion pour fiabiliser les données sur lesquelles s'appuieront les décisions.
- Prendre des décisions préalables qui vont conditionner le format et le caractère explicatif du tableau de bord.

Partie 4 :

LE CHOIX DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS : METHODOLOGIE

4.1. La spécification des objectifs stratégiques

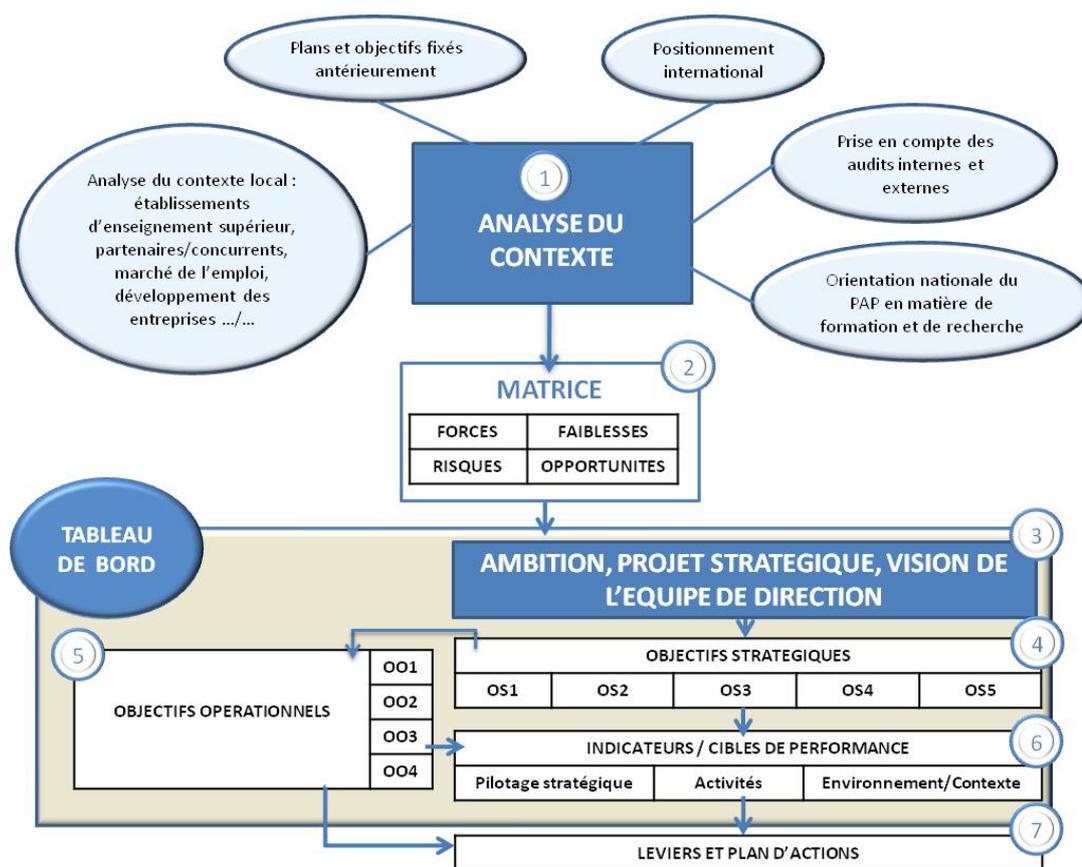
Cette phase essentielle de l'élaboration du tableau de bord stratégique suppose de procéder par hiérarchisation et itération successives :

- 1- Définir la vision, le projet à long terme d'évolution concernant l'université ;
- 2- Arrêter les méta-objectifs ou grands objectifs stratégiques qui sous-tendent la vision ;
- 3- Décliner des objectifs rattachés aux composantes (segments) d'évaluation de la performance.

C'est à ce stade qu'il convient de prioriser les objectifs les uns par rapport aux autres.

► Comment s'y prendre ?

Le cheminement de la réflexion stratégique aboutissant au tableau de bord du Président est donc le suivant :



(Source : Axes Management - 2009)

1. CONTEXTE

Faire un **bilan sans concession de la situation** de l'établissement en le replaçant dans son contexte et dans la perspective de réponse aux missions (LRU) et aux orientations de la politique nationale en matière d'enseignement supérieur et de recherche.

2. MATRICE STRATEGIQUE

Établir une **synthèse** (*type matrice BCG : Boston Consulting Group*) spécifiant clairement :

- Les **forces** de l'établissement ;
- Ses **faiblesses** chroniques ou conjoncturelles ;
- Les **menaces internes** et surtout **externes** auxquelles il est confronté (baisse tendancielle des effectifs d'étudiants pour certaines filières, crise économique affectant la recherche industrielle, ouverture de nouvelles structures ou diplômes privés .../...) ;
- Les **opportunités** (créations de technopoles, jumelage, arrivées de nouveaux chercheurs, brevets innovants...).

3. AMBITION

- Afficher clairement **l'ambition et la vision** de la situation de l'établissement à horizon de 10 ans. Ce projet global doit être exprimé de manière synthétique dans une logique de communication et d'adhésion. Les objectifs stratégiques et opérationnels seront là pour lui donner corps.
On favorisera « **le remue-méninges** » (« *brainstorming* ») dans la définition de la vision et des "méta-objectifs". Les objectifs sont originellement flous et complexes à exprimer.
Ce quasi « cahier des charges » du tableau de bord stratégique doit être rédigé de manière assez exhaustive et précise. Les « méta-objectifs » seront évoqués de manière tranchée et synthétique (on s'approche ici du slogan fédérateur souvent présent dans les chartes de management). On s'appuiera utilement sur les engagements inscrits dans la plateforme électorale de l'équipe présidentielle.

4. OBJECTIFS STRATEGIQUES

- Afficher les **grands objectifs stratégiques de l'université** (les « Meta-objectifs »), guide d'actions futures, assortis de cible.
Ne pas descendre au niveau des objectifs opérationnels que l'on retrouvera dans les autres types de tableaux de bord, mais s'arrêter à 4 ou 5 objectifs stratégiques au maximum.

Exemple :

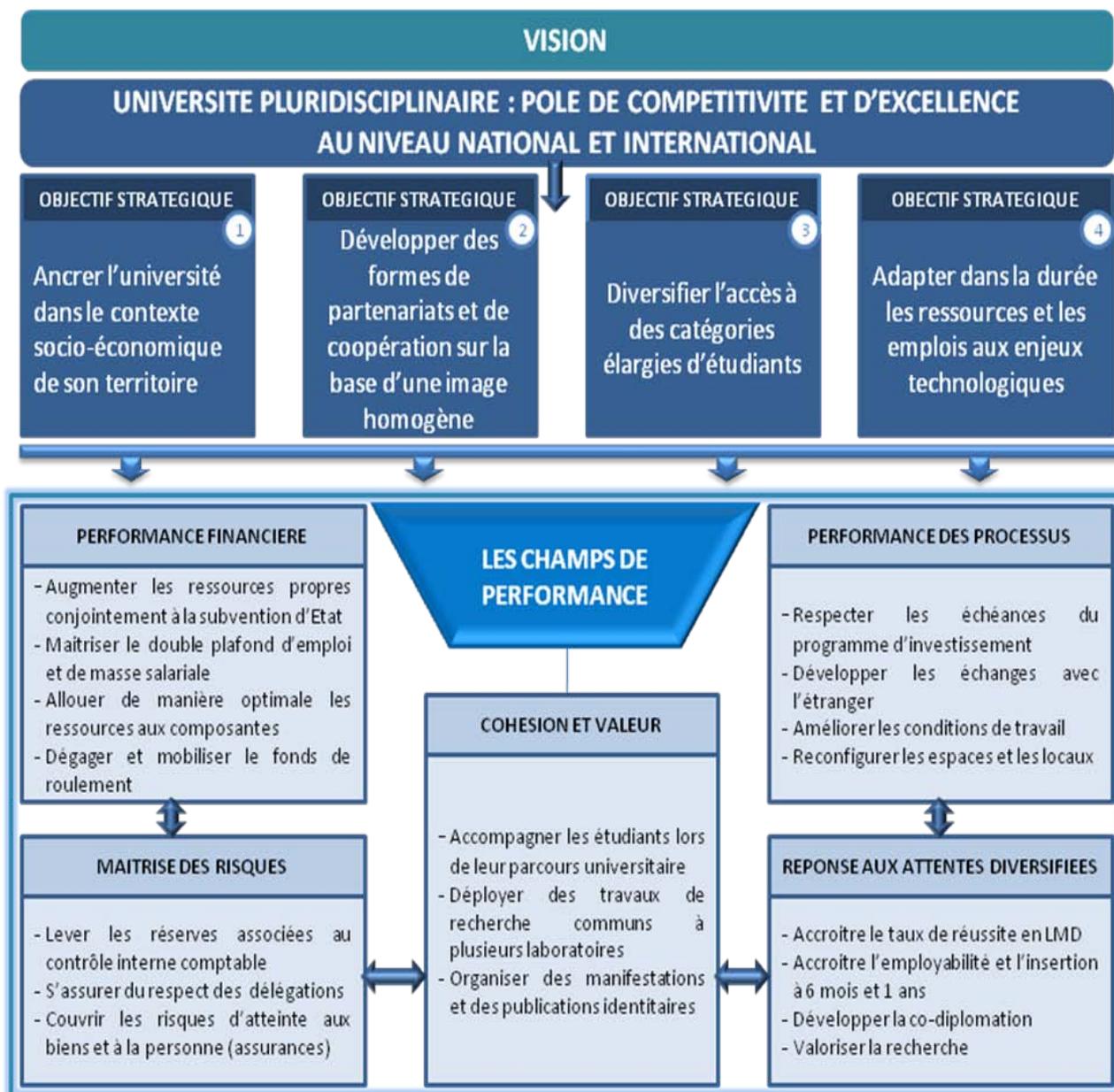
- Créer une nouvelle identité de l'université pluridisciplinaire en renforçant son image et sa cohésion :
 - Regrouper sur un lieu, campus unique rénové, l'ensemble des facultés, composantes.*
- Développer une reconnaissance internationale de l'université :
 - Rentrer dans les 100 premières universités du classement de Shanghai.*
- Ouvrir l'université et la recherche sur le monde économique en s'appuyant sur les spécificités de son territoire d'implantation
 - Obtenir 20 % de ressources propres à partir de partenariats et de financements privés.*

Le grain (la finesse des objectifs stratégiques) dépendra du bilan initial. La restauration d'une situation financière délicate peut être un objectif stratégique. Toutefois, on considérera que le dégagement de marge de manœuvre (notamment financière), ou le pilotage à long terme des emplois et de la masse salariale (enjeu majeur à ce jour) sont des objectifs au service, ou en soutien, de la stratégie.

5. OBJECTIFS OPERATIONNELS

- Décliner les objectifs stratégiques en **objectifs opérationnels**, s'insérant dans le quotidien des activités et des actions menées, tant du point de vue :
 - Des missions stratégiques ;
 - Des fonctions supports ;
 - Des projets de fonctionnement ou d'investissement.
- Rechercher ces objectifs, stratégiques et opérationnels, par **grandes composantes de l'analyse de la performance** (processus, risques, projets critiques, ...)
- Ne pas craindre au départ d'exprimer les objectifs, les buts à atteindre, à partir de l'exposé d'indicateurs. Dans un second temps, il s'agira cependant de revenir pleinement aux objectifs stratégiques et de ne pas confondre objectifs -stratégiques ou opérationnels- et indicateurs.
- Assembler l'ensemble des objectifs et s'interroger sur leur capacité à évoquer une dynamique d'action prospective et/ou la résolution de difficultés inhérentes à la situation actuelle. On peut proposer à l'équipe de direction de pondérer les objectifs en proposant une cotation relative (3 points, 2 points, 1 points) et/ou une hiérarchisation globale (du plus important au moins important).
- **Formaliser la « carte stratégique »**, qui est la mise en perspective des interrelations entre les grands objectifs stratégiques, les champs de contrôle et les objectifs opérationnels (voir exemple ci-après) et **la mettre à débat**.
En effet, mettre l'accent sur un objectif peut se faire au détriment de l'atteinte d'un autre (Ouvrir au maximum les inscriptions en L1 peut induire « des fuites » d'étudiants en cours de cycle et faire baisser le taux de réussite de global en Licence)

EXEMPLE de carte stratégique possible pour une université



(Source Axes Management - 2009)

6. INDICATEURS

Sélectionner les **indicateurs** expliquant, illustrant et spécifiant l'atteinte des objectifs opérationnels, par **champ de performance** (recherche, formation, vie de l'étudiant, ...) on s'intéressera à la question d'arrêter une typologie simple et compréhensible des indicateurs (voir ci-après).

Exemple de déclinaison de la performance dans le champ financier (en adéquation avec la carte stratégique présentée précédemment)

OBJECTIF STRATEGIQUE				
Dégager et utiliser des marges de manœuvre financières pour assurer le développement de l'université				
CHAMPS DE LA PERFORMANCE FINANCIERE	OBJECTIFS OPERATIONNELS	INDICATEURS EXEMPLES		
		Libellé	Périodicité	Mode de calcul
	- Augmenter conjointement les ressources propres et la subvention d'Etat <i>(Hypothèse : l'accroissement de RP pourrait générer (SYMPA) une allocation positive de financement de l'Etat)</i>	- Diversification des ressources de financement (Case mix) - Taux de ressources propres	T/A T/A	- % de variation de sources de financement : subventions, dotations, ressources propres (redevances, contrat de recherche, droits d'inscriptions, TA...) - Σ recettes propres encaissables/subvention d'Etat et autres subventions (logique pluriannuelle)
	- Maîtriser le respect des plafonds d'emplois et de la masse salariale (Enjeu : soutenabilité du budget)	- Couverture des dépenses de personnels permanents par la subvention - Respect des schémas d'emploi et plafonds	T/A T/A	- Écart mensuel entre les prévisions et les réalisations (Entrées/Sorties sous plafond Etat et décisions propres du CA ; trajectoire de consommation infra/annuelle) - ETPT titulaires d'un CDI/total agents financés sur subvention DGESIP (rigidité)
	- Allouer de manière optimale les ressources aux composantes	- Taux d'affectation de recettes directes par cycle et composante (taxe d'apprentissage, financements propres...)	A	- Répartition en % des recettes propres des composantes/aux autres ressources (fonctionnement et investissement) des composantes
	- Dégager le fonds de roulement mobilisable et lisser la trésorerie	- Fonds de roulement mobilisable - Accroissement de la CAF	A A	- Ressources disponibles pour (exercice et exercice antérieur) pour financement des opérations d'investissement et de fonctionnement (RAP+CAP) - % Variation de résultat +/- cession d'actifs + DAP/RAP

(Source : Axes Management - 2009)

7. PLAN D' ACTIONS

En appui à l'application de la stratégie, on pourra identifier des leviers d'action qui sont des facteurs potentiels d'amélioration des niveaux de performance. Ces leviers d'action auront une influence sur le niveau pris par les indicateurs.

On peut citer :

- Des démarches actives vers les financeurs internationaux de la recherche.
- L'amélioration des conditions de travail.
- La reconfiguration de la gestion des ressources documentaires.
- Des déplacements systématiques à l'étranger.

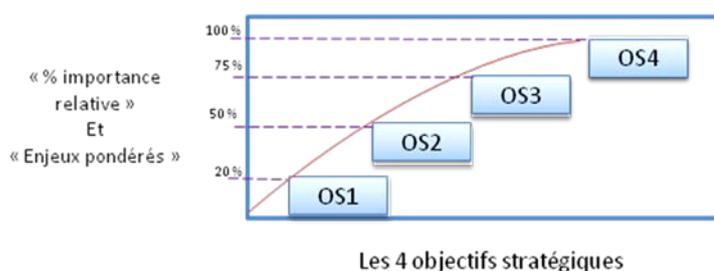
Le tableau de bord du Président est l'instrument retraçant les résultats, mais aussi le **maintien de la cohérence de la réflexion** stratégique dans le temps.

► Les liaisons entre objectifs et entre champs de pilotage stratégique

- La difficulté à hiérarchiser explicitement les objectifs stratégiques, par nature essentiels et complémentaires, amène à « les placer les uns à côté des autres », suggérant ainsi qu'ils ont un même niveau d'importance.



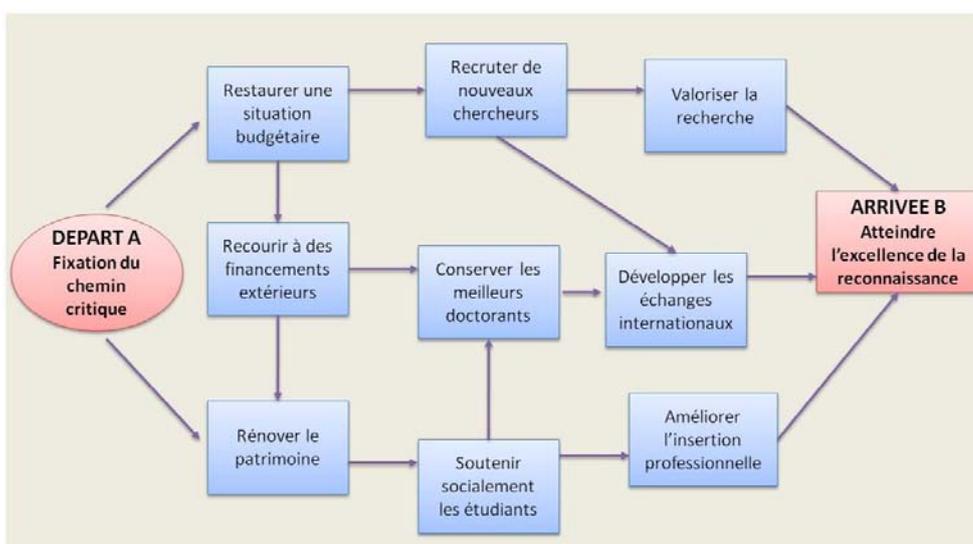
- Toutefois, il reste possible d'effectuer un travail au sein de l'équipe présidentielle visant à établir une cotation induisant une pondération relative (type classification Parétienne). Cette démarche est sans doute plus aisée et courante en ce qui concerne les objectifs opérationnels.⁴



Il convient aussi d'insister sur les interrelations et les influences croisées entre objectifs. L'enjeu est de traduire la dépendance chronologique des objectifs entre eux. Les résultats obtenus dans l'atteinte d'un objectif conditionnent le démarrage et le succès de l'atteinte d'un objectif complémentaire et associé.

Il est ainsi possible, au-delà de la hiérarchisation des objectifs stratégiques, de rechercher un emboîtement logique sous la forme d'un diagramme de type « PERT ». C'est-à-dire de viser à une cohérence/coordination entre les objectifs pour renforcer leur contribution à l'atteinte de la vision (projet global) stratégique.

Schéma des interdépendances entre objectifs



⁴ Chaque participant de l'équipe présidentielle affecte aux quatre objectifs présélectionnés un poids compris entre 1 et 5. En synthèse l'importance relative de chaque objectif est calculée en ramenant le nombre de point attribué à l'objectif au total des points accordés à l'ensemble des objectifs par l'ensemble des participants.

► La méthode d'Ishikawa

Une méthode utilisée pour modéliser la stratégie est celle s'appuyant sur la démarche dite d'Ishikawa. Tout d'abord il s'agit d'identifier les grands objectifs qui concourent à l'atteinte d'un but ultime.

Dans l'exemple ci-dessous de l'Université Lille 1 - Sciences et Technologies, l'interopérabilité, l'amélioration du pilotage, la formation des informaticiens, la dématérialisation des procédures, la mise en cohérence et la fiabilité des données sont des grands objectifs qui concourent tous à l'atteinte d'un but qui est de "disposer d'un système d'information efficace".

Dans un second temps, ces objectifs sont classés sur un axe suivant leur chronologie de réalisation. Ainsi, il convient de fiabiliser les données et de dématérialiser les procédures afin de rendre interopérable les informations et les applications.

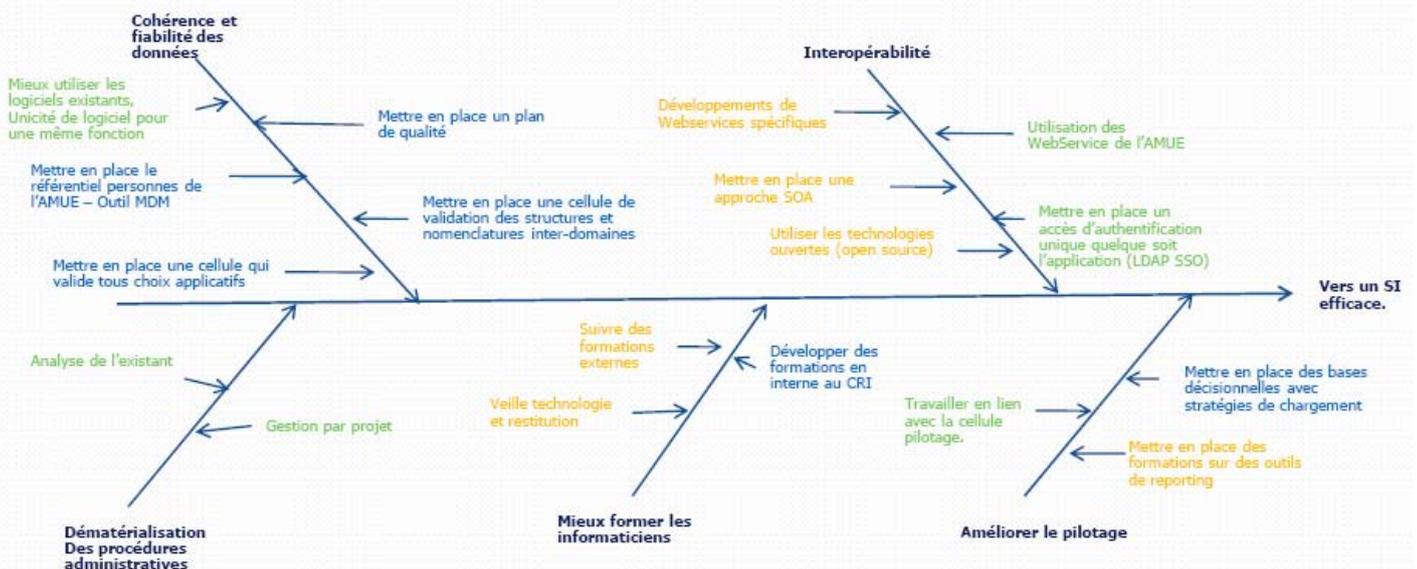
Chaque objectif se décline ensuite sur une branche en sous-objectifs, ou objectifs opérationnels. Il s'agit donc d'un travail de segmentation pouvant être complété par une approche statistique et une quantification relative de chaque objectif et sous objectif, dans sa contribution au but final.

Modélisation de la stratégie de l'Université Lille 1 – Sciences et Technologies par le Diagramme d'Ishikawa

Stratégies S.I. de l'Université (extrait du projet d'établissement 2010 – 2013) :

La mise en place d'un système global d'information et de communication, assurant la cohérence des informations et la dématérialisation des procédures administratives. Le développement de ce système est conçu dans un souci de cohérence et d'intégration tant interne (webservices accessibles depuis l'espace numérique de travail) qu'externe (vis-à-vis des politiques nationales), et d'interopérabilité des outils, entre eux et avec ceux des établissements partenaires (Université de Lille, PRES, UNR NPdC).

Modélisation de la stratégie par le Diagramme d'Ishikawa : Vert : à améliorer Bleu : à mettre en place Orange : maintenir



Université des Sciences et technologies de Lille - Svsystème d'information - Audit RCE IGAENR – 25-11-2009 - B.Barbez Pôle gestion du CRI

(Source : Université Lille 1 - Sciences et Technologies 2009)

FOCUS

EXEMPLES D'OBJECTIFS STRATEGIQUES APPLIQUES A L'UNIVERSITE

A titre d'illustration, il est proposé une sélection d'objectifs susceptibles d'éclairer les Présidents et leurs équipes dans leurs propres choix. Il n'est nullement question ici d'imposer une liste « obligatoire » d'objectifs à poursuivre dans le tableau de bord stratégique mais bien d'illustrer la démarche et d'enrichir la réflexion.

Vision et projet stratégique de l'Université	« Faire d'une université pluridisciplinaire un pôle d'excellence et de compétitivité attractif et reconnu au meilleur niveau national et international »
Grands objectifs stratégiques (Meta objectifs)	<ul style="list-style-type: none">- Affirmer et consolider l'ancrage de l'université dans le tissu économique et social régional- Adapter dans la durée les emplois et les compétences internes au développement de nouvelles filières professionnelles- Soutenir les unités de recherche pour les positionner au plus haut niveau de reconnaissance internationale- Développer des formes de coopérations avec des partenaires publics/privés nationaux et internationaux favorisant les transferts de connaissance et de savoir-faire- Appuyer les enseignements sur les technologies les plus innovantes et reconfigurer les infrastructures pour aménager un territoire et un « esprit Campus » porteur d'une nouvelle identité- Ouvrir l'université à des publics diversifiés grâce à des voies d'accès alternatives et des aides spécifiques- Mettre en lumière les marges de manœuvre réelles et la soutenabilité budgétaire des actions engagées.

OBJECTIFS PAR CHAMPS DE PERFORMANCE	
La formation et l'enseignement	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la réussite à tous les niveaux d'études (L/M/D) - Développer les formations tout-au-long de la vie (FTLV) - Diffuser les enseignements, les savoirs et les bases de données documentaires par voies dématérialisées - Développer les enseignements en langue étrangère avec le recours à des enseignants internationaux - Favoriser le recours à des enseignants non titulaires professionnels au niveau Master
La recherche et valorisation	<ul style="list-style-type: none"> - Accroître la dynamique de recherche (valoriser les publications et récompenser les succès) - Assurer la compétitivité de l'économie nationale à travers le transfert et la valorisation des résultats de la recherche de l'université - Développer des incubateurs d'entreprises
La vie de l'étudiant	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser le recours à l'apprentissage - Mettre en place un dispositif d'aide et d'accompagnement individuel/collectif pour les étudiants - Impulser une offre culturelle sur site en lien avec des institutions de renom
L'insertion professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Insérer les étudiants dans des filières correspondant aux études suivies avec un niveau de rémunération élevé - Instituer des forums et élargir les compétences du service emploi - Développer les stages
Le développement de partenariats	<ul style="list-style-type: none"> - Développer des financements privés des recherches et le mécénat d'entreprises - Accroître les liens avec les conseils régionaux et les écoles des formations professionnelles dans le cadre de la formation continue
Les relations internationales	<ul style="list-style-type: none"> - Mener des actions de communication - Stabiliser les échanges internationaux (Erasmus, accueil d'étudiants) - Accueillir sur longue durée des équipes de recherche étrangères

OBJECTIFS PAR CHAMPS DE PERFORMANCE	
Les marges de manœuvre sur les processus de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Dégager des marges de manœuvre sur la masse salariale par la mutualisation des fonctions administratives et supports - Équilibrer et diversifier les ressources propres par rapport au financement d'État dans le but d'assurer l'autonomie de l'université - Maximiser l'obtention de la part variable de la dotation par l'affichage des critères de performance (modèle Sympa 2)
La politique patrimoniale	<ul style="list-style-type: none"> - Rénover l'ensemble des bâtiments, les mettre aux normes et en capacité d'intégrer les nouvelles technologies (standards internationaux) - Reconfigurer les espaces études/travail/loisirs/hébergement dans une optique d'homogénéité et d'identité forte du Campus
La maîtrise des risques	<ul style="list-style-type: none"> - Obtenir la certification de son système de management de la qualité et la certification des comptes sans observations majeures - Fiabiliser les systèmes d'informations et réduire les risques inhérents - Suivre les projets à finalité incertaine - Anticiper l'offre de structure d'enseignement, privées/publique, pluridisciplinaire ou spécialisées
Le partage des valeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Développer la participation des étudiants à l'évaluation de la qualité (enseignement, vie sociale, accueil...) - Viser à l'attractivité des emplois pour les personnels (conditions de travail, formation des agents,...) - Partager les outils de la connaissance et faire adhérer au dispositif de pilotage par la performance

4.2. *La définition des cibles et des trajectoires*

► **La définition des cibles**

Cette question mérite d'être traitée avec attention. Deux notions nécessitent d'être distinguées lorsque l'on parle de cible :

- **La cible comme acteur et/ou agent économique destinataire principal de la poursuite de l'action et des objectifs.**

Dans le cadre de la LOLF, les objectifs sont d'ailleurs étalonnés suivant la réponse à l'utilisateur, au contribuable et au citoyen. A l'université, il convient donc de distinguer des **cibles** également **différenciées** et **concernées** à des degrés divers par l'atteinte des objectifs :

- l'étudiant ;
- les enseignants et enseignants-chercheurs ;
- les agents ;
- les partenaires institutionnels et les entreprises ;
- l'État ;
- la société dans son ensemble.

En tout état de cause, il convient de **s'interroger systématiquement dans le cadre de l'élaboration d'un tableau de bord stratégique sur ce que chaque destinataire pourra retirer en termes d'effets positifs** et de plus-value de la poursuite des objectifs stratégiques.

- **La cible comme valeur de l'indicateur à atteindre à l'issue d'une période donnée.**

La cible (plafond ou plancher) constitue la valeur à atteindre fixée par le Président et l'équipe présidentielle, sur la base de données comparatives avec d'autres établissements, d'obligations réglementaires, de chiffres-clés ou de données « historiques » issues des exercices passés.

► **La trajectoire vers la cible**

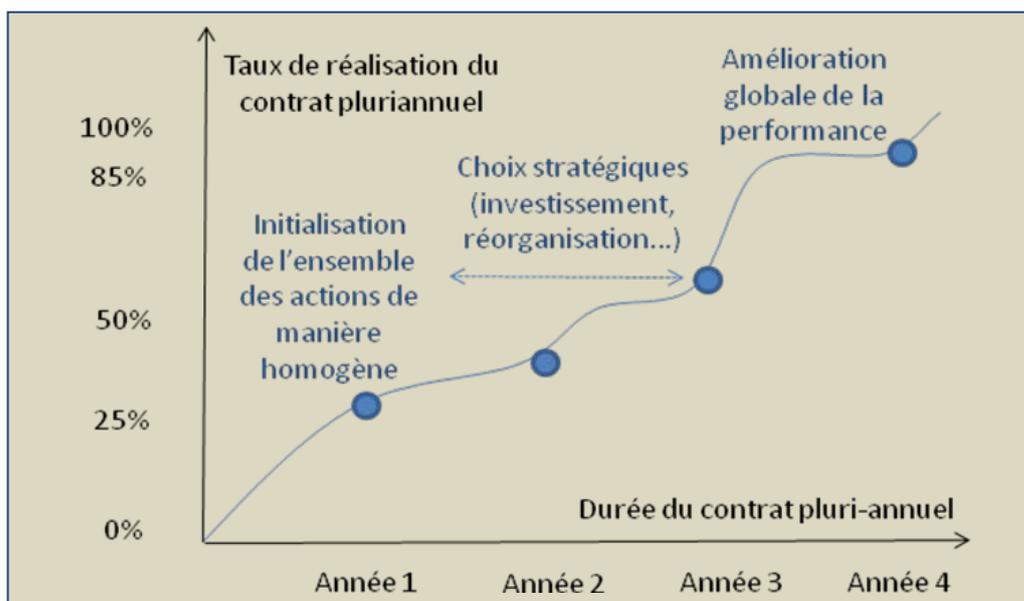
La notion de trajectoire est essentielle pour mettre en application le tableau de bord du Président.

L'atteinte d'objectifs stratégiques à moyen et long termes ne peut être envisagée comme une approche linéaire théorique. L'« effort » réalisé par une université en termes d'affectation de ressources sur des activités stratégiques ou d'amélioration de la qualité des activités réalisées est le fruit des choix du Président et de son équipe.

Le rendement d'une action ne peut être immédiat et influencer instantanément sur la valeur prise par l'indicateur. Il est donc essentiel de déterminer une **chronologie d'amélioration des performances** reflétée par l'amélioration progressive des résultats propres à chaque indicateur.

Il est probable que des interactions surgissent dans la recherche de l'atteinte des objectifs stratégiques. Les effets négatifs ou parasites peuvent impacter la réalisation d'un plan d'actions dans l'un ou l'autre des champs de performance.

Exemple de trajectoire d'une université au regard de ses choix stratégiques



(Source : Axes Management - 2009)

La cible ultime est donc l'amélioration globale de la performance de l'établissement au regard du dialogue contractuel interne et du projet d'établissement. La performance globale peut donc être perçue comme la résultante de l'amélioration différentielle des niveaux pris par les indicateurs. Ainsi, il ne s'agit pas d'identifier uniquement des cibles quantitatives, indicateur par indicateur, mais bien d'apprécier de manière agrégée leur mise en perspective.

A titre d'exemple on soulignera l'outil utilisé par les préfetures, intitulé OEDIPE, qui pondère chaque indicateur des programmes ministériels et attribue une cotation globale, vert/orange/rouge, à l'atteinte des objectifs par les différents responsables de BOP (Budget opérationnel de programme). Au titre du décret de 2004, les préfetures sont en effet garantes de la mesure de la performance des services de l'État (à l'exclusion notamment des Rectorats).

► L'adoption d'une logique de travail

Le choix de la méthode d'élaboration du tableau est trop souvent occulté, comme si l'on pouvait intuitivement et spontanément définir les objectifs, les indicateurs, les mettre en perspective et assurer une formalisation dynamique. Particulièrement pour le tableau de bord stratégique du Président, il est nécessaire de se centrer sur une **méthode préférentielle** qui respectera **une logique, une chronologie et une façon de définir les objectifs de performance à court et plus long termes**. Par la suite, il sera possible d'ajuster la démarche, de développer une **méthode « hybride »** associant plusieurs approches conceptuelles.

Usuellement, l'enjeu du tableau de bord stratégique est bien de proposer dans un lieu unique la lecture de l'ensemble des cadrans utiles à la conduite de l'institution et à la prise de décision pour renforcer « le cap » ou le corriger vers l'atteinte de la performance globale attendue.

Les méthodes présentées ci-après distinguent celles que l'on pourrait considérer comme « **conventionnelles** », utilisées depuis longtemps, et celles que l'on pourrait qualifier d'« **innovantes** », qui font appel à une réflexion plus aboutie sur les incidences croisées entre les champs de performance mais aussi sur la maîtrise des risques (juridique, sociaux, financiers, d'image...). Au-delà du caractère plus récent de leur généralisation (la *Balanced Scorecard* (BSC) apparaît dans le courant des années 1990), ce second groupe de méthodes dites « innovantes » visent à associer les approches gestionnaires, comptables et sociologiques.

Quelle que soit la méthode retenue, il importe de faire reposer la recherche de la performance sur :

- Un **système de management sécurisé réglementairement** ;
- Une **assurance raisonnable de fiabilité des informations** ;
- L'**adhésion des agents aux changements** et le renforcement du sentiment d'appartenance.

Les méthodes décrites ci après, pour élaborer le tableau de bord du Président, doivent cependant toutes mettre en exergue :

- La réponse aux **objectifs** propres et contractuels (la réussite aux diplômes, l'accroissement du nombre de publications et de la reconnaissance académique,...) ;
- L'identification des **marges de manœuvre** et leur utilisation ;
- La **maîtrise des processus** finaux (recherche, formation, vie de l'étudiant, insertion professionnelle, développement coordonné à l'international,...) et supports (finances, ressources humaines, achat, pilotage, communication...);
- La **satisfaction** des usagers et des acteurs institutionnels (le taux de satisfaction des étudiants à l'égard des enseignements dispensés, la qualité des rapports de recherche par rapport aux problématiques explorées ayant fait l'objet de financements public ou privés,...) ;
- L'amélioration de la **connaissance et l'obtention de gains de valeurs** en termes d'actif corporel/incorporel. (contenu des enseignements, travaux de recherche, ressources, image de l'université, acquisition de compétences et d'expertise...)
- Les **risques** à maîtriser et les **incertitudes** concernant des actions et projets engagés sans garantie de résultats tangibles.
- Le renforcement de la **cohésion et l'évolution du système des valeurs partagées** (éthique, projet éducatif, « esprit d'entreprise ») de l'université.

4.3. Le choix d'une méthodologie

► Les méthodes conventionnelles

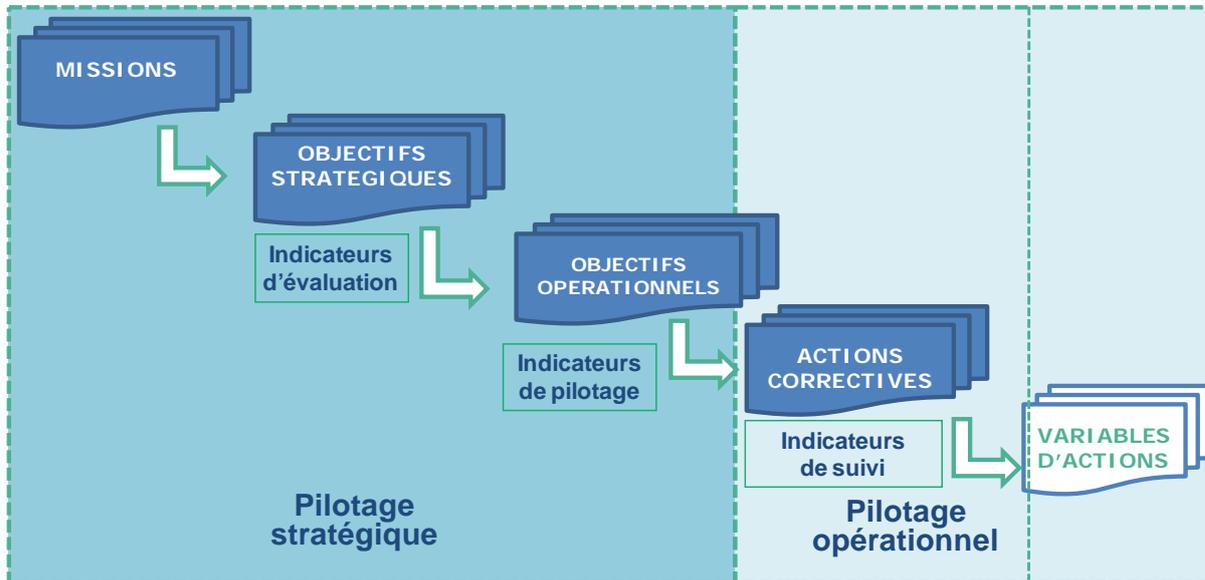
Ce guide ne prétend pas à l'exhaustivité dans l'identification des très nombreuses méthodes utiles à l'élaboration d'un tableau de bord stratégique. Ainsi, il aurait pu être fait appel à la démarche CAF (Cadre d'auto évaluation des fonctions publiques) comme à la démarche OVAR, dans sa complétude, qui a servi de fil directeur à la formalisation des objectifs LOLF.

Trois méthodes⁵ sont ici présentées, en ce qu'elles paraissent plus particulièrement adaptées au contexte des établissements universitaires :

- La méthode matricielle;
- La méthode des « facteurs clés »;
- La méthode de l'adéquation « offre/demande ».

La méthode matricielle (Cf. fiche 3)

La méthode matricielle consiste en une déclinaison pyramidale en objectifs stratégiques/objectifs opérationnels/indicateurs. La spécificité de cette méthode réside dans la déclinaison des objectifs en indicateurs. Les objectifs et les indicateurs doivent être mis en cohérence avec d'une part, les processus de décision et, d'autre part, l'ossature des responsabilités au sein de l'université.



(Source : Axes Management - 2009)

Cette méthode s'apparente d'ailleurs aux étapes décrites dans la méthode **OVAR** (Objectifs/Variables d'Actions/Résultats).

Dans cette méthode, on considère qu'un même indicateur peut répondre et expliciter plusieurs objectifs. Il n'existe pas obligatoirement de lien bi-univoque entre un indicateur et un objectif.

⁵ Chacune des méthodes conventionnelles et innovantes sont détaillées dans les fiches techniques jointes en annexe.

Ainsi, le taux de rénovation des locaux et la meilleure utilisation des espaces d'enseignement peut être le reflet d'une volonté d'entretenir le patrimoine de l'université, d'améliorer le cadre de travail des enseignants-chercheurs et des étudiants, mais aussi d'une recherche d'adaptation de la configuration des locaux aux travaux de recherche et aux méthodes d'enseignement (TD ou cours en amphithéâtre).

Le Président et l'équipe présidentielle sont amenés à s'engager à **trois niveaux** dans le dispositif de **pilotage stratégique** de l'université :

- **La mission** : elle constitue la raison d'être de l'organisation, de la fonction ou d'une entité ayant un niveau de responsabilité.
- **Les objectifs stratégiques** : un objectif peut être stratégique lorsqu'il s'inscrit dans le cadre d'une politique structurant le développement d'une organisation tant sur le plan interne que dans sa relation à l'environnement socio-économique et à un univers concurrentiel.
- **Les objectifs opérationnels** : ils orientent, pour chaque entité, son rôle, son organisation et l'impact attendu de son activité.

La méthode des facteurs-clés de succès (Cf. fiche 4)

La **méthode des facteurs-clés** est une méthode utilisée lorsque le pilotage stratégique d'une université consiste à mettre sous contrôle des grands domaines d'activités, que ce soit des processus de gestion ou des activités proches ou reliées entre elles.

Cette recherche par itération de facteurs-clés de l'université ne peut s'envisager que par le biais d'un travail collégial et dense afin d'aboutir à une forme de consensus.

Le périmètre de réflexion sur les facteurs clés peut être assez large. Il peut avoir trait à :

- La recherche d'indicateurs visant à s'assurer de l'efficacité et de l'efficacités des processus fondamentaux de formation, recherche et valorisation ;
- L'optimisation du fonctionnement des composantes et des services ;
- L'analyse des résultats de grands projets conduits par l'université (développement à l'international, co-diplomation, programmes de recherche, partenariat...);
- L'optimisation des fonctions supports sources de marges de manœuvres (levier financier, maîtrise des plafonds d'emplois et de la masse salariale, agrégation des achats et économies liées à la négociation...).

Une fois les facteurs-clés identifiés, leur pilotage consiste à dépasser le simple suivi d'activités pour envisager de manière systémique l'efficacité et l'efficacité, mesurées à partir d'indicateurs de référence "standardisés".

Exemple de méthodes des facteurs clés appliquée par l'Université Paul Verlaine - Metz

L'Université Paul Verlaine - Metz a réalisé pour atteindre ses objectifs à long terme, une **analyse des facteurs-clés**.

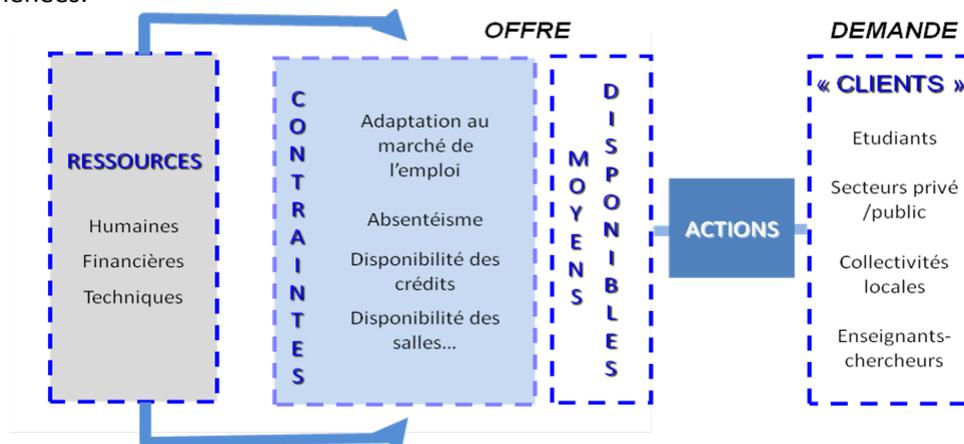
Les différents facteurs mis en évidence sont les suivants :

- Le **lien entre enseignement et recherche** au sein de l'établissement ;
- La stratégie de l'établissement en matière de **qualité et de références** ;
- L'**organisation du système de management** ;
- Les **responsabilités respectives** des départements, écoles, UFR et autres unités organisationnelles et celles des individus ;
- L'**implication des étudiants** et de la **communauté universitaire** ;
- Les **façons dont la politique est mise en œuvre**, suivie et évaluée.

La méthode « Adéquation Offres / Demandes » (voir fiche 5)

Un Président et son équipe peuvent également être amenés à adopter un autre angle de vue pour définir le dispositif de pilotage stratégique ; celui d'une **logique reliant en permanence les différentes demandes auxquelles l'université doit répondre et l'offre** (« capacité de production ») proposée.

Cette méthode, autrement appelée méthode « clients-fournisseurs », doit permettre au Président de **piloter sa performance en vue de répondre au mieux à des demandes évolutives, au regard de sa capacité à mobiliser des moyens adaptés**. Une telle méthode permet à l'université d'acquies une vision précise et riche des relations entre les ressources internes, effectivement disponibles, et les actions menées.



(Source, Axes Management - 2009)

Cette méthode repose sur l'identification des différents paramètres et des liens entre eux :

- **Demandes** (clients/usagers) : étudiants, secteurs privé/public, collectivités locales, enseignants-chercheurs... ;
- **Prestations** (activités) : Formation, Recherche, Diffusion du savoir... ;
- **Ressources nécessaires** : humaines, financières, techniques... ;
- **Contraintes** : adaptation au marché de l'emploi, publication de recherche en langue anglaise, disponibilité des crédits, disponibilité des salles...

Le tableau de bord est construit en identifiant des indicateurs reflet de la qualité des actions et des activités « offertes au client ». Si les résultats ne sont pas satisfaisants, il convient d'approfondir les raisons pour lesquelles :

- Les demandes ont été insuffisamment spécifiées (simple/complexe, planifiée/en urgence, nouvelle/récurrente).
- Les contraintes ont pesé sur le niveau et la qualité des ressources humaines, financières et techniques.

Cette approche du tableau de bord invite à s'interroger en permanence sur la flexibilité des moyens consacrés à la réponse aux demandeurs. La DGEIP réfléchit en ce moment à un modèle visant à anticiper l'évolution des demandes d'inscription des étudiants à moyen terme afin que les établissements procèdent aux ajustements nécessaires (capacité, formation des enseignants...).

► Les méthodes « innovantes »

Certaines méthodes sont aujourd'hui utilisées par les organisations du secteur public en France (administrations d'État, collectivités territoriales et établissements publics), car elles insistent sur la mise en perspective de l'ensemble des dimensions et champs de gouvernance d'une part, et, d'autre part, pointent plus particulièrement la maîtrise des risques et des incertitudes.

L'enjeu de ces méthodes dites innovantes, est aussi d'apporter une réponse à des destinataires clairement identifiés tant en interne qu'en externe.

« En quoi mes choix stratégiques apportent-ils une réponse adaptée à mes clients, mes financeurs, à mes agents, à mes partenaires, aux managers, au juge administratif et des comptes ? »

La méthode du tableau de bord prospectif (Cf. fiche 6)

En 1992, Robert S. Kaplan et David Norton ont considéré que la capacité d'une organisation à exploiter ses actifs incorporels pouvait être encore plus décisive que sa capacité à investir et à exploiter des actifs corporels. Ils ont proposé une méthode de construction de tableau de bord - le Tableau de bord prospectif (TBP), autrement appelé « Carte équilibrée de performance » (*en anglais, « Balanced Scorecard »(BSC)*) qui vise notamment à intégrer la capacité de l'organisation à progresser tout en visant à allouer les ressources aux bonnes activités.

Cette méthode implique que la vision, les valeurs et la mission de l'université aient été explicitées et partagées au préalable, afin de permettre aux personnels d'«encadrement» de disposer d'une compréhension globale des objectifs stratégiques de l'Université.

Le tableau de bord prospectif a la particularité d'être structuré en quatre axes d'amélioration de la performance, chacun déclinable en objectifs, mesures, cibles (valeurs à atteindre) et actions correctives à mettre en œuvre :

– « Performances financières » ;

Sur quels critères ma performance financière doit-elle être évaluée ?	Objectifs	Mesures	Cibles	Actions
Quelle réponse j'apporte à mes financeurs ?				

– Processus internes » ;

Comment améliorer le fonctionnement interne de l'université ?	Objectifs	Mesures	Cibles	Actions
Quelles orientations je dessine pour mes directeurs, mes chefs de service ?				

– « Satisfaction des clients/usagers » ;

Les activités réalisées par l'université répondent-elles aux attentes des usagers, clients, bénéficiaires... ?	Objectifs	Mesures	Cibles	Actions
Suis-je certain de capter un public à long terme ?				

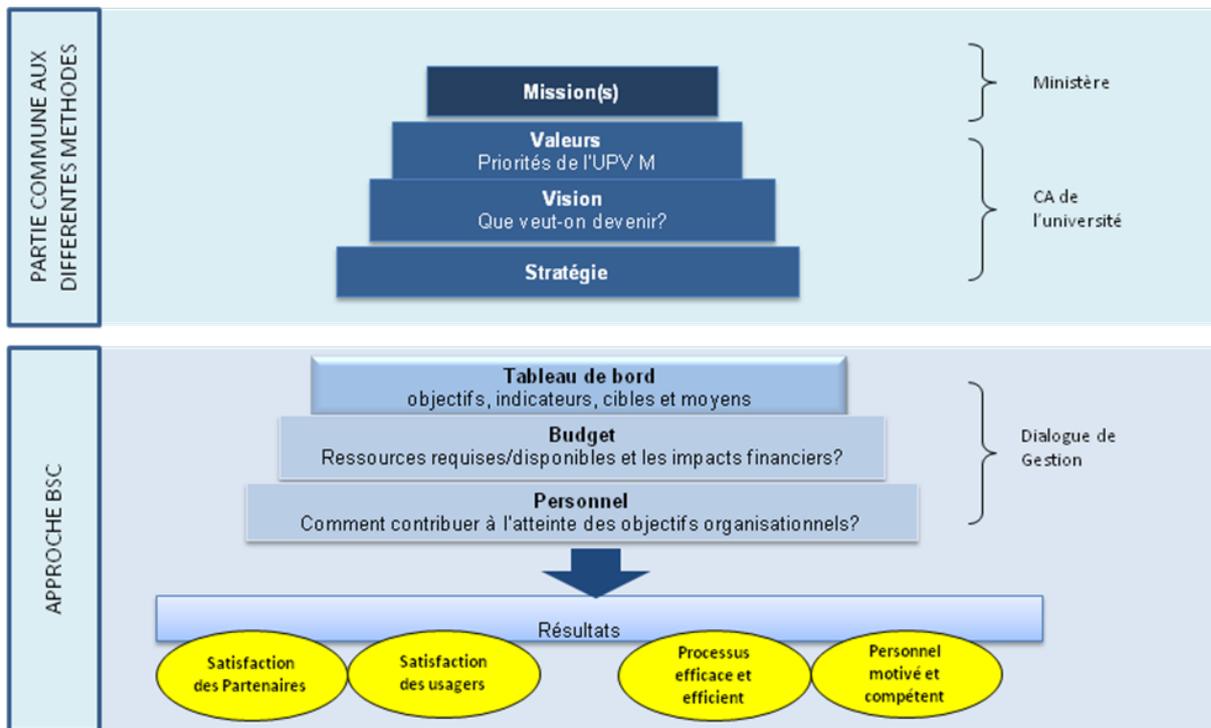
– « Apprentissage organisationnel » ;

Comment croître en s'améliorant ?	Objectifs	Mesures	Cibles	Actions
Mon établissement prend-il de la valeur à travers l'amélioration de son capital technique et de l'expertise des personnels ?				
Le transfert de savoirs et de mémoire est-il optimal ?				

Dans ce dispositif, la problématique liée aux moyens est mise au même niveau que les trois autres. L'intérêt de cette méthode est de coordonner les indicateurs. Ce cadre permet de souligner la vision à moyen et long termes de l'université.

Exemple issu de la communauté universitaire : L'Université Paul Verlaine - Metz

L'Université Paul Verlaine - Metz a souhaité disposer d'un outil d'aide au pilotage présidentiel qui puisse en premier lieu **servir à l'établissement pour suivre et améliorer sa politique globale**. L'outil doit également pouvoir **se décliner au sein de ses composantes de façon cohérente** avec le processus budgétaire fondé sur le concept de contrat d'objectifs et de moyens mis en place dès le budget 2010. La réflexion menée est partie des missions fixées à l'université pour arriver aux résultats souhaités :



(Source : Université Paul Verlaine - Metz - 2009)

Les premières étapes de la démarche (expression des valeurs, missions, stratégie...) jusqu'au choix d'élaborer un tableau de bord stratégique, sont communes à l'ensemble des méthodes présentées auparavant. L'approche retenue par l'UPV-M rejoint la méthodologie de la BSC à partir du moment où elle se focalise sur les dimensions budgétaires et personnel et, d'autre part, s'attache à la satisfaction des partenaires et des usagés en même temps qu'elle recherche l'efficacité des processus.

La méthode de la maîtrise des performances, des risques et des incertitudes

L'universitaire R. Simons a élaboré un modèle représentant le processus qui lie la stratégie d'une organisation et le dispositif de contrôle de gestion. Selon ce modèle, les « dirigeants », en l'occurrence le Président et l'équipe présidentielle, sur la base de la stratégie qu'ils ont choisie, identifient :

- Des objectifs et des indicateurs en nombre restreint de **performance globale** de l'institution (« *Quels sont les 10 indicateurs qui me prouvent que mon université va dans la bonne direction au regard de son projet ?* »)
- Des **risques** associés au non respect des dispositions préétablies (« système des limites ou des pratiques frontières » pour R. Simons : *Quelles sont mes pratiques potentiellement déviantes par rapport à la loi et aux règles ?*)
- Des **incertitudes dites « stratégiques »** qui illustrent une mise sous contrôle et sous tension d'actions, de projets ou de services dont les résultats s'avèrent peu identifiables a priori et aux finalités incertaines.

R. Simons identifie également un quatrième levier de changement qu'il considère comme le « système des valeurs » (« *En quoi puis-je être certain que mon institution développe un esprit de corps et que mes agents s'identifient au projet de mon université ?* »). Cette quatrième composante qui s'appuie sur des indicateurs se « déformant » à plus long terme peut être intégrée dans la structure du tableau de bord lui-même.

Peu d'universités ont développé un dispositif de pilotage à partir de l'analyse des risques. Certes, certaines ont mis en place des démarches de contrôle interne à partir de la cotation des risques, de leurs effets et de leur criticité, mais rarement de manière systémique.

Un risque se définit toujours par rapport à l'incapacité d'une organisation, d'un service à atteindre le ou les objectifs poursuivis en matière de :

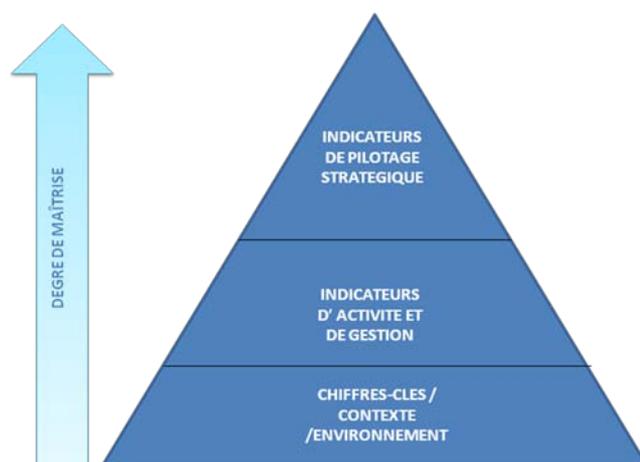
- **régularité** de procédures, des activités et des comportements (contrôle de conformité) ;
- **sécurité** des biens et des personnes, respect des règles (contrôle de régularité) ;
- **réalisation des missions** et des objectifs (contrôle d'efficacité)...

L'**analyse des risques** consiste pour une université à « mettre sous contrôle » certains domaines d'activités dits « sensibles », telles les modalités de passation des marchés publics ou le processus comptable, dans le cadre de la certification des comptes, les recrutements et la titularisation, la protection des biens et des personnes, la prévention de l'intelligence économique...

4.4. Le passage des objectifs aux indicateurs et leviers d'actions

► Le choix des indicateurs

Le choix des indicateurs du tableau de bord du Président se fait d'abord en fonction du degré de maîtrise dont dispose le responsable sur les indicateurs. On peut alors classer les indicateurs selon une typologie usuelle :



(Source : Axes Management - 2009)

- Les **indicateurs de pilotage stratégique** sont les indicateurs que les acteurs de l'université maîtrisent directement. Leur action a un impact direct sur l'évolution de l'indicateur. Ils apprécient et mesurent les résultats principalement au titre de l'efficacité et de la performance des politiques de formation et de recherche.
- Les **indicateurs d'activité et de gestion** sont « partagés » entre plusieurs acteurs internes. Leurs interventions conjointes contribuent à faire évoluer l'indicateur. Ils analysent les

processus et permettent à l'équipe de direction de corriger la conduite de projets, ou la réalisation des activités.

- Les indicateurs sur lesquels l'université ne dispose pas d'une marge de manœuvre directe sont considérés comme des **indicateurs d'environnement et/ou de contexte**. Ils fixent le cadre d'application de la stratégie

EXEMPLE

Il est essentiel dans un tableau de bord stratégique de disposer d'une **majorité d'indicateurs de pilotage**, et d'indicateurs traduisant les marges de manœuvre des responsables.

Exemple :

Les indicateurs sont identifiés à partir d'un schéma de processus, tracé par les experts métier du domaine étudié.

Schéma de processus simplifié et partiel : le pilotage de la politique d'ouverture internationale, faisant apparaître à titre indicatif en italique quelques indicateurs

Finalités	Processus	Actions de réglages
Développer l'attractivité de l'université à l'international (indicateur : flux d'étudiants étrangers entrant)	Promouvoir l'université à l'international	Participer à des salons, colloques,
	Fonctionner en réseau avec des partenaires à dimension internationale (nombre de missions à l'étranger)	Développer un système d'évaluation des conventions (nombre d'évaluations réalisées) ...
	Intégrer les étudiants étrangers (sélectionner, accueillir, soutenir...) (taux de satisfaction à l'accueil)	Mettre en place des tutorats (nombre de tutorats)
		Mettre à disposition des logements ...
	Former (construire l'offre, adapter le dispositif de formation...)	Diffuser des cours de FLE

(Source : Fiche 3, Pilotage, parmi les 37 fiches de gestion de l'AMUE (<http://www.amue.fr/>))

► La distinction entre objectifs et indicateurs

De nombreux débats portent sur la typologie et le classement des objectifs et des indicateurs. La LOLF a clairement appliqué aux objectifs une typologie déterminant la classification suivante : efficacité, efficience, moyens, activité, pertinence, impact socio-économique.

Par extension les indicateurs associés à l'atteinte de ces objectifs disposent de la même dénomination. Ainsi on parlera d'indicateurs d'efficience pour exprimer un objectif d'efficience, tel que la maîtrise du coût moyen de l'étudiant.

Ces discussions portant sur les typologies si elles sont conceptuellement utiles et pertinentes, méritent cependant d'être dépassées lorsqu'il s'agit d'arrêter opérationnellement les indicateurs.

On soulignera :

- qu'il **n'est pas possible d'identifier un indicateur en dehors de son association à un objectif** ;
- qu'il **n'est pas toujours évident de distinguer l'efficience, la qualité de service, voire même l'efficacité, d'indicateurs de moyens et/ou d'activité.**

L'indicateur ne doit pas être confondu avec l'objectif. L'indicateur est en effet la représentation chiffrée d'un phénomène que l'on veut mettre sous contrôle, en l'occurrence, l'objectif. C'est une donnée qui permet d'objectiver une situation.

C'est la raison pour laquelle :

- un **objectif** est en général défini à l'aide d'un **infinitif** (ex : Améliorer la qualité des prévisions budgétaires de l'établissement) ;
- un **indicateur** est formalisé à l'aide d'un **substantif** : nombre, ratio, délai, montant, etc.... (ex : Taux d'exécution des crédits).

Points clefs : un indicateur ne s'envisage qu'à partir d'objectifs associés. Toute mesure d'un indicateur évalué sans lien avec d'autres et déconnecté d'objectifs est dénuée de sens (cf. Extrait du Programme 150 de la LOLF – Partie 1).

Illustration : Exemple de définitions d'objectifs et d'indicateurs selon les classifications usuelles

OBJECTIFS	NATURE	EXEMPLE	QUAND LES UTILISER DANS UN TABLEAU DE BORD DE PRESIDENT	MESURE LA PERFORMANCE
Faire évoluer l'image de l'université	Impacts	Nombre de citations de l'université dans les travaux de recherche et manifestations internationales	Lors de la négociation des contrats avec les partenaires	OUI
Développer la dimension internationale	Effet	Nombre d'étudiants chinois accueillis	Lors de la définition de critères d'évaluation de politique publique partagés avec d'autres acteurs du territoire	OUI
Efficacité de la formation	Efficacité	Taux de réussite des étudiants en licence	Lors de communication interne et externe fédératrice	OUI
Valoriser la recherche	Efficienc	Rapport de l'exploitation des brevets / coût de la maintenance des brevets	Lors de la contractualisation interne annuelle et toute négociation sur les moyens	OUI
Fluidifier la gestion administrative	Activité	Nombre de demandes d'inscriptions traitées en plus de trois semaines	Lors des grandes échéances budgétaires et de la fixation des maquettes pédagogiques	OUI
Gestion administrative		Nombre de factures enregistrés sur une période	Lors de l'apparition d'un risque relatif à l'activité d'un service	NON
Accroître l'employabilité	Satisfaction	Taux de satisfaction des entreprises ayant embauché un étudiant diplômé en Master au bout de 6 mois	Lors de la prise en compte des parties prenantes et acteurs directement intéressés à la réalisation des activités de l'université	OUI
Adapter les ressources	Moyens	Nombre d'enseignants pour 1000 étudiants par filière	Lors de la contractualisation interne annuelle et toute négociation sur les moyens	NON

► La définition des leviers d'action

In fine, les indicateurs et leur suivi régulier au sein du tableau de bord servent à mettre en œuvre des actions correctives, vectrices d'amélioration de la performance de l'Université.

Le tableau de bord du Président doit faire l'objet d'échanges, et ne doit pas en rester à la transmission du seul document. C'est alors qu'il peut être décidé du déclenchement d'actions correctives suivies au sein d'un plan d'actions.

Il convient également de mesurer la pertinence même de l'action corrective, son impact sur l'évolution de l'indicateur, et donc sur l'atteinte de l'objectif. Une action peut effectivement être entreprise à un moment t, mais pour autant ne pas être pertinente au regard de la situation « réelle ». L'équipe présidentielle et le Président devront donc être particulièrement vigilants sur ce point dans le suivi de leur tableau de bord et des actions correctives mises en œuvre.

► La fiche de qualification de l'indicateur

Lors de l'élaboration du tableau de bord du Président, comme pour tout tableau de bord, les concepteurs veilleront à ce que chaque indicateur soit caractérisé en totalité et fasse l'objet d'une « fiche indicateur », aussi appelée « *fiche de qualification de l'indicateur* ». Cette fiche de qualification doit être validée par l'équipe de direction. Chaque caractéristique est alors « labellisée » et connue de tous. La définition de l'indicateur ne pourra plus dès lors prêter à discussion.

EXEMPLE

L'AMUE a mis au point une « fiche de qualification d'indicateur » présentée ci-dessous :

FICHE DE QUALIFICATION D'INDICATEUR	
Service responsable :	
Intitulé de l'indicateur	
Code de l'indicateur (et éventuellement n° d'indicateur contractuel et/ou PAP correspondant)	
Utilisation (contrat ou pilotage interne) et par qui	
Formule de calcul en précisant les champs informatiques des données utilisées	
Dates d'observation	
Source(s) d'information (collecte)	
Traitement de la source au tableau de bord	
Forme du tableau de bord (support) et fréquence de production	
Lié à quels indicateurs aval et amont	
Amont (moyens mis en œuvre) :	
Aval (impacts) :	
Commentaires	

(Source : Formation méthodologique aide au pilotage - Amue 2009)

4.5. *L'analyse quantitative des données de gestion*

L'utilisation de la science statistique consistant à analyser de manière quantitative des données de gestion est un atout précieux pour qualifier l'indicateur, choisir son mode de calcul, définir des cibles et des trajectoires pertinentes.

► **La collecte des indicateurs dans le temps**

L'analyse quantitative des données du tableau de bord du Président et de l'équipe présidentielle n'a d'intérêt que si le nombre de périodes étudiées est suffisamment représentatif. Il n'y a ainsi aucun sens à tirer des conclusions statistiques à partir de données collectées sur une période trop courte (moins de trois ans).

Bien plus, la pérennité dans la manière de collecter et de calculer chacun des indicateurs, est fondamentale. De la même manière qu'il n'y a aucun sens à comparer des universités sur la base d'indicateurs moyens, dont les modalités de collecte diffèrent sensiblement, il n'est pas non plus pertinent pour un Président de changer d'indicateur tous les ans et d'essayer de tirer des conclusions sur l'analyse des résultats. De fait, la validation d'un mode de collecte d'indicateur est aussi importante que les valeurs elles-mêmes.

Exemple : L'analyse de l'évaluation des enseignements au sein d'une université a-t-elle un sens si les données collectées auprès d'étudiants le sont alternativement, avant ou après, la communication de leurs résultats semestriels ?

► **Les moyennes, les tendances, les dispersions, les corrélations**

Les outils d'analyse des données de gestion d'une université relèvent souvent de calculs simples effectués par le statisticien ou le contrôleur de gestion:

- **La moyenne** : Il n'y a de pertinence à calculer la moyenne d'un indicateur que si celle-ci a véritablement du sens. Ainsi, quel sens donner au montant moyen de la facture d'électricité d'une université, sachant que les trimestres automnaux et hivernaux sont diamétralement opposés à ceux moins consommateurs printaniers et estivaux ?
- **La tendance** : la tendance permet d'anticiper la valeur de la période à venir en fonction des évolutions des valeurs des périodes passées. Il n'y a ainsi que peu d'intérêt à utiliser la fonction tendance pour calculer l'évolution de la fréquentation en cours d'étudiants en licence.
En revanche, analyser l'évolution de l'écart moyen entre les étudiants présents en cours en janvier parmi ceux inscrits et présents en septembre lors de la première année de Médecine, permet, à l'aide de la fonction tendance de tenir compte de l'évolution structurelle à la hausse ou à la baisse de leur présence en cours. La tendance saisonnalisée permet de tenir compte de variations périodiques régulières (mensuelles, trimestrielles) pour calculer l'évolution à moyen et long termes.
- **La dispersion** : le taux de dispersion correspond à la variation moyenne autour de la moyenne des valeurs prises par l'indicateur. Il s'agit de ramener l'écart type à la moyenne.

► Les tests de cohérence et de validité

Une fois les analyses quantitatives réalisées, il convient que le contrôleur de gestion propose au Président et à l'équipe présidentielle des choix d'indicateurs à garder ou supprimer en fonction de l'évolution du lien dans le temps entre les paramètres de calculs (numérateur et dénominateur). Ce test de « cohérence et de validité » des indicateurs retenus ne peut se faire qu'après obtention de valeurs sur plusieurs périodes.

Il n'est pas certain que les ratios « mètres carrés par étudiant » ou « budget de l'université par agent titulaire » soient significatifs, l'une des variables ne présentant pas une forte corrélation avec l'autre. Ces indicateurs peuvent être des déterminants de la dépense (JPE), mais pas forcément des indicateurs stratégiques.

► Le coût de production des indicateurs : le bilan coût / avantage

Un indicateur doit posséder les qualités habituelles d'un instrument de mesure, soit :

- Précision ;
- Fidélité et constance (donnant toujours la même valeur dans les mêmes conditions d'utilisation) ;
- Fiabilité ;
- Objectivité et équité ;
- Quantification.

L'ensemble des qualités doit être évalué point par point, au même titre que la signification profonde de l'indicateur et sa possible influence sur le phénomène étudié lui-même. En effet, imposer un indicateur peut revenir à déformer le comportement habituel des personnels (« *Dis moi quels sont les indicateurs sur lesquels je suis jugé, et je te dirai ce que je suis* »). L'indicateur ne doit pas être manipulable ni véhiculer une symbolique positive ou négative. Il doit être le plus neutre possible quant à l'appréciation du phénomène illustré.

Élément clé dans l'élaboration d'un indicateur, son coût d'obtention est évalué au regard :

- Du temps nécessaire à son élaboration, à son agrégation (temps agent) ;
- Des systèmes d'information existants ou non (coût d'amortissement comptable) ;
- Du temps de recueil et de traitement.

Ainsi, le concepteur pourra renoncer à faire figurer au sein du tableau de bord du Président un indicateur qui lui paraîtrait trop coûteux, malgré sa pertinence. Pour autant, le caractère particulièrement stratégique d'un indicateur peut nécessiter la réalisation « d'investissements » (développement spécifique d'un outil de gestion, réorganisation...) permettant in fine d'amortir le coût de production de l'indicateur.

► Les historiques, les standards

Un indicateur, d'autant plus dans un tableau de bord stratégique, se doit d'être mis en perspective et analysé au regard de standards. L'intérêt est de visualiser la valeur de l'indicateur dans la perspective d'un historique, d'un objectif (d'une prévision ou d'une comparaison avec un service ou un établissement analogue). Il est primordial pour l'équipe présidentielle de disposer de ces comparaisons, afin de faciliter l'interprétation des résultats, et, in fine, la prise de décision.

On peut alors définir quatre formes de standards :

- Le standard **réglementaire** : un référentiel partagé par l'ensemble des acteurs, une obligation légale... ;
- Le standard d'**objectif** : la définition d'une valeur cible (plafond ou plancher) à atteindre sur l'année ;
- Le standard **historique** : la comparaison dans le temps des informations, des indicateurs ;
- Le standard **étalon externe** : comparaison au même moment à un autre établissement placé dans la même situation.

L'équipe présidentielle pourra pour chaque indicateur en retenir un ou plusieurs, selon la mise en perspective qu'elle souhaite afficher.

Le standard en apparence le plus accessible est le standard historique. Il suppose cependant, dans certains cas, de consacrer un important travail à la ressaisie et à la collecte de données passées.

L'équipe présidentielle pourra rechercher la mise en œuvre de standard d'objectif, cible annuelle, ou infra-annuelle, calée sur la périodicité du tableau de bord et des indicateurs. Pour cela, le concepteur pourra prendre appui sur des méthodes de prévision de type calcul de tendance. Le standard d'objectif est particulièrement intéressant car il intègre une dimension prospective forte.

Le standard réglementaire positionne l'université notamment au regard de cible nationale, souvent « définies » par le MESR ou la législation en vigueur. Il importe alors pour l'université de se rapprocher de ces cibles, en tenant compte de son contexte spécifique.

Enfin, la comparaison avec d'autres établissements sera particulièrement intéressante sur le « cœur de métier » des universités (formation, recherche). La comparaison en matière de disciplines, de contrats de recherches, avec des universités de taille comparable, permettra au Président d'analyser le positionnement de son établissement par rapport au phénomène étudié.

CE QU'IL FAUT RETENIR : CHOISIR LES OBJECTIFS ET LES INDICATEURS

- Différencier clairement les objectifs stratégiques des objectifs opérationnels par champs de performance, les indicateurs et les leviers d'action.
- Établir une carte stratégique évoquant les interactions, les cibles et les trajectoires.
- En fonction de son état d'avancement, choisir une ou des méthodes contribuant à rendre la démarche cohérente parmi celles qui sont présentées.
- Retenir au maximum une dizaine d'objectifs et vingt à trente indicateurs suivis régulièrement.

Partie 5 :

LA MISE EN FORME DU TABLEAU DE BORD DU PRESIDENT

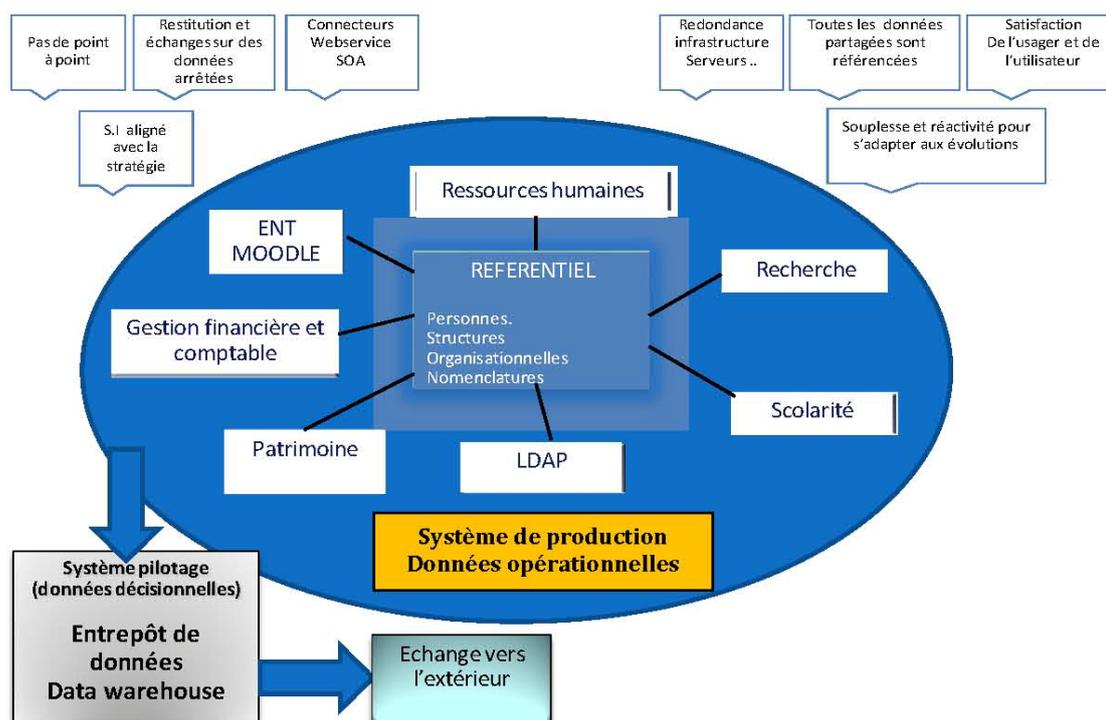
5.1. Le recours aux bases de données et applications informatisées

Plusieurs possibilités de retraitement de l'information en amont et de production des données, s'offrent aujourd'hui au Président d'université et à son équipe présidentielle :

- Les **restitutions automatisées**, à partir d'un Entrepôt de Données et du SI intégré de COCKTAIL ;
- La structuration des **bases de données** et l'automatisation des requêtes ;
- Les utilisations des **tableaux simples** (EXCEL, Open Office Calc...) .

Il n'existe pas de modèle unique de système d'information, ni d'outil idéal (progiciel de gestion intégré unique) pour constituer et alimenter le tableau de bord du Président et de l'équipe présidentielle ; Il relève d'une bonne utilisation de l'ensemble des outils mis à disposition, en s'assurant de la fiabilité des données et de leur complétude.

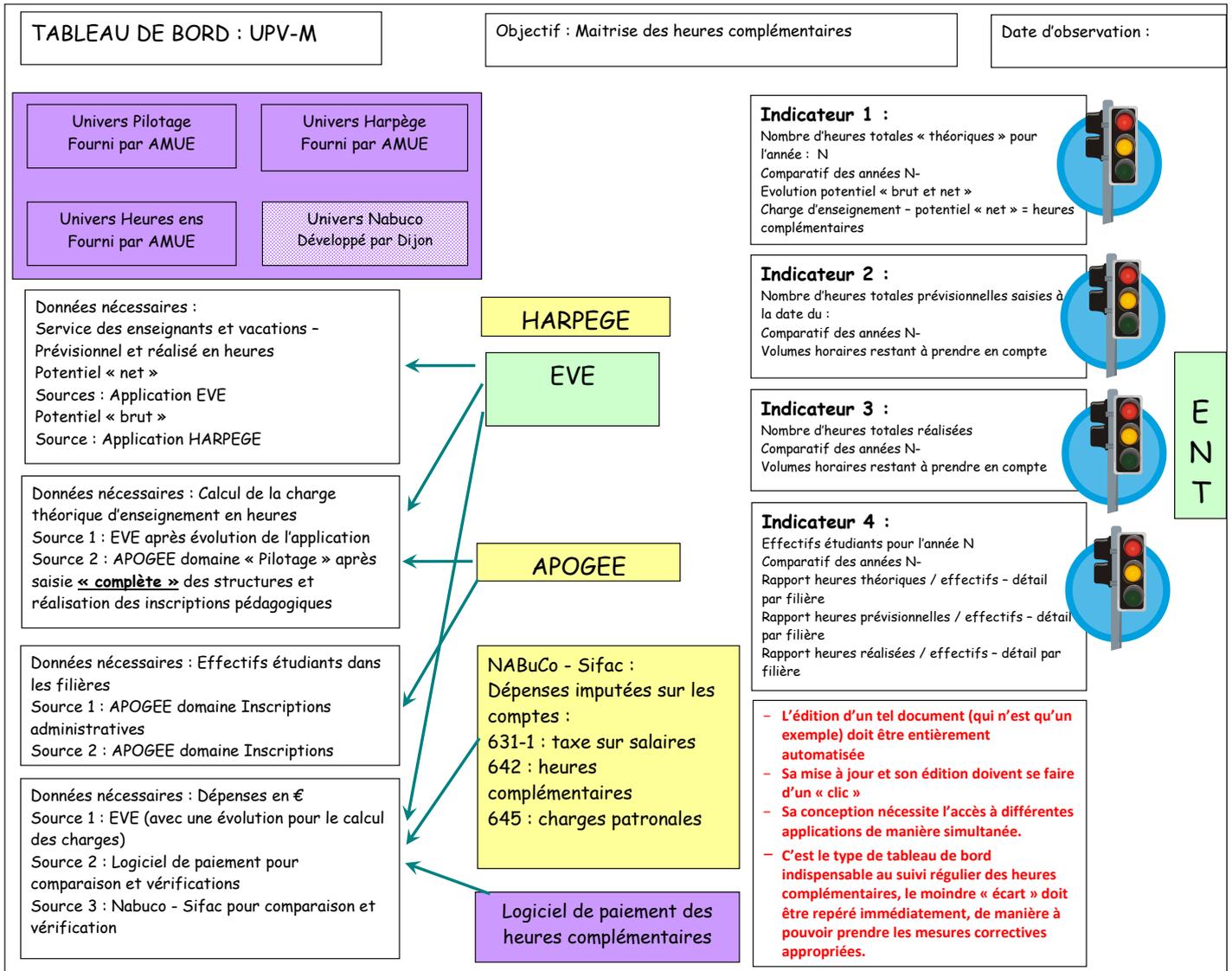
Exemple : Objectif-cible de système d'information de l'Université de Lille 1 - Sciences et Technologies



(Source : Université de Lille 1 - Sciences et Technologies - Novembre 2009)

C'est bien à partir d'extractions conformes à l'alimentation des indicateurs stratégiques que le tableau de bord du Président pourra être élaboré.

Exemple : Le projet de modèle de tableau de bord de suivi des heures complémentaires, automatisable à partir des applicatifs du système d'information de l'Université Paul Verlaine - Metz (UPV-M).



(Source : Université Paul Verlaine - Metz - 2009)

L'ensemble des dimensions stratégiques du tableau de bord du Président et de l'équipe présidentielle doivent pouvoir être couvertes à partir d'informations prélevées directement au sein de l'entrepôt de données.

5.2. Les modes de présentation des résultats

► Les règles de présentation et de communication

Les règles de présentation

L'objectif du tableau de bord stratégique du Président est d'appréhender la situation de l'université à travers un **nombre limité d'objectifs et d'indicateurs**, assortis de commentaires et de mesures (ou actions) correctives. Le tableau de bord s'appuiera sur des outils graphiques et symboliques permettant d'avoir une lecture rapide et immédiate des informations. Les contraintes de communication imposent que les résultats diffusés soient lisibles et compréhensibles par tous les destinataires.

La présentation se doit d'être synthétique et adaptée, permettant à l'équipe présidentielle d'appréhender rapidement les principaux résultats. On estime souvent que le tableau de bord du Président ne doit pas dépasser cinq pages, avec quatre à cinq indicateurs maximum par page (soit une trentaine d'indicateurs au total).

Toutefois, il s'agit de privilégier les combinaisons d'indicateurs plutôt que des chiffres en valeur absolue présentés de manière isolée.

Certaines **bonnes pratiques** peuvent ainsi être énoncées :

- **La lisibilité du document** : le concepteur devra respecter certaines « normes » comme l'identification de la source des informations, la mention de la période de référence et la date de diffusion, les fiches indicateurs ;
- **Le caractère synthétique et « attrayant »** : le respect de l'équilibre entre données chiffrées, commentaires et représentations graphiques ;
- **L'utilisation de représentations graphiques** : Elles constituent un vecteur privilégié de diffusion et de communication de l'information.

Les **représentations graphiques** présentent plusieurs intérêts :

- Rendre **dynamique** la présentation d'un indicateurs par sa capacité à la traduire en flux d'informations (courbes, histogrammes...);
- **Visualiser** plus facilement une évolution ;
- Rendre plus « **conviviale** » la présentation du tableau de bord.

Toutefois, pour que ces représentations ne dénaturent pas les informations, il faut respecter **certains principes tant sur le fond que sur la forme**.

Il est nécessaire de faire figurer sur toute représentation graphique :

- Un titre ;
- Des axes clairement identifiés ;
- Une échelle ;
- La source des informations ;
- Une légende précisant la signification des données représentées ;
- Une date précisant quand l'information a été produite.

Les règles de communication

Lors de la diffusion du tableau de bord, les règles de communication seront définies :

- **Le test de la maquette en préalable**

Cette étape est essentielle en vue de s'assurer de la bonne compréhension des destinataires en ce qui concerne les représentations graphiques et la cohérence de la présentation des résultats.

- **Le choix des destinataires**

La distinction sera faite entre les destinataires « pour action » et les destinataires « pour information » cf. partie 3.

- **Le choix du délai et des modalités de diffusion**

Le délai de diffusion doit respecter la périodicité déterminée. Le tableau doit être diffusé rapidement après la fin de la période de référence. Ce qui suppose une capacité des services à alimenter rapidement le tableau de bord (d'où la nécessité d'automatiser sa production).

► Les présentations graphiques adaptées par indicateurs ou typologies d'indicateurs

Une variable peut être représentée sous de multiples formes graphiques. Leur objectif est d'en faciliter la compréhension, certains supports étant toutefois plus spécifiquement adaptés à telle ou telle donnée. Mais quelle que soit la représentation choisie, son émetteur doit garder à l'esprit que sa diffusion n'est pas anodine et comporte un certain nombre de risques qu'il doit chercher à minimiser.

Il faut, en premier lieu, prendre garde aux effets "masque" ou « flash » d'un graphique, qui occulte une partie de l'information et attire l'attention sur un point particulier (au détriment des autres) et "loupe" (accentue, grossit un événement). C'est pourquoi, il est particulièrement recommandé de signaler la possibilité d'accéder à des compléments d'informations en consultant les sources.

Il convient donc de faire attention à la diffusion massive de trop nombreuses représentations graphiques, diffusion qui peut se révéler inopérante si elle n'est pas accompagnée d'un minimum d'explications.

Prudence aussi en matière de commentaires ; si l'on peut "*faire dire ce que l'on veut aux chiffres*", on peut également interpréter de manière différente voire contradictoire un même schéma, selon les effets que l'on recherche et les conclusions que l'on veut mettre en évidence.

Enfin, si les tableaux de chiffres ne sont pas les représentations a priori les plus séduisantes (lecture assez longue, fastidieuse et généralement peu propice à une synthèse immédiate de l'information par le lecteur), la pratique n'exclut cependant pas leur utilisation :

- Des informations très complexes sont difficilement traduisibles par un graphique sous peine de devenir totalement incompréhensibles ;
- Les tableaux sont d'une élaboration rapide alors que les graphiques nécessitent un délai supplémentaire.

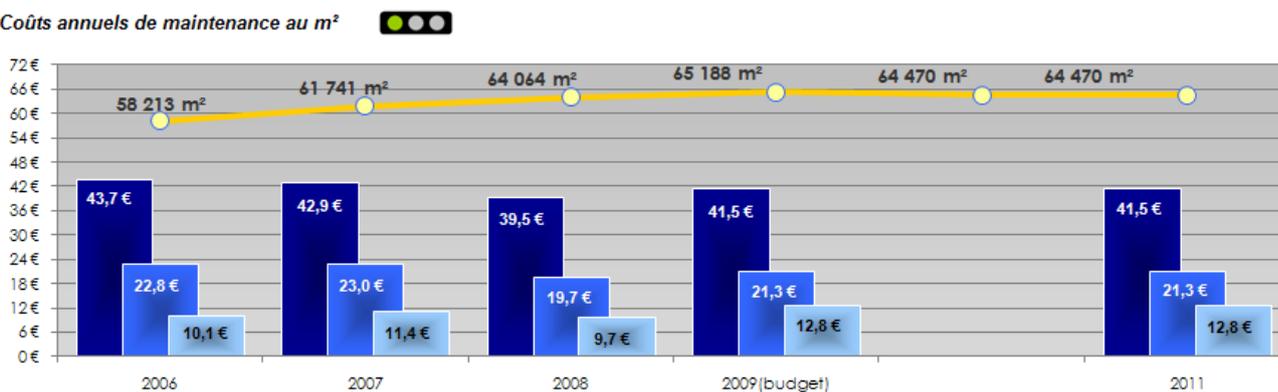
On peut distinguer la représentation graphique :

- des **informations quantitatives** à partir de "graphiques cartésiens" dont la propriété est de schématiser la proportionnalité (directe ou à travers une fonction) entre la grandeur représentée et son tracé ;
- des **informations qualitatives** par :
 - des graphes qui retracent des liens ou des relations d'ordre.
 - des logigrammes qui, empreints d'une forte dose de symbolisme ont une finalité essentiellement descriptive.
 - des échelles d'attitudes.
 - des cartes avec pictogrammes.

Les graphiques combinés

Les graphiques combinés sont particulièrement adaptés pour estimer le degré de corrélation qui peut exister entre deux variables. Pour représenter des évolutions erratiques, avec des « pics » cycliques, d'un phénomène, la combinaison d'histogrammes et de surface est particulièrement parlante. On peut aussi combiner des histogrammes pour représenter un phénomène et une droite (fonction tendance) pour représenter une tendance d'évolution.

6.5 Coûts annuels de maintenance au m²



(Source : Université de La Rochelle - 2009)

Légende :

Coût total des personnels

Coût hors personnels

Fluides

► **Les seuils d’alerte et les « clignotants »**

Il existe une quantité de représentations, logigrammes, pictogrammes, et autres symboles, formalisés ou non. L’essentiel est de **rester simple en étant suffisamment explicite**.

On peut par exemple représenter la satisfaction, l’indifférence ou le mécontentement des étudiants de l’université en utilisant le modèle d’une figure ou face.



Des symboles mathématiques simples peuvent illustrer des tendances.

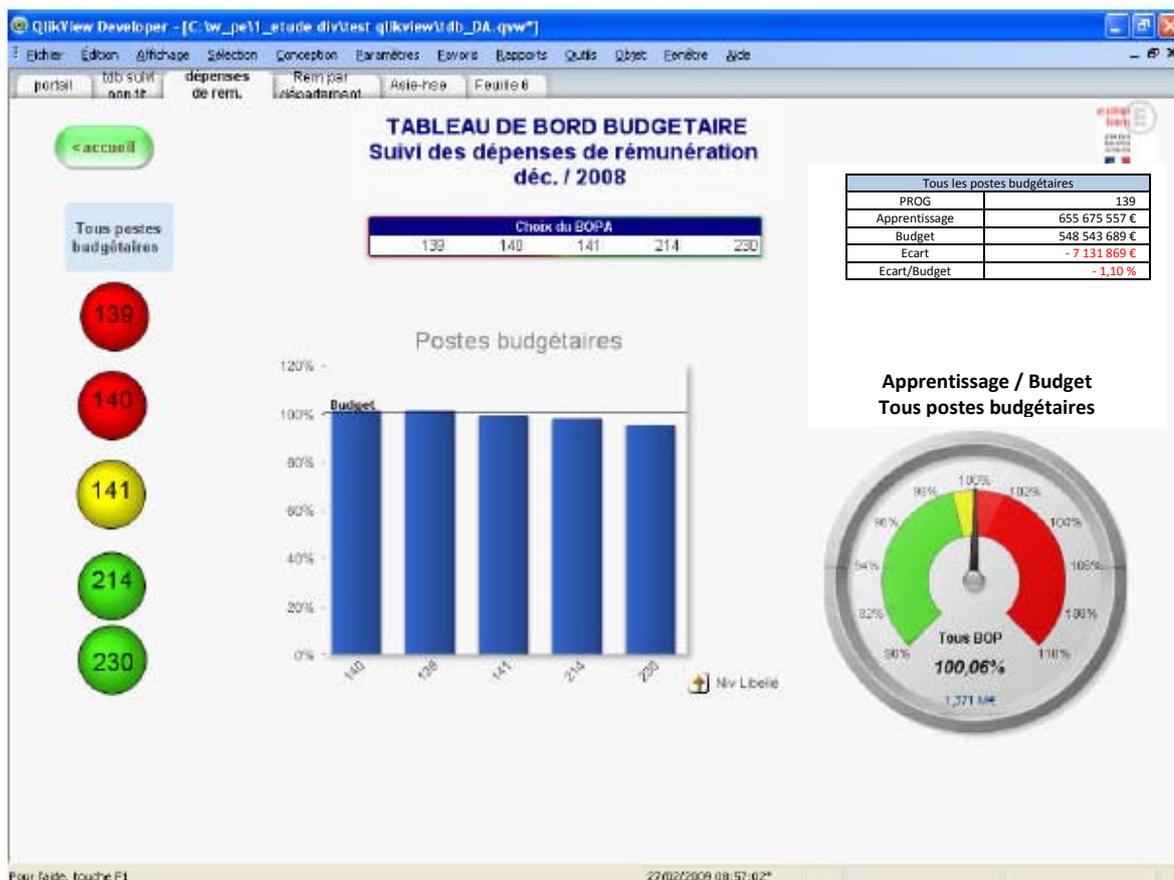


Pour pondérer un phénomène, le qualifier, indiquer un ordre de priorité dans la réalisation d’une tâche, on peut utiliser des symboles simples :

- *** instrument de gestion à développer à court terme
- ** instrument de gestion à développer à moyen terme
- * instrument de gestion à développer à long terme

L’exemple présenté ci-dessous met bien en perspective différents mode de présentation des informations essentielles concernant le suivi des dépenses de rémunération d’une université :

- Un code couleur illustre les valeurs critiques : rouge, vert, jaune ;
- Des histogrammes (bleus) évoquent la tendance budgétaire en % sur les différents comptes ;
- Un cadran, présente le respect des rémunérations versées par rapport à la prévision initiale.



(Source : Rectorat de l’Académie de Rennes - 2008)

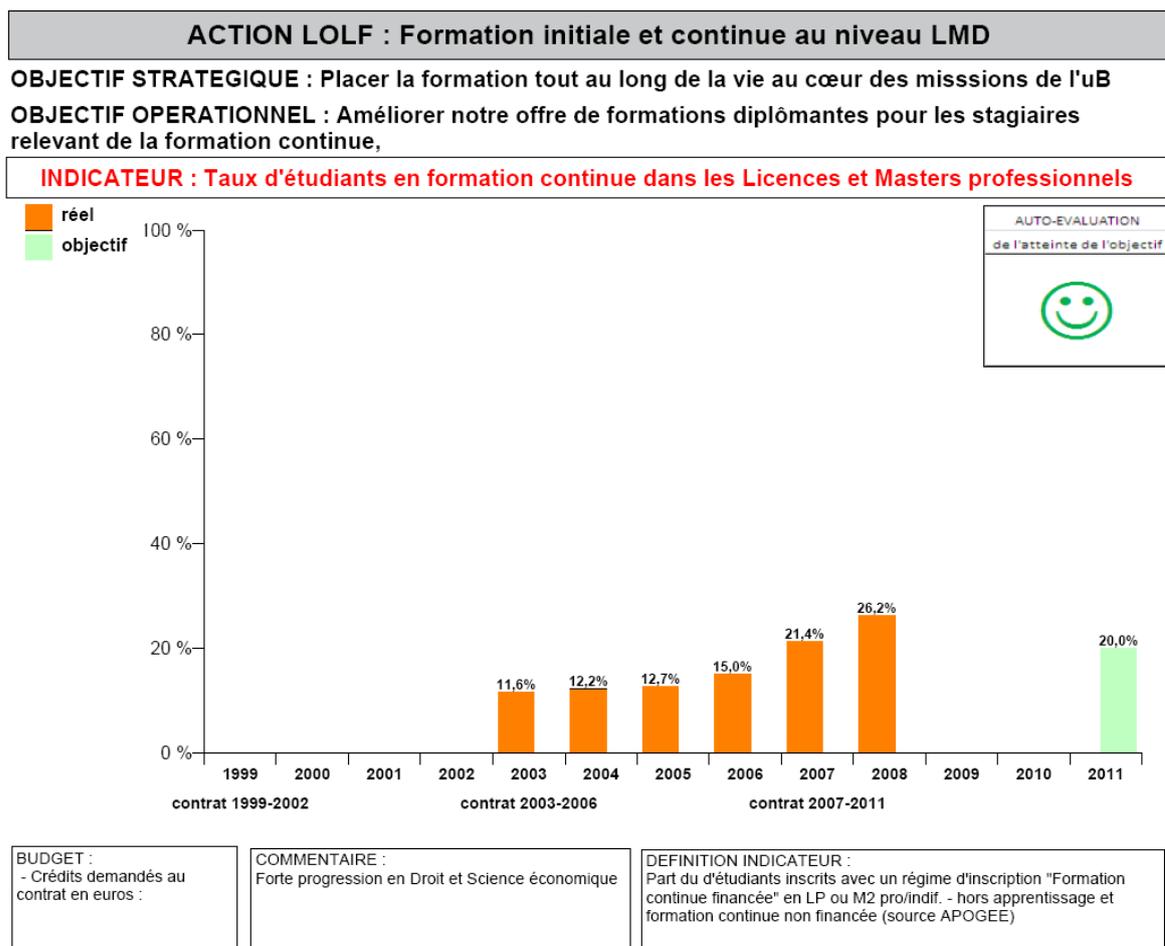
EXEMPLE

L'exemple ci-dessous de l'**Université de Bourgogne** offre également une présentation synthétique et lisible vers laquelle le tableau de bord du Président et de l'équipe présidentielle pourrait tendre.

On y retrouve :

- L'objectif poursuivi ;
- Le descriptif de l'indicateur ;
- Les valeurs en évolution sur 5 ans ;
- Les commentaires ;
- Une évaluation sous la forme d'un pictogramme de synthèse

Exemple : Extrait de l'outil de suivi du contrat 2007-2011 de l'Université de Bourgogne



(Source : Université de Bourgogne - 2009)

CE QU'IL FAUT RETENIR : METTRE EN FORME LE TABLEAU DE BORD

- S'appuyer sur les potentialités des bases de données existantes fiables.
- Privilégier l'association des indicateurs aux objectifs à partir de croisement chiffres, tendance graphique et commentaires.
- Compléter la lecture dématérialisée par la production régulière d'un format papier lisible et clair.
- Insister sur les commentaires, les tendances, plutôt que sur l'extrême précision du chiffre (coûteux).
- Tester les maquettes en s'appuyant sur les Directions des Systèmes d'Information et avec le concours des statisticiens de gestion.

Partie 6 :

L'UTILISATION DU TABLEAU DE BORD STRATEGIQUE ET LA COMMUNICATION DES RESULTATS

6.1. L'utilisation du tableau de bord stratégique par l'équipe présidentielle : un outil d'analyse

Il est fréquent qu'une organisation, après avoir mis en place un tableau de bord stratégique à destination de son Président focalise son attention plus sur la production de données, que sur l'analyse qui peut en être faite et la prise de décision partagée de l'équipe présidentielle. C'est la raison pour laquelle l'utilisation collégiale du tableau de bord doit se matérialiser par un moment spécialement dédié : réunion, comité de pilotage, conseil d'administration exceptionnel...

Consacrer un moment réservé à l'étude du tableau de bord est l'unique possibilité pour en faire un outil d'aide à la décision et non un tableau de production de données chiffrées supplémentaires.

Le tableau de bord stratégique est le socle du reporting annuel et infra annuel de l'université dans la recherche de la performance et de l'excellence.

Les commentaires peuvent être contestés par certains, mais il importe que le Président tente de dégager des consensus et s'enquière des causes de dérapages éventuels dans la conduite du projet stratégique.

L'enjeu n'est pas de pointer des fautes ou des errements individuels, mais bien de dégager des tendances d'évolution des indicateurs pouvant être la résultante de pratiques et de faits multiples. Il est absolument nécessaire que la décision s'appuie sur le tableau de bord stratégique, sinon il y a fort à craindre que celui-ci ne tombe rapidement dans la désuétude.

Un tableau de bord stratégique d'université ne constitue une aide au Président et à son équipe que lorsque sa lecture conduit à un **plan d'actions correctives à réaliser**.

Exemple : Université Pierre Mendès-France (UPMF) - Grenoble 2 - 2009



Cellule d'aide au pilotage et contrôle de gestion - Juin 2009

Ouverture internationale - Suivi des indicateurs du contrat 2007-2010 - Objectif stratégique : Asseoir l'ouverture et l'attractivité internationale de l'UPMF
Ensemble d'indicateurs construit à partir de données plus détaillées (requêtes "mobilité-zones-cibles-04-08", "mobilité-global-04-08") produites depuis 2004/2005 et qui font l'objet chaque année d'améliorations

Objectif opérationnel	Indicateur	Définition précise ou mode de calcul	Résultats attendus	2004	2006	2007	2008	2009	2010		
Développer l'attractivité en améliorant l'accueil des étudiants étrangers	I1 : nb et origine géographique des étudiants étrangers inscrits à l'UPMF	nb étudiants accueillis en programme dans zones cibles	doubler nb d'étudiants provenant de zones prioritaires UPMF (réf. 2004)		185	205	215				
		nb étudiants accueillis en pgn dans zones cibles (hors cotut.)		163	140	161	178				
		nb étudiants accueillis à titre individuel dans zones cibles		846	898	1080	1098				
		nb étudiants en formation à l'étranger dans zones cibles		302	360	468	695			😊	
Internationaliser les formations et ouvrir l'offre de formation	I2 : nb de départs à l'étranger (formation/stage) en L	nb départs à l'étranger (formation et stages) en L	↗	157	212	187	211			😊	
		nb départs à l'étranger (formation) en L									😊
	I3 : nb de départs à l'étranger (formation/stage) en M	nb départs à l'étranger (formation et stages) en M		337	299	303	307			😊	
		nb départs à l'étranger (formation) en M									😊
	I4 : répartition géographique de la mobilité internationale Erasmus/hors Europe	nb départs en Europe (formation et stages)	nb départs en Europe (formation et stages)	progression de 20% de la mobilité étudiante en Europe	337	385	346	394			😊
			nb départs en Europe (formation)								
		nb départs en conventions bilatérale (avec IEP)	nb départs en conventions bilatérale (avec IEP)	faire partir 60 étudiants en conv bil	67	111	135	129			😊
			nb départs en conventions bilatérale (hors IEP)		34	66	78	87			😊
	I5 : nombre de doubles diplômes / co-diplomations	nb stages à l'étranger	200 stages par an			413	pas disp				😊
		nb sortants Erasmus / nb sortants (stages non compris)	passer de 75% 25% à 65% 35%	75%	71%	66%	72%				
I6 : échange de personnels administratifs		10 formations en 2010	0	1	3	8	10			😊	
		6 par an en fin de contrat	0	0	1	2					
Inverser les tendances de recrutement des étudiants à titre individuel	I7 : Evolution du nombre d'étudiants étrangers à titre individuel en L	nb inscrits à titre individuel en L (DU, non dipl compris)	↘	775	678	751	740			😊	
		nb inscrits à titre individuel en M (DU, non dipl compris)	↗	491	642	646	685			😊	
	I9 : Evolution du nombre d'étudiants étrangers à titre individuel en D	nb inscrits à titre individuel en D	↗	278	283	291	286			😊	
	I10 : Origine géographique des étudiants étrangers à titre individuel et en programme	étudiants étrangers à titre individuel et en programme par niveau et par zone géographique	Europe, Am nord, Médit., Afrique	↗							😊
	I11 : Taux de réussite des étudiants étrangers à titre individuel en L	nb étrangers indiv ayant validé 1 année du L / nb étrangers indiv inscrits en L	↗	41%	44%	47%	pas disp				😊
		taux de réussite français (hors ead et pgn) en L		67%	66%	67%	pas disp				
	I12 : Taux de réussite des étudiants étrangers à titre individuel en M	nb étrangers indiv ayant validé 1 année du M / nb étrangers indiv inscrits en M	↗	62%	65%	65%	pas disp				😊
		taux de réussite français (hors ead et pgn) en M		80%	83%	80%	pas disp				
I13 : Nb étudiants inscrits en formations à l'étranger par zone de recrutement	nb inscrits en formation à l'étranger par zone en L	↗	549	295	312	426				😊	
	nb inscrits en formation à l'étranger par zone en M	↗	186	238	264	333				😊	
I14 : Taux de réussite des étudiants inscrits en formations à l'étranger	- nb inscrits en formation à l'étranger par zone ayant validé l'année (L) / nb inscrits en formation à l'étranger par zone (L)	↗	45%	51%	67%	pas disp				😊	
	- nb inscrits en formation à l'étranger par zone ayant validé l'année (M) / nb inscrits en formation à l'étranger par zone (M)	↗	69%	55%	58%	pas disp				😊	

PLAN D'ACTIONS ASSOCIE				
ACTION	RESPONSABLE(S)	RESSOURCES MOBILISABLES	TEMPS PASSE	INDICATEUR D'EVALUATION

Du temps et des ressources doivent être consacrés à l'analyse des résultats et la fixation des mesures correctives.

Si, actuellement, l'ordre du jour des conseils d'administrations ou commissions spécialisées évoque parfois l'étude des résultats du tableau de bord stratégique de l'université, il apparaît que ce n'est pas toujours le lieu de la prise de décision concernant les mesures correctives engageant à long terme l'établissement.

L'organisation d'une réunion, au niveau d'une composante par exemple, ou d'un groupe transversal thématique, présente l'avantage d'amener chaque responsable à commenter ses résultats, synthétiser les difficultés rencontrées, et présenter ses projets.

Bien entendu, le tableau de bord stratégique ne doit pas être confondu avec un « hit parade » classant les services et les composantes au titre d'une performance présumée.

La recherche de solutions communes est toujours préférable à la stigmatisation des succès ou des échecs, des uns par rapport aux autres, surtout dans un cadre public. Les missions de service public d'une université peuvent amener un établissement à choisir des enseignements regroupant peu d'étudiants et à un coût élevé, parce qu'il est essentiel, par exemple, de conserver l'enseignement d'une langue ancienne et rare. Encore faut-il que cet objectif ait été avalisé par l'ensemble de l'équipe de direction. Il est donc primordial que les plans d'actions correctives soient formellement affichés et communiqués et apparaissent a minima à l'ordre du jour de telles instances de décisions.

Le plan d'actions correctives peut prendre plusieurs formes. Il comprend généralement une vision, des objectifs stratégiques et opérationnels, des actions ou des interventions, un échéancier, des responsabilités et un budget. Il est nécessaire au préalable d'avoir :

- identifié différentes catégories d'actions : organisationnelles, techniques, de management, financières, ressources humaines, etc. ;
- choisi les actions et les ressources associées ;
- priorisé les actions ;
- identifié des responsables d'actions.

Comme la responsabilité du tableau de bord de pilotage stratégique ne peut incomber à un seul acteur, il est possible d'**organiser le suivi de l'application des mesures correctives** soit :

- de manière **transversale**, par des groupes thématiques ou commissions techniques spécialisées (CTS), placés sous la responsabilité d'un Vice Président ;
- ou par les responsables de composantes (sous réserve de coordination par l'équipe présidentielle).

6.2. La communication interne et externe des résultats

► La définition de la « liste » des destinataires

Le tableau de bord stratégique est un outil de pilotage dont la vocation est principalement interne. De ce fait, les informations qu'il contient sont largement « confidentielles » puisqu'elles concernent des objectifs limités qui n'ont pas obligatoirement de socle contractuel (voir partie 1.1.).

Ainsi, le Président et l'équipe présidentielle devront envisager les destinataires du **tableau de bord stratégique** et les éléments qu'ils souhaitent communiquer en interne à l'université, voire, si nécessaire, à l'extérieur.

Il paraît logique de restreindre la liste des destinataires « pour action » aux interlocuteurs disposant de marges de manœuvre et de champ de responsabilité au sein de l'établissement. On pourra alors retenir pour l'Université :

- L'équipe présidentielle ;
- Les membres du conseil d'administration ;
- Les responsables de composantes, les doyens ;
- Les responsables des services Formation, Recherche, Vie de l'étudiant...

En ce qui concerne la communication avec les universités françaises et internationales, le Président et l'équipe Présidentielle peuvent envisager des comparaisons ponctuelles sur des thématiques précises (disciplines, processus de gestion...), sans qu'il soit nécessaire de communiquer en totalité le tableau de bord à ces interlocuteurs.

► Les modalités de transmission des résultats

L'équipe présidentielle, assistée de l'équipe projet, devra également envisager **les modes de transmission des résultats**. En fonction des destinataires, l'équipe présidentielle privilégiera :

- Un **support informatique permanent**, contenant l'intégralité des données du tableau de bord avec des onglets ouvrant sur des fenêtres plus détaillées.
- Une **information sélectionnée** mise à disposition sur l'intranet, ou sur un réseau commun, que l'ensemble du personnel pourra consulter.
- Une **édition papier** 2 à 3 fois l'an avec des commentaires rédigés et des prises de position.

6.3. La mise à jour et les évolutions du tableau de bord stratégique

► La mise en historique des tableaux de bord

Il importe de conserver une trace des informations traitées et analysées au sein de l'université. L'analyse de gestion nécessite cette mise en perspective historique. Les modalités d'archivage du tableau de bord du Président et de son équipe dépendent des possibilités offertes par le système d'information.

On peut supposer qu'il est pertinent de conserver un historique des données avec l'ensemble des résultats inclus dans les tableaux de bord, selon une périodicité régulière de production.

Cet archivage facilitera l'analyse à long terme des flux d'informations, l'enrichissement et l'évolution du contenu des indicateurs et assurera une traçabilité des données conformes aux dispositions du contrôle interne.

► L'actualisation des données et les mises à jour

Il est important de souligner la nécessité de conserver, dans la durée, un minimum de stabilité et de contenu tant dans l'expression des objectifs que des indicateurs. Un principe-clé de gestion repose sur la permanence des méthodes d'analyse.

Malgré cette précaution, l'écriture d'une procédure interne de mise à jour et de révision des indicateurs du tableau de bord présidentiel est nécessaire : responsabilité des différents acteurs, actions à réaliser, délais de mise à jour et de validation...

Le tableau de bord du Président et de l'équipe présidentielle peut donc être évolutif, mais les raisons doivent être objectives et les changements organisés et cadrés. Chaque année, 10 à 15% des indicateurs de la LOLF, associés aux programmes ministériels, changent dans leur définition et leur contenu pour mieux préciser l'atteinte d'objectifs stables.

Le tableau de bord stratégique pourra évoluer d'une année sur l'autre, en fonction d'un éventuel besoin de s'ajuster aux échéances de l'institution, comme la renégociation du contrat pluriannuel ou l'écriture d'un nouveau « projet d'orientations stratégiques » lors du changement de Président et/ou d'équipe présidentielle. La réalisation d'une nouvelle phase de test lors de ces évolutions n'est pas nécessaire, mais une attention particulière doit alors être portée sur la **cohérence des méthodes**.

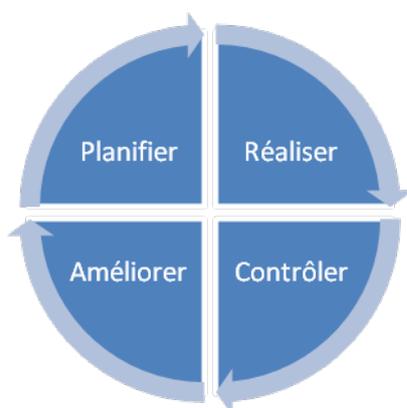
Dans tous les cas, il vaut mieux s'obliger à respecter la périodicité du tableau de bord et tenir le calendrier attendu, même si les données peuvent être incomplètes.

► Les évolutions d'objectifs et d'indicateurs

Le tableau de bord du Président et de l'équipe présidentielle vise à suivre l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre d'une stratégie mise en œuvre pour l'université. Lors du lancement du projet de tableau de bord, les objectifs seront définis et éventuellement ajustés après la phase de test.

Cependant, si le tableau de bord est un outil pérenne, il n'est pas pour autant un outil figé. Le tableau de bord du Président se doit de prendre en compte les évolutions de l'environnement et du contexte politique et législatif, les changements de stratégie, et ainsi de faire évoluer les objectifs plus ou moins significativement.

Le tableau de bord peut alors se concevoir comme un élément d'une « démarche d'amélioration continue ». Il est un élément du système d'amélioration continue de la qualité : (roue de Deming).



L'équipe présidentielle et le Président veilleront ainsi à respecter ces quatre étapes, véritable « **cycle de vie** » du tableau de bord :

- **Planifier** : une phase de planification des actions (définition des objectifs et des indicateurs, test, fiches indicateurs...);
- **Réaliser** : conception, mise en œuvre du tableau de bord, alimentation et test du tableau de bord ;
- **Contrôler** : des tests réguliers du tableau de bord sur les objectifs, les indicateurs et leur mise en forme ;
- **Améliorer** : en cas d'évolution des objectifs et de l'ajustement d'indicateurs non-adaptés (peu sensibles, sans véritables leviers d'actions, sans prise en compte de l'ensemble des dimensions de la performance), une phase « d'amélioration » permettant de revoir le tableau de bord.

C'est pourquoi, lors de la phase « projet » du tableau de bord, il conviendra de tenir compte d'une procédure de révision régulière des objectifs, mais aussi des indicateurs. En effet, si les objectifs évoluent, les indicateurs seront amenés à être modifiés sur le fond et sur la forme. De nouveaux indicateurs seront déterminés, rendant caducs les précédents, et nécessitant de nouveaux tests et éventuellement de nouvelles modalités d'alimentation.

Les changements d'objectifs ne sont donc pas uniquement une évolution de la formulation, mais bien une évolution profonde du tableau de bord et de la mesure de la performance. Une validation collégiale des changements est alors essentielle.

Les changements d'objectifs et d'indicateurs seront validés notamment sur :

- La **pertinence des évolutions au regard du projet stratégique** ;
- La **cohérence d'ensemble du tableau de bord** ;
- Les choix de **formulation** des objectifs et des indicateurs.

L'élaboration d'une procédure de révision du tableau de bord est pertinente. Il s'agit d'intégrer l'évolutivité du tableau de bord stratégique, afin de conserver une visibilité sur les marges de manœuvre et le pilotage. La procédure doit être envisagée au tout début du projet, de manière similaire à l'instauration d'une démarche qualité.

Cette procédure peut consister en :

- L'**instauration de réunions semestrielles, annuelles** : réajustement des objectifs, intégration de nouveaux référentiels ;
- La **réalisation de questionnaires de test auprès des destinataires** mais aussi des contributeurs, de manière régulière. Il faut ainsi envisager la réalisation de tests du tableau de bord au moins une fois par an ;
- L'**élaboration de plan d'actions** permettant de mettre en œuvre les correctifs envisagés ;
- Le **contrôle de la pertinence des correctifs** (nouvelle phase de test du tableau de bord) ;
- La réalisation ponctuelle d'« **audit** » du **tableau de bord** stratégique du Président et de l'équipe présidentielle.

CE QU'IL FAUT RETENIR : UTILISER ET COMMUNIQUER LES RESULTATS

- S'assurer de la validité des résultats et de la pertinence des commentaires avant diffusion élargie.
- Mettre des filtres de communication en fonction des destinataires et se comparer aux autres.
- Organiser un temps d'analyse des résultats qui permette l'émergence et la validation d'actions correctives à apporter.
- Attribuer la mise en œuvre des actions correctives à des agents *intuitu personae* et les suivre d'une édition du tableau de bord à l'autre.
- Ajuster annuellement 10 à 20% des indicateurs.
- Historiciser et/ou classer les données.
- Recaler les cibles et reprogrammer en fonction des résultats et de la veille externe.

ANNEXES

FICHES TECHNIQUES

FICHE 1

LES FINALITES DETAILLEES DU TABLEAU DE BORD

■ PILOTER

OBJECTIFS	EXEMPLES
Mesurer son efficacité : évaluer les résultats à l'aune des moyens consentis	Evaluer le lien entre l'augmentation des moyens humains (BIATOSS et enseignants chercheurs), la meilleure répartition des tâches en interne et l'amélioration de la qualité d'un premier semestre de master 1 évaluée par les étudiants
Faire des choix stratégiques de développement de certaines activités, ou à l'inverse, décider de diminuer voire d'arrêter une activité	Evaluer la pertinence à créer un Master 2 spécialisé pour lequel la demande est croissante au regard de la fermeture d'un Master 2 spécialisé historiquement stratégique mais ne correspondant ni à une demande des étudiants, ni à une demande des secteurs privés et publics en termes de débouchés
Piloter la problématique de gestion des coûts et de calcul de coûts complets (comptabilité analytique)	Améliorer la gestion des ressources au regard de la tarification d'une inscription à une formation continue

■ ANTICIPER

OBJECTIFS	EXEMPLES
Anticiper et endiguer les risques de l'université	Assurer la régularité des procédures budgétaires et comptables
	Mettre en concurrence les fournisseurs
	Limiter les « restes à payer », les « charges à payer », et les effets report
	Viser à la mise aux normes des installations et des équipements
	Réduire les incivilités et les dégradations

■ NEGOCIER

OBJECTIFS	EXEMPLES
Disposer d'éléments permettant d'alimenter la négociation du budget avec la tutelle	Améliorer les modalités d'allocation de ressources à l'aide d'indicateurs d'efficience, de pertinence et d'efficacité
Communiquer le coût des biens et services proposés par l'établissement et rendre compte des réalisations de l'établissement	Expliquer l'utilisation d'aides accordées et son impact en termes d'amélioration des conditions techniques de recherche d'un laboratoire
Partager des objectifs communs au niveau national	Développer des nanosciences/nanotechnologie ; Favoriser la « co-diplomation » internationale ; Ouvrir de nouveaux diplômes ; Ouvrir des entités déconcentrées ; Valoriser l'activité de l'université en lien avec le tissu des PME/PMI locales Développer des programmes de recherche transversaux et partagés entre laboratoires et UMR.../...)...
Satisfaire aux obligations légales	Répondre à la LRU (cf. 1.3.)

■ CONTRACTUALISER

OBJECTIFS	EXEMPLES
Mieux se connaître pour identifier les coûts maîtrisables et les optimiser	Connaître le coût moyen d'intervention horaire du service informatique
Améliorer la gestion du patrimoine de l'établissement	Être en mesure de déterminer le coût complet par mètre carré d'utilisation et d'entretien de chaque bâtiment
Améliorer la préparation budgétaire	Evaluer avec chaque composante l'impact du premier euro supplémentaire alloué dans le cadre de la préparation budgétaire
Nourrir les arbitrages en interne pour allouer des ressources	Permettre, à périmètre budgétaire constant, d'allouer des ressources en agents BIATOSS en cohérence avec le choix de mutualisation de certaines activités supports
Mieux communiquer des informations de gestion	Justifier l'augmentation ou la diminution de moyens humains et techniques au regard de critères de performance objectifs partagés, base de la contractualisation interne

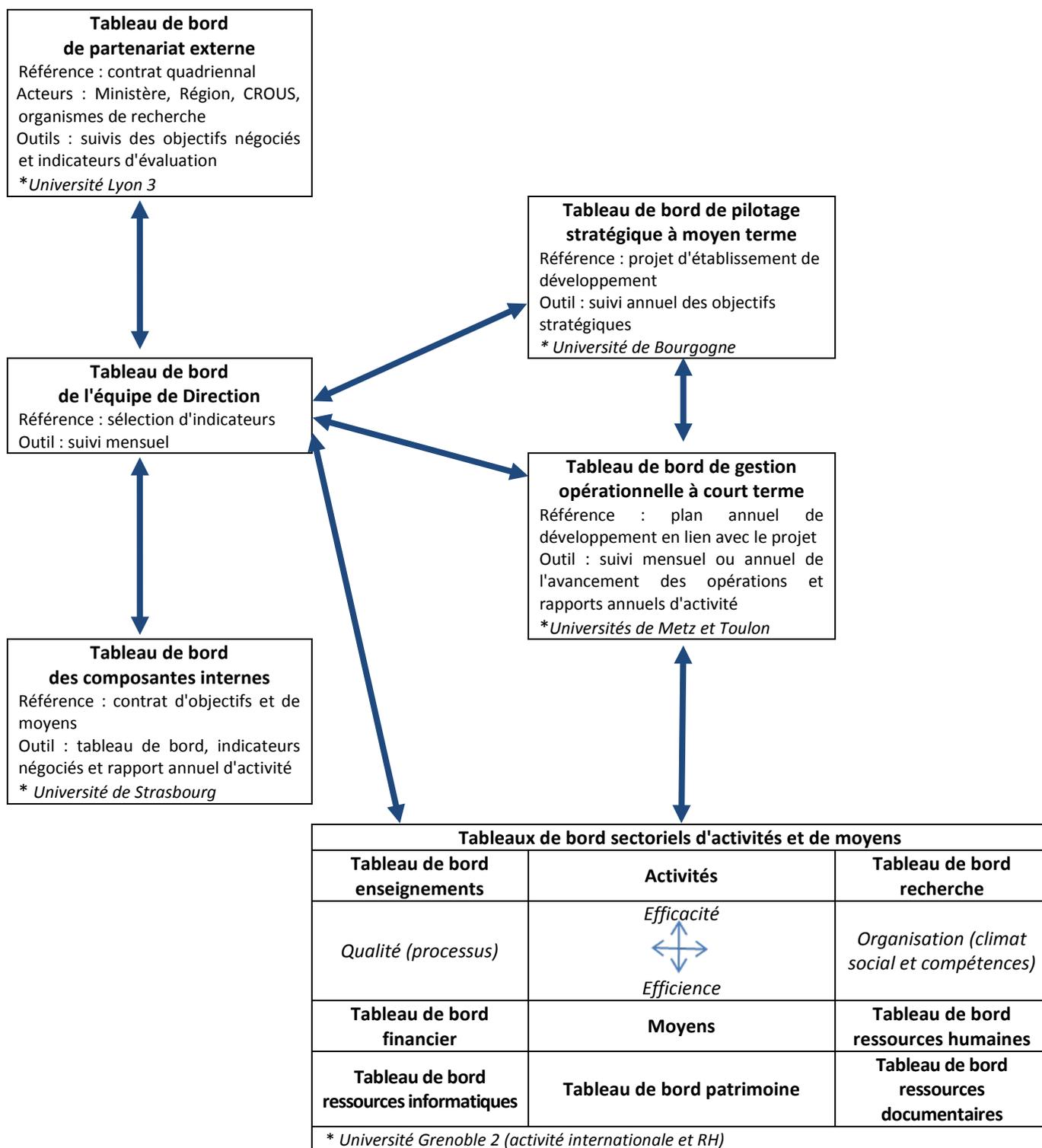
■ VALORISER

OBJECTIFS	EXEMPLES
<p>Mieux communiquer des informations relatives à la performance de l'établissement à destination des parties prenantes</p>	<p>Expliquer, dans le cadre d'échanges avec des parties prenantes, l'amélioration globale du cursus de formation des étudiants par la réussite de la démarche qualité</p>
<p>Expliquer l'utilisation de ressources mises à disposition</p>	<p>Souligner la réduction de dépenses de charges de structures / gestion permettant à une allocation versée par un partenaire à l'établissement d'être versée en priorité pour des activités « métiers »</p>

FICHE 2

MODELISATION DES BESOINS DE TABLEAUX DE BORD POUR LES UNIVERSITES FRANÇAISES (SOURCE : RAPESUP)

Document de travail du groupe de travail du Réseau d'Aide au Pilotage de l'Enseignement Supérieur – RAPESUP, réuni à Lyon le 6 octobre 2009



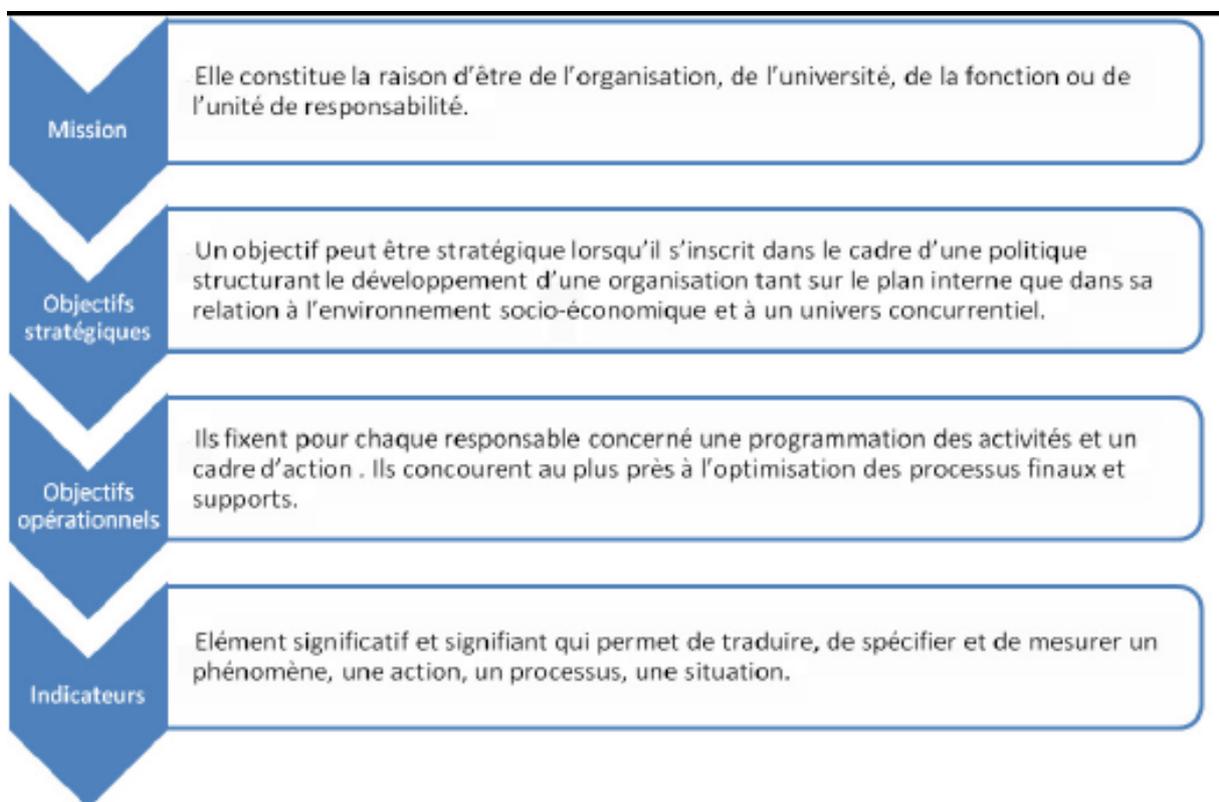
* Point d'entrée de développement des tableaux de bord et compétences de certaines universités au 06/10/2009

FICHE 3

LA METHODE MATRICIELLE

■ LES PRINCIPES

La méthode matricielle consiste en une déclinaison pyramidale en objectifs stratégiques/objectifs opérationnels/indicateurs. La spécificité de cette méthode réside dans le fait de considérer qu'un indicateur peut répondre à la compréhension de plusieurs objectifs et est assorti d'une intensité différenciée d'atteinte (correspondance) de l'objectif.



■ LA DEMARCHE

L'application de la méthode matricielle se déroule en 4 temps, décrits ci-dessous :

1. Préciser la mission

Celle-ci constitue la raison d'être de l'organisation, de la fonction ou de l'unité de responsabilité. Il s'agit au cours de cette étape de mettre en adéquation les missions et des finalités politiques poursuivies par l'établissement.

La mission est stable dans le temps. Les objectifs politiques prêtent à débat. Il convient de rechercher le consensus à travers la spécification progressive des objectifs qui peuvent être flous et ambigus au stade de la réflexion initiale.

2. Définir les objectifs stratégiques et opérationnels

Au-delà de sa mission, toute organisation se définit par les objectifs qu'elle se donne ou qu'on lui assigne. Un objectif est le but à atteindre qui conditionne toute activité, toute action. Un objectif peut être stratégique lorsqu'il s'inscrit dans le cadre d'une politique structurant le développement d'une organisation tant sur le plan interne que dans sa relation à l'environnement socio-économique et à un univers concurrentiel. Les objectifs généraux se déclinent en objectifs opérationnels qui orientent, pour chaque entité, son rôle, son organisation et l'impact attendu de son activité.

La formalisation des objectifs doit être la plus précise et la plus opérationnelle possible.

EXEMPLES

OBJECTIFS STRATEGIQUES	OBJECTIFS OPERATIONNELS
Dispenser un enseignement au niveau supérieur de qualité	Optimiser le taux de réussite des étudiants aux examens Assurer la tenue régulière des cours Evaluer le contenu des formations
Faire de l'Université un pôle d'excellence européen / mondial	Développer les partenariats et contrats de recherche avec des établissements d'enseignement supérieur français et internationaux Assurer des conditions de travail optimum pour les doctorants et post doctorants Favoriser l'accueil et les échanges avec les étudiants étrangers Accroître la renommée de l'Université par le biais de publications
Assurer une part croissante d'autofinancement de la formation et de la recherche	Appuyer le mécénat d'entreprise Développer la formation continue auprès de professionnels
Optimiser les conditions d'accueil et les conditions d'enseignements des étudiants	Développer le conseil d'orientation dès la pré-inscription Mettre en adéquation le nombre d'étudiants inscrits avec le nombre de places d'accueil Favoriser l'accès en ligne au contenu des cours et ressources documentaires

3. Identifier les indicateurs

Une fois les objectifs stratégiques et opérationnels déterminés, il convient de définir l'ensemble des éléments maîtrisables qui conditionnent l'atteinte des objectifs : les moyens disponibles, les actions à mettre en œuvre. Ces éléments maîtrisables, aussi appelés variables ou leviers d'action, facilitent ensuite la recherche d'indicateurs. Ces éléments sont également les facteurs clefs de succès qui vont permettre d'atteindre les objectifs.

Un indicateur est un élément significatif et signifiant qui permet de traduire, de spécifier et de mesurer un phénomène, une action, un processus, une situation.

C'est un instrument de mesure qui approxime la réalité, qu'il ne peut globalement appréhender. L'indicateur s'intéresse « plus à la partie qu'au tout ». L'indicateur est la traduction concrète, instrumentale et opérationnelle du dispositif d'atteinte de l'objectif.

Il convient aussi de s'attarder sur le caractère indépendant ou au contraire interdépendant des indicateurs recensés dans un tableau de bord. Dans la mesure du possible, on privilégiera les indicateurs spécifiques présentant un lien direct, univoque, avec l'objectif.

4. Réaliser la matrice de croisement objectifs / indicateurs

La méthode matricielle considère qu'un même indicateur peut répondre et expliquer plusieurs objectifs. Seulement, l'indicateur au sein du tableau de bord ne pourra illustrer qu'un seul objectif, celui pour lequel il est le plus pertinent.

Le concepteur élaborera alors une matrice de croisement objectifs/indicateurs :

	O1	O2	O3	O4	O5
I1	+++		+		
I2					+++
I3	+	+	+++		
I4					++
I5				+++	

■ AVANTAGES / INCONVENIENTS

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none">▪ Vision stratégique▪ Adaptabilité de la méthode aux spécificités de l'établissement	<ul style="list-style-type: none">▪ La démarche peut donner l'impression de lourdeur

■ QUAND UTILISER CETTE METHODE ?

La méthode matricielle est particulièrement adaptée à un tableau de bord offrant une vision stratégique. Elle offre en effet une déclinaison de la stratégie d'une organisation proche d'une démarche de projet de service ou de projet d'établissement. La méthode matricielle reste de plus très adaptable. Ainsi, le concepteur du tableau de bord n'est pas contraint de conserver les deux niveaux d'objectifs, si le contexte ne le justifie pas.

La mise en œuvre d'une telle démarche nécessite une réflexion « poussée » sur les objectifs de l'établissement. Une démarche participative est, dans ce cadre, essentielle.

FICHE 4

LA METHODE DES « FACTEURS CLES »

■ LES PRINCIPES

Dans un champ donné, il s'agit de définir les grandes caractéristiques, les composantes, les activités, usuellement appelées « **facteurs clés** » et d'y associer des indicateurs pertinents au sein d'un tableau de bord. La performance s'exprime à travers l'optimisation de chacune des composantes. En d'autres termes, les facteurs clés sont les éléments qui permettent de s'assurer de la réussite d'un processus, d'un service, d'un projet.../... L'ensemble des facteurs clés caractérisent le phénomène que l'on veut analyser.

La méthode des facteurs clés a souvent été **utilisée pour des processus « supports »** mais a **ensuite** été étendue **aux processus « métiers »**.

■ LA DEMARCHE

L'application de la méthode se décline en 3 grandes étapes décrites ci-dessous :

1. Définir le périmètre ou le champ d'application

Le périmètre ou champ d'application est l'unité sur laquelle porte le tableau de bord. Il peut s'agir d'un :



2. Déterminer les zones de compétences

Le champ d'application est ensuite décomposé en activités, zones de compétences, phases et étapes, selon sa nature. Les facteurs clés permettent d'identifier les différentes « briques » élémentaires concourant à la réalisation de l'activité du champ d'application et qu'il est essentiel de mettre sous contrôle afin de s'assurer de sa correcte réalisation.

Une partie des points-clés (« activités ») du processus « **Etudiants Etrangers** » pourrait être décomposée de la manière suivante :

- Attirer les étudiants étrangers à suivre tout ou partie de leur cursus universitaire sur le(s) campus de l'EPSCP ;
- Sélectionner les étudiants étrangers ;
- Accueillir l'étudiant étranger :
 - Réaliser son inscription ;
 - Faciliter son intégration sur le campus ;
 - Loger l'étudiant.
- Former l'étudiant étranger
 - Ajuster son cursus d'enseignement à son profil et parcours ;
 - Diffuser l'ensemble des documents pédagogiques ;
 - Réaliser les heures d'enseignement ;
 - Evaluer la formation proposée.

3. Identifier les indicateurs pour chacune des facteurs clés

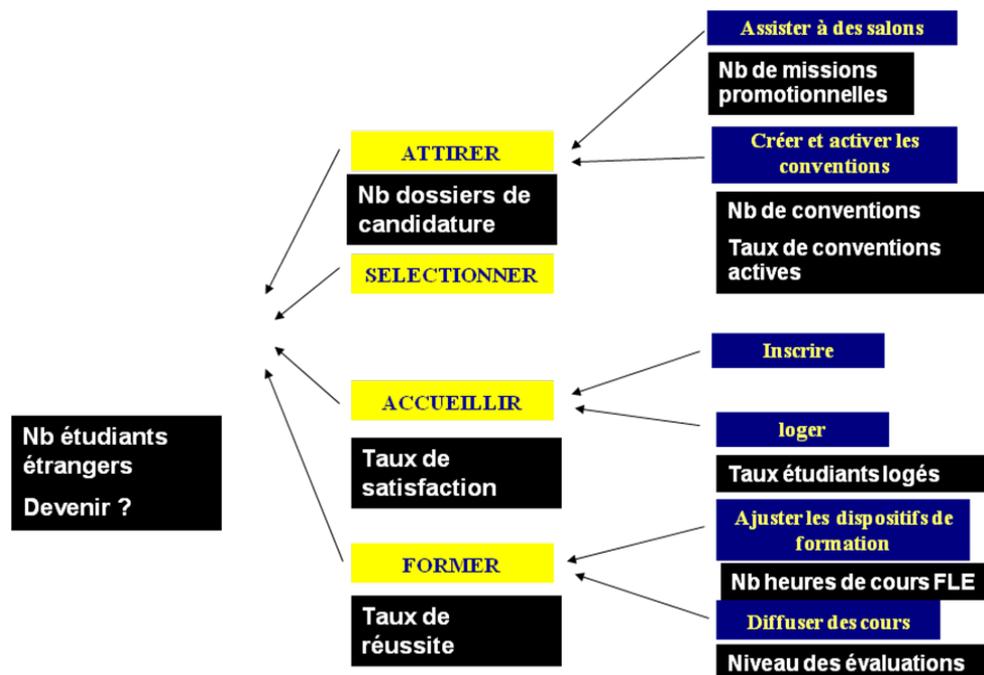
Pour chacune des activités ou zones de compétences identifiées, des indicateurs sont alors définis en fonction de leur niveau de pertinence par rapport au périmètre des facteurs-clés (« activités », dans l'exemple).

Ils doivent permettre de mesurer :

- L'adéquation et la pertinence des moyens mis à disposition pour exécuter l'activité et les ressources consommées (**indicateurs de moyens**) ;
- Les modalités de réalisation de l'activité (**indicateurs d'activité**) ;
- Les résultats attendus (**indicateurs de résultats**).

EXEMPLE

Les activités et indicateurs du processus « **Etudiants étrangers** » (Source : *Formation méthodologique d'aide au pilotage – AMUE*) :

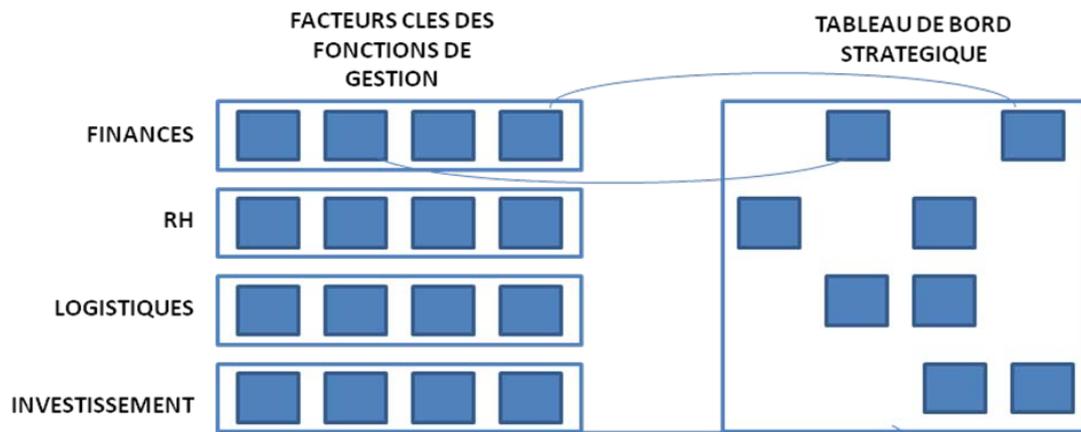


■ AVANTAGES / INCONVENIENTS

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simplicité de mise en œuvre ▪ Clarté de la démarche ▪ Adaptation aux activités opérationnelles des services ▪ Standardisation des indicateurs ▪ Capacité à comparer des établissements entre eux ▪ Utilisation fréquente dans le cadre de démarche « qualité » 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La nécessité d'avoir des processus bien structurés ▪ Le risque de se focaliser sur la mise sous tension des processus et des activités en délaissant la performance globale ▪ Une moindre recherche de la transversalité » des indicateurs comme variables explicatives des objectifs par rapport à la méthode matricielle.

■ QUAND UTILISER CETTE METHODE ?

La méthode des facteurs clés est adaptée aux démarches stratégiques, à l'optimisation des fonctions supports et à l'approche par processus (chaîne d'activités). Elle peut être utilisée pour interfacier les facteurs –clés de chaque fonction de gestion dans une logique de tableau de bord de gouvernance. Il est recommandé d'utiliser cette méthode en se focalisant sur les facteurs où il existe une marge de manœuvre.



**Facteur clés pertinents au regard du
tableau de bord stratégique**

FICHE 5

LA METHODE « ADEQUATION « OFFRE-DEMANDE » »

■ LES PRINCIPES

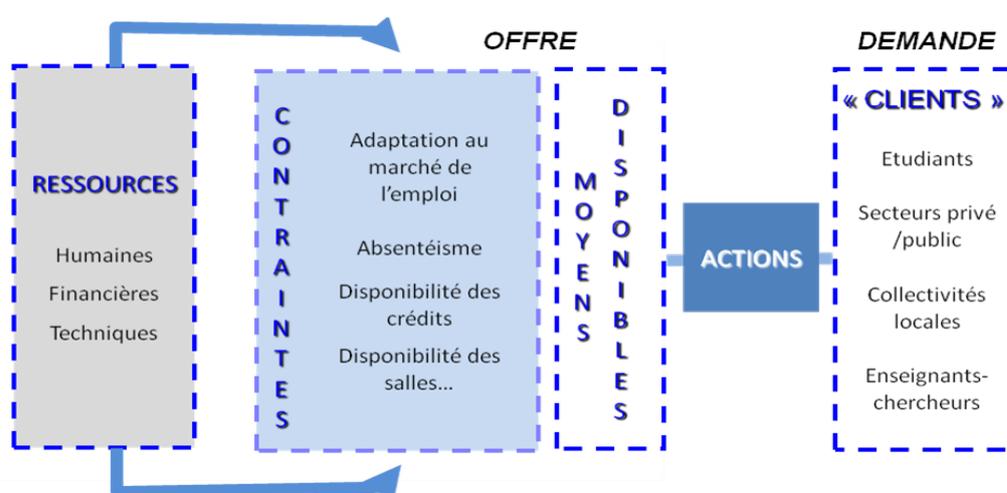
Le tableau de bord est l'outil qui permet de s'assurer de la bonne adéquation de la réponse d'une organisation à une demande simple ou complexe de clients, usagers, bénéficiaires..., qu'ils soient internes (services, composantes, etc...) ou externes (étudiants, entreprises, collectivités territoriales, etc...).

La méthode repose sur l'idée que la nature des demandes doit structurer l'offre et le calibrage des moyens (ressources), qualitatifs et quantitatifs, qui assureront des prestations optimales. Cette logique de réponse à une demande s'inscrit dans les théories de la gestion d'un système de production « poussée » à un fonctionnement « tiré » (push / pull). Dans cette perspective, un EPSCP doit d'être en mesure de capter une demande, à travers sa compréhension et d'en assurer une différenciation.

Néanmoins, il pèse sur ses ressources potentielles (effectifs, notamment) des contraintes que l'organisation doit maîtriser afin de maximiser l'efficacité de la réponse. Certains moyens sont indispensables pour répondre à tout ou partie d'une demande. Ainsi, l'exemple de l'absence d'un enseignant-chercheur très spécialisé dans une discipline, qui a un impact sur les enseignements, peut-être assimilée à une « **contrainte** ».

Le tableau de bord doit donc à la fois traduire :

- L'évolution des **caractéristiques de la demande dans le temps** ;
- Les **moyens disponibles et les contraintes à lever** ;
- La **qualité des activités et des prestations délivrées**.



(Source, Axes Management - 2009)

Cette méthode repose sur l'identification des différents paramètres et leurs liens entre eux :

- **Demandes** (clients/usagers) : étudiants, secteurs privé/public, collectivités locales, enseignants-chercheurs... ;
- **Prestations** (activités) : Formation, Recherche, Diffusion du savoir... ;
- **Ressources nécessaires** : humaines, financières, techniques... ;
- **Contraintes** : adaptation au marché de l'emploi, publication de recherche en langue anglaise, disponibilité des crédits, disponibilité des salles...

■ LA DEMARCHE

La méthode de l'adéquation « Offre-demande » est très proche de la conduite d'une démarche qualité, dont l'une des approches peut être la suivante :

« *Maîtrise de l'ensemble des processus conduisant à la satisfaction des utilisateurs* ».

1. Identifier la demande

Le premier temps de la démarche consiste à identifier précisément la nature et le volume de la demande :

- Volume de l'activité (demandes réelles et potentielles) ;
- Attentes des usagers ;
- Éléments de satisfaction ;

Dans le contexte universitaire, l'interrogation portera sur le « client-usager » de l'Université :

- L'étudiant (Licence, Master, Doctorat et en fonction de la filière)
- La Société (augmentation des connaissances)
- L'entreprise (secteur privé) et les acteurs du secteur public (insertion professionnelle)
- Les collectivités territoriales ;
- ...

2. Identifier les moyens

Une fois la demande des utilisateurs identifiée, l'organisation se pose la question des moyens, à savoir les ressources dont elle dispose pour y répondre. Ceux-ci sont de différentes natures :

- Humaines : agents IATOSS, enseignants-chercheurs, titulaires/vacataires...
- Financières : charges budgétaires...
- Techniques : immobilisations, matériels...

L'université pourra de fait s'interroger sur le périmètre des ressources véritablement consommées, qui peuvent être plus importantes que celles inscrites au budget de l'université.

3. Identifier les contraintes qui pèsent sur les moyens

La troisième étape de cette démarche consiste à définir les contraintes qui peuvent peser sur les moyens de l'organisation et in fine sur la satisfaction de la demande exprimée. Ces contraintes doivent alors être « mises sous contrôle », c'est-à-dire qu'il faut y associer des indicateurs afin de s'assurer de leur maîtrise.

On peut évoquer, en exemples, l'absentéisme des enseignants chercheurs, la mise à disposition tardive des crédits, le vieillissement et l'usure des immobilisations, etc.

4. Caractériser l'offre de prestations et analyser son adaptation à la demande.

Les indicateurs qui seront retenus seront principalement :

- **Des indicateurs d'efficience** (la meilleure utilisation possible des moyens pour répondre à la demande) ;
- **Des indicateurs de processus** (délais, temps d'attente... afin de mesurer la qualité de service rendu aux utilisateurs).

■ AVANTAGES / INCONVENIENTS

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none">▪ Une démarche orientée vers la satisfaction des usagers▪ Particulièrement adaptée pour le processus formation▪ Monoproduction	<ul style="list-style-type: none">▪ S'applique à des services, des unités réalisant des prestations et des services plus particulièrement marchands▪ S'adapte à des organisations disposant de moyens « rigides »▪ Fonctionne efficacement dans le cadre d'une activité en « flux tendus », où la demande et la capacité de production sont mesurables et adaptables à court terme, alors que dans le cadre d'un EPSCP, le décalage est consubstantiel à l'activité.

■ QUAND UTILISER CETTE METHODE ?

Cette méthode est surtout utilisée lorsqu'il y a confrontation d'une offre et d'une demande très clairement définie, c'est-à-dire lorsque l'on est dans une logique de facturation et d'achat d'un service.

FICHE 6

LA METHODE DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

■ LES PRINCIPES

Le tableau de bord prospectif, dénommé *Balanced Scorecard*, est un tableau visant à piloter l'organisation en s'appuyant sur 4 composantes d'analyse : performances financières, processus internes, satisfaction des usagers-clients et apprentissage organisationnel. Au préalable, la vision, les valeurs et la mission de l'université doivent être explicitées, en vue de donner au président et à l'équipe présidentielle une compréhension globale de leur organisation. L'élément nouveau déterminant s'attache non seulement aux résultats financiers, mais aussi aux questions humaines qui amènent ces résultats, afin que les organisations se concentrent sur l'avenir et agissent dans leur meilleur intérêt à long terme.

■ LA DEMARCHE

La démarche consiste à structurer le tableau de bord stratégique du président et de l'équipe présidentielle en quatre quadrants, dénommés originellement comme suit :

- un quadrant « Performance financière » ;
- un quadrant « Processus internes » ;
- un quadrant « Satisfaction des clients/usagers » ;
- un quadrant « Apprentissage organisationnel ».

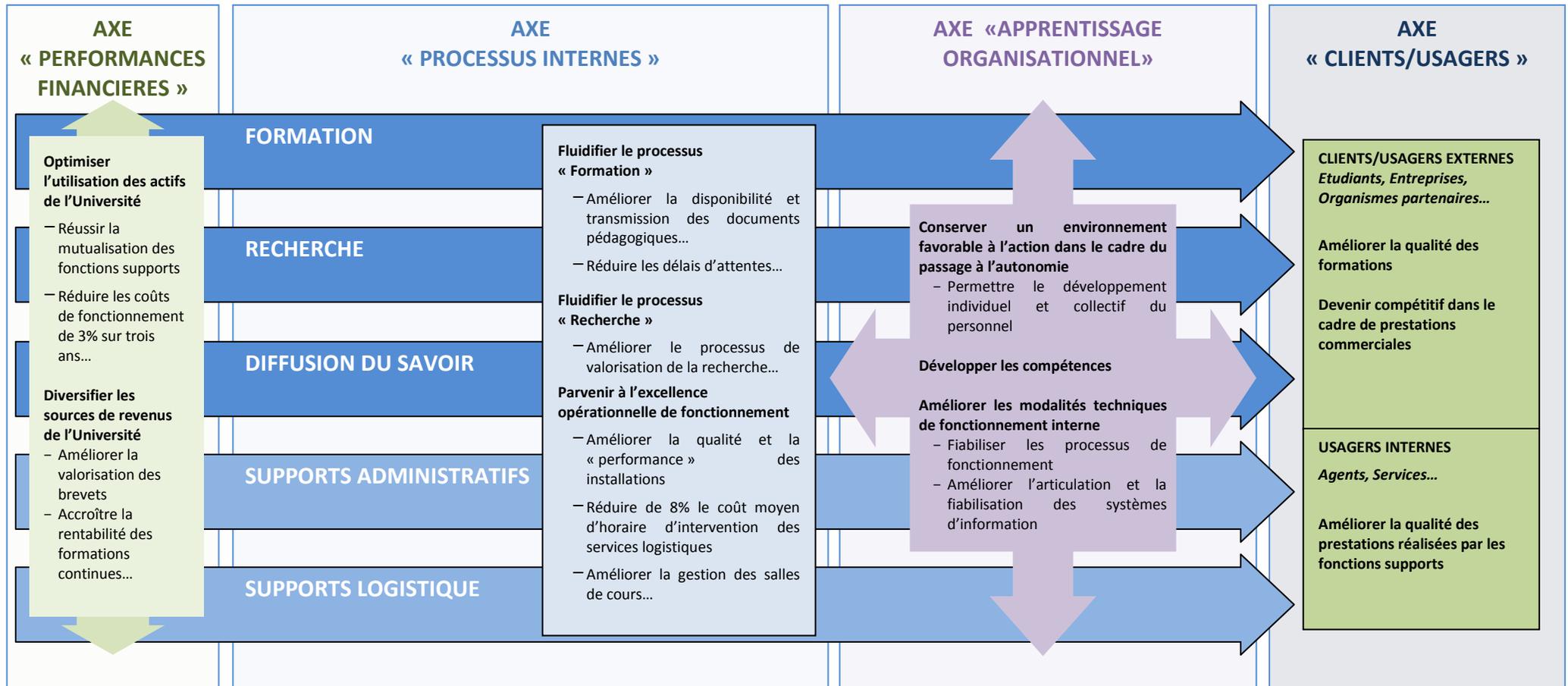
A titre d'exemple, les quatre « quadrants » du tableau de bord prospectif de l'Université Paul Verlaine - Metz ont été déclinés comme tel :

- Enseignement et Recherche ;
- Organisation et Communauté Universitaire ;
- Vie étudiante et Place de l'Étudiant dans son univers socio-économique ;
- Ressources (Finances).

QUADRANTS	OBJECTIFS (Exemples)	INDICATEURS DE PILOTAGE (Exemples)
Enseignement et Recherche	Ex : Optimiser les ressources documentaires	<ul style="list-style-type: none">- Taux de fréquentation des bibliothèques par lecteur inscrit- Consultation des ressources électroniques : nombre de documents téléchargés et taux de demandes satisfaites
Vie Étudiante et Place de l'Étudiant dans son univers socio-économique	Ex : Améliorer les performances globales et régionales d'insertion des diplômés.	<ul style="list-style-type: none">- Taux d'insertion à 18 mois et à 3 ans des diplômés (L, M et D)- Nombre d'étudiants engagés dans des cursus en alternance
Organisation et Communauté Universitaire	Ex : Affirmer la pertinence et l'efficacité des programmes de formation	<ul style="list-style-type: none">- Budget et nombre d'heures consacrés à la formation continue du personnel- Taux de participation aux actions de formation continue du personnel- Taux de réussite aux concours administratifs des personnels de l'UPVM
Ressources (Finances et Patrimoines)	Ex : Augmenter et diversifier les ressources globales disponibles	<ul style="list-style-type: none">- Part des ressources propres dans le budget de l'établissement- Montant des ressources propres liées à des prestations de services

Un exemple de structuration possible d'un tableau de bord prospectif pour le président et l'équipe présidentielle d'une université est présenté ci-après :

Exemple d'objectifs d'un tableau de bord prospectif pour une université



■ AVANTAGES / INCONVENIENTS

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none">▪ Une démarche qui prend en compte la dimension rétrospective et prospective▪ Le croisement de données habituellement non-analysée ensemble de manière systémique▪ La possibilité de servir de base à un plan d'actions adapté	<ul style="list-style-type: none">▪ S'applique efficacement à un niveau stratégique mais n'est pas parfaitement adaptée à une éventuelle déclinaison à d'autres niveaux plus opérationnels.

■ QUAND UTILISER CETTE METHODE ?

Cette méthode est utilisable pour l'ensemble des universités au niveau du tableau de bord de pilotage stratégique.

GLOSSAIRE

« BENCHMARKING » (PARANGONNAGE)

Le benchmarking (parangonnage ou référencement ou amélioration comparative) est la méthode d'évaluation de produits, services, matériel, techniques ou processus d'une organisation par comparaison avec les modèles qui sont reconnus comme des normes de référence. Le parangonnage revient à étalonner les indicateurs de l'université par rapport à des établissements publics ou privés comparables (même strate)

DEMARCHE DE PERFORMANCE

La démarche de performance est un dispositif de pilotage ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion vers l'atteinte de résultats prédéfinis, en matière d'efficacité socio-économique, de qualité de service ou d'efficience, dans le cadre de moyens prédéterminés.

Les objectifs à atteindre définis au niveau stratégique sont déclinés pour chaque échelon opérationnel. Chaque échelon dans le cadre de l'application du principe de responsabilité est libre du choix des moyens à employer pour les réaliser.

DEMARCHE- PROJET

La démarche projet se caractérise par un fonctionnement transversal de l'organisation, mobilisant des expertises et des savoirs faire complémentaires dans un but et une temporalité déterminés. Elle induit :

- Le choix d'un chef de projet et d'une équipe projet
- La mise en place d'un comité de pilotage stratégique et d'un comité opérationnel
- Le choix des outils de conduite du projet.

**DIALOGUE
DE GESTION**
(http://www.minefi.gouv.fr/lof/2_2.htm)

Le dialogue de gestion est le processus d'échanges existant entre un niveau administratif et les niveaux qui lui sont subordonnés, relatifs aux objectifs, à la programmation des activités et aux volumes de moyens mis à disposition des entités.

L'objectif du dialogue de gestion est de faciliter la participation et le goût de l'initiative des personnels et ce, à tous les niveaux de responsabilité de l'université.

EFFICACITE

L'efficacité est le rapport entre les résultats atteints et les résultats recherchés exprimés sous la forme d'objectifs quantifiés.

EFFICIENCE

L'efficacité est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Elle se distingue de la productivité car elle intègre une notion de qualité des moyens et pas seulement un effet volume. Il s'agit de faire le mieux possible avec ce dont on dispose.

INDICATEUR

Un indicateur est un élément significatif (illustratif et représentatif) et signifiant (« qui donne du sens » et explicatif) qui permet de traduire, de spécifier et de mesurer un phénomène, une action, un processus, une situation.

C'est un instrument de mesure qui dispose de toutes les qualités requises (fidélité, précision,...) pour évaluer l'atteinte des objectifs de manière quantifiée.

**JUSTIFICATION AU PREMIER
EURO-JPE
(Guide de la LOLF)**

La JPE correspond à l'explication de la totalité des crédits et des personnels demandés (PAP) ou consommés (RAP) pour chaque programme. La LOLF a aboli la notion de « service voté » qui avait pour conséquence de reconduire les dépenses presque systématiquement d'une année sur l'autre.

OBJECTIF

Un objectif se définit comme un but à atteindre. Il est le résultat d'une prévision et d'un acte de volonté. Il va décrire un ensemble de résultats à obtenir.

Il peut être défini à la fois par :

- une performance attendue et des critères d'évaluation
- les conditions dans lesquelles devra s'effectuer cette performance
- le niveau de performance jugé acceptable en fonction de la trajectoire d'atteinte des objectifs.

PERFORMANCE

La performance est la capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité socio économique, de qualité de service ou d'efficience de la gestion.

La performance est la conjonction de 4 éléments

- la qualité ;
- le coût ;
- le délai ;
- le service.

**« REPORTING »
(ou revue de gestion)**

Le « reporting » est un système interne à l'organisation qui consiste, selon une périodicité préalablement définie, à remonter les informations de gestion dont les résultats des calculs de coûts, aux instances de décision. Cette démarche est avant tout ascendante.

RISQUES

Le risque est la combinaison d'un fait (anomalie, dysfonctionnement, écart à un objectif), des causes et des conséquences associées.

Il s'exprime à travers un indice de criticité croisant la fréquence et la gravité.

Un risque se définit toujours par rapport à l'incapacité d'une organisation, d'un service à atteindre le ou les objectifs poursuivis en matière de :

- régularité de procédures, des activités et des comportements (contrôle de conformité) ;
- sécurité des biens et des personnes, respect des règles (contrôle de régularité) ;
- réalisation des missions (contrôle d'efficacité)...

**SYSTEME
DE PILOTAGE**

Le système de pilotage est un dispositif au service du management par objectifs pour suivre, contrôler, évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés.

Il induit aussi la mobilisation des acteurs et l'animation des composantes et des processus.

**TABLEAU
DE BORD**

Le tableau de bord est un instrument de gestion synthétique de court terme, à la fois rétrospectif et prospectif. Il recense des indicateurs hiérarchisés pour une période donnée, permettant de situer l'état de performance et de fonctionnement et de décider des actions de réglage.

Les destinataires prioritaires doivent disposer d'une influence directe et d'une marge de manœuvre réelle sur le niveau des indicateurs.

VALEUR CIBLE

La valeur-cible est la valeur attribuée à un indicateur et devant être atteinte sur une période déterminée.

**VARIABLE D'ACTION
(ou levier d'action)**

La variable d'action est un paramètre de référence pour l'analyse du résultat, la mise en œuvre des contrôles d'efficacité et d'efficacités. C'est un facteur agissant sur le niveau de performance. Il peut toucher à l'organisation, aux outils, aux pratiques, aux procédures.

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

LES TABLEAUX DE BORD

- KAPLAN Robert et NORTON David, (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif pour créer une organisation orientée stratégie ?* Editions d'Organisation
- KAPLAN Robert et NORTON David, *Le tableau de bord prospectif*, (2003), Editions d'Organisation
- KAPLAN Robert et NORTON David, (2007), *Alignement stratégique, Créer des synergies par le tableau de bord prospectif* - Editions d'Organisation
- NIVEN Paul R. (2006), *Balanced Scorecard, Step-by-step, Maximizing Performance and Maintaining Results*, Editions John Wiley & Sons, Inc.
- SIMONS R., (1995) : « *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal* ». Boston, Harvard Business School Press.
- LEBELLE Bernard, (2008), *Construire un tableau de bord pertinent avec Excel*, Edition d'Organisation
- FERNANDEZ Alain, (2008), *L'essentiel du tableau de bord : Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel*, Editions Eyrolles
- GIBERT Patrick, (2009), *Tableaux de bord pour les organisations publiques*, Editions DUNOD
- MENDOZA C, DELMOND MH., GIRAUD F. et LÖNING H. (2002), *Tableaux de bord et balanced scorecards*, Guide de Gestion, Revue Fiduciaire.
- IRRIBARNE P. (2003), *Les tableaux de bord de la performance, comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès ?* Dunod.
- SELMER C. (2003), *Concevoir le tableau de bord, outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision*, 2eme Edition, Dunod
- BESSIRE D. (2000), *Tableaux de bord, balanced scorecard et pilotage : l'entreprise au risque de se perdre*, Paris 1. Cahier de recherche

LE CONTROLE DE GESTION ET LES TABLEAUX DE BORD

- DEMEESTERE R, (2005), *Le contrôle de gestion dans le secteur public*, Editions LGDJ
- BOUQUIN H., (1997), *Les fondements du contrôle de gestion*, 2eme Édition PUF
- BOUQUIN H., (2004), *Le contrôle de gestion*, PUF
- CHARPENTIER M., GRANDJEAN P., (1998), *Secteur public et contrôle de gestion*, Editions d'Organisation
- BURLAUD A., SIMON C. (2006), *Le contrôle de gestion*, Editions La Découverte
- BURLAUD A., TELLER A., CHATELAIN-PONROY S., MIGNON S., WALLISER E. (2004), *Contrôle de Gestion*, Editions Vuibert
- LÖNING H. et PESQUEUX Y. (2003), *Le contrôle de gestion*, 2eme Edition Dunod
- LORINO Philippe, (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*, Editions d'Organisation

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce guide a bénéficié des apports et du suivi régulier du comité de projet. Que ses membres en soient ici remerciés, ainsi que le Cabinet AXES MANAGEMENT qui a assuré la rédaction du guide (Yves Joncour, Brioux Férot et Linda Gallais).

<p>Comité de projet « Guide méthodologique pour l'élaboration du tableau de bord du président et de l'équipe présidentielle »</p>
--

Responsable opérationnelle : Mme Sibylle ROCHAS (AMUE)

Partenaires associés à l'étude	Nom du ou des représentants	Qualités
CPU	M. Eric Espéret	Délégué Général
	M. Pierre Richard	Chargé de mission auprès de la CPU
AMUE	Mme Marie Louise Seitz	Directrice du Département Services
Association des SGEPEs	M. Philippe Bézagu	SG. Université de La Rochelle
	M. Gilles Gay	SG. Université Claude Bernard/Lyon 1
SG-DEPP	Mme Catherine Naviaux	Chargée de l'animation et du suivi du SSID
DGESIP	Mme Isabelle Pouliquen M. Emmanuel Weisenburger	Chargée de mission SD-SIES Responsable du Département « Outils d'aide au pilotage » SD-SIES
Représentants des établissements : Vice-Présidents	Mme Françoise Dupont - Marillia	Vice –présidente déléguée aux finances et à l'immobilier- Université d'Auvergne/Clermont-Ferrand 1
	M. Francis Meilliez	Vice-président pilotage et qualité, Université de Lille 1
	M. Michel Sixou	Vice-président délégué « Information–Communication-systèmes d'informations stratégiques/UPS Toulouse 3
	M. Jean-Claude Vareille	Vice-président du Conseil d'Administration- Université de Limoges
Représentants des établissements : chargés de mission aide au pilotage et contrôleurs de gestion	Mme Evelyne Boonen	Contrôleur de gestion, Université Paul Verlaine-Metz
	Mme Elisa Caté	Responsable aide à la décision et tableaux de bord, Université Paris Sud/Paris 11
	M. David Clément	Responsable de la direction du contrôle de gestion et de l'évaluation, Université Pierre et Marie Curie/Paris 6
	Mme Nathalie Jacob	Contrôleur de gestion, Université Paris-Descartes/Paris 5

Que les membres du comité de pilotage, placé sous la présidence d'Eric Martin, qui a eu pour responsabilité, outre le choix du prestataire (le cabinet AXES MANAGEMENT) la validation du texte définitif du guide, soient ici remerciés.

Comité de pilotage de l'étude
« Guide méthodologique pour l'élaboration du tableau de bord du Président de l'équipe présidentielle »

Partenaires associés à l'étude	Nom(s) du ou des représentant(s)	Qualité
Conférence des Présidents d'université	M. Eric Martin	Président de l'Université de Bretagne Sud
	M. Philippe Augé	Président de l'Université de Montpellier 1
AMUE	M. Jacques Bernard	Directeur de l'Agence
Association des SGEPES	M. François Paquis	Secrétaire général de l'Université Paris Descartes
SG-DEPP	M. François Dumas	Chef de service adjoint au Directeur
	Mme Catherine Naviaux	Chargée de l'animation et du suivi du SSID
DGESIP	M. Olivier Lefebvre	Sous-directeur des systèmes d'information et études statistiques (SIES)
	M. Gérard Maillet	Sous-directeur de l'analyse de la performance et du dialogue contractuel

Participent aux réunions du Comité de Pilotage avec voix consultative :

Appui administratif : M. Pierre Richard, chargé de mission auprès de la CPU

Appui technique : M. Abdelhadi Aït Hadi, DEPP

Responsable opérationnelle : Mme Sibylle Rochas, AMUE.

Les remerciements s'adressent enfin à toutes les personnes auditées dans le cadre de l'étude.

Personnes auditées dans le cadre de l'étude

NOM	ORGANISME
Pascal Aimé	IGAENR
Jacques Bernard	Directeur Amue
David Clément	Responsable de la direction du contrôle de gestion et de l'évaluation, Université Pierre et Marie Curie/Paris 6
Françoise Dupont-Marillia	Vice –présidente déléguée aux finances et à l'immobilier- Université d'Auvergne/Clermont-Ferrand 1
Eric Espéret	Délégué général CPU
Jean-Pierre Finance	Président de l'université Henri Poincaré, Nancy1
Jacques Fontanille	Président de l'université de Limoges, Vice-président CPU
Gilles Gay	Secrétaire général de l'Université Claude Bernard/Lyon 1
Brice Lannaud	Direction Générale pour l'Enseignement Supérieur et l'Insertion Professionnelle : sous-directeur de l'allocation des moyens et des affaires immobilières
Yves Lecointe	Président de l'université de Nantes, président de la commission des moyens CPU
Gérard Maillet	Direction Générale pour l'Enseignement Supérieur et l'Insertion Professionnelle : sous-directeur de l'analyse de la performance et du dialogue contractuel
Eric Martin	Président Université Bretagne Sud
Catherine Naviaux	SG-DEPP chargée de l'animation et du suivi du SSID
François Paquis	Secrétaire général de l'Université Paris Descartes/Paris 5
Claude Ronceray	Secrétaire général de l'université Pierre et Marie Curie /Paris 6
Emmanuel Weisenburger	Direction Générale pour l'Enseignement Supérieur et l'Insertion Professionnelle : Responsable du Département « Outils d'aide au pilotage » SD-SIES



Ce guide est édité par
la Conférence des Présidents d'Université (CPU)
103 Bd St Michel 75005 Paris
ww.cpu.fr
ISSN en cours – avril 2010
© CPU

Directeur de la publication : Lionel Collet
Communication/Édition : Caroline Streb
Conception graphique : Commevisuels
Impression : PLG Impression

C P U

AVEC LA PARTICIPATION :

- DE LA CONFÉRENCE DES PRÉSIDENTS D'UNIVERSITÉ (CPU),
- DE LA DIRECTION GÉNÉRALE POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE (DGESIP),
- DE LA DIRECTION DE L'ÉVALUATION, DE LA PROSPECTIVE ET DE LA PERFORMANCE (SG-DEPP)

