



La performance des universités : Une analyse à partir des COMP

Nom(s) et Qualité(s)

Aziz Mouline,
Professeur émérite
Université de Rennes

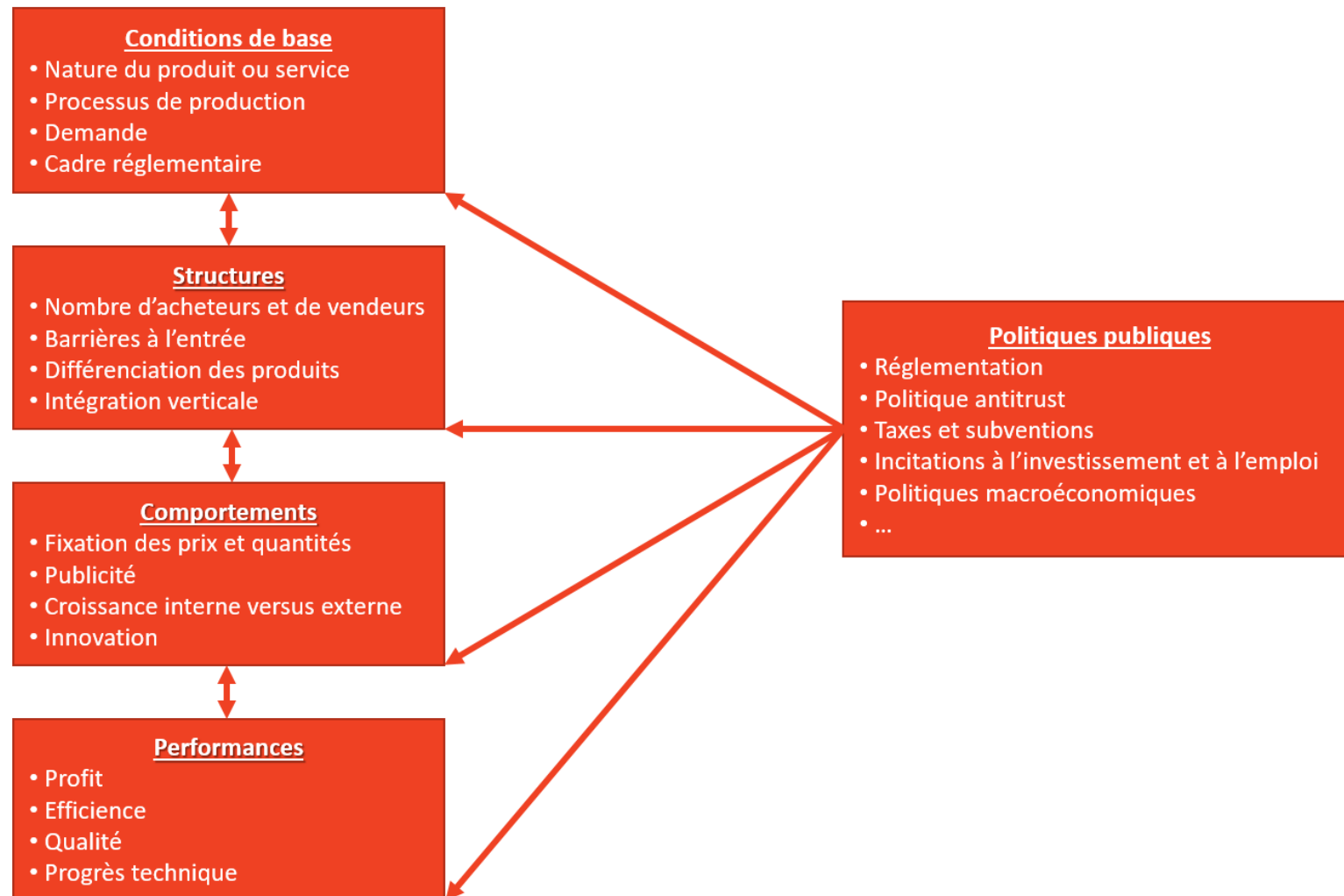
Claire Année-Desmas
Responsable DAPEC
Université de Rennes

Sommaire

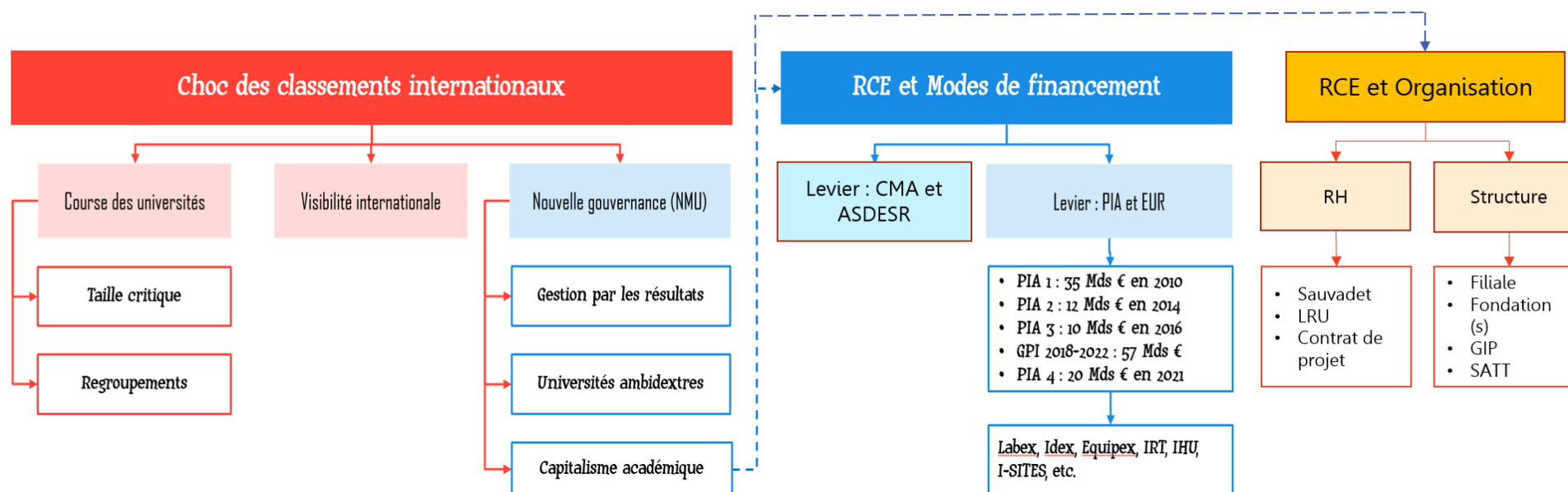
- **Concepts et méthode**
- **Le contrat 2022-2027, un nouveau périmètre (EPE)**
- **Le COMP 2023-2025, une nouvelle dynamique contractuelle**
- **La performance des universités dans le COMP**
- **Les premières leçons et clés de réussite du COMP**

1. Concepts et méthode

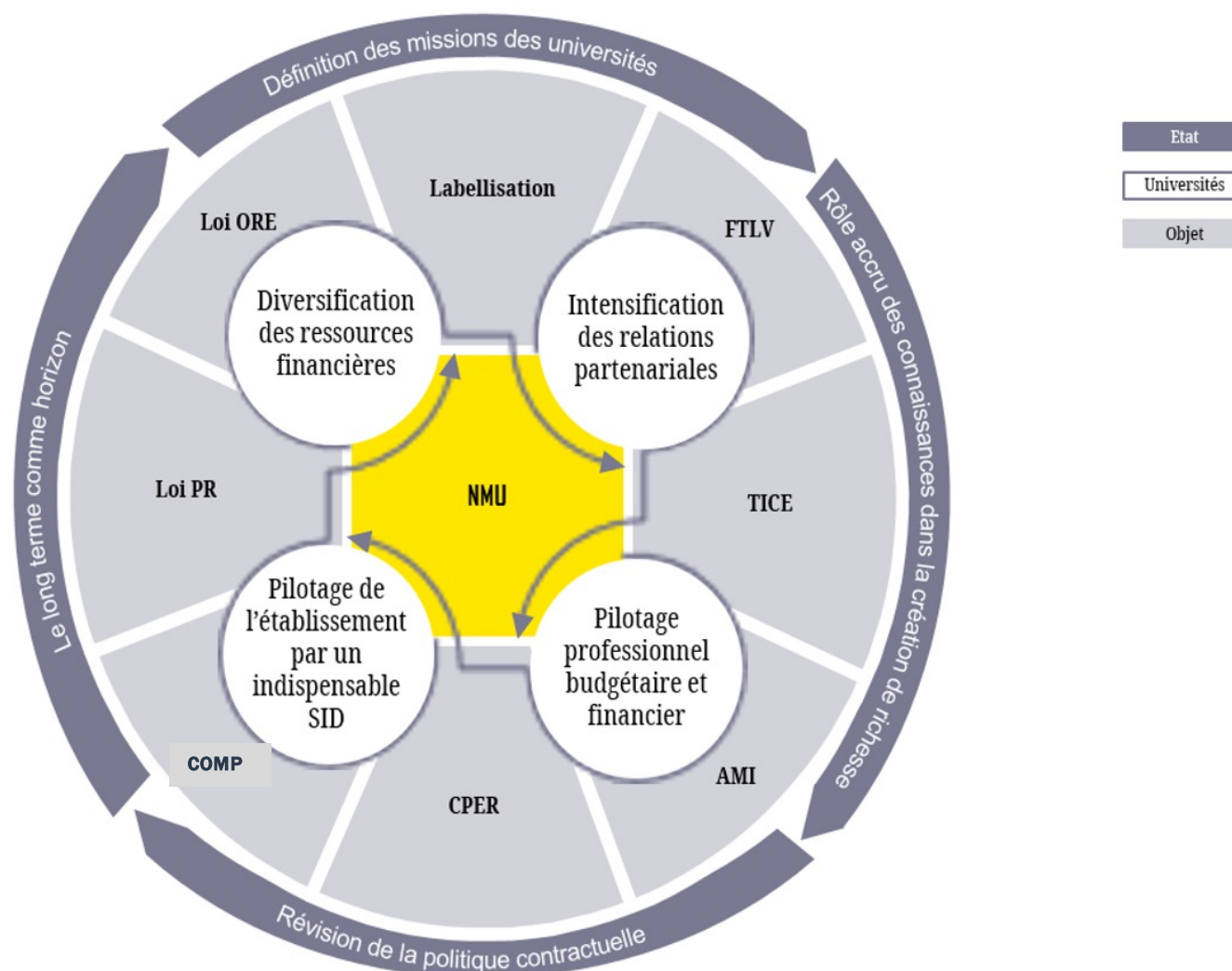
Le modèle SCP et la théorie des organisations



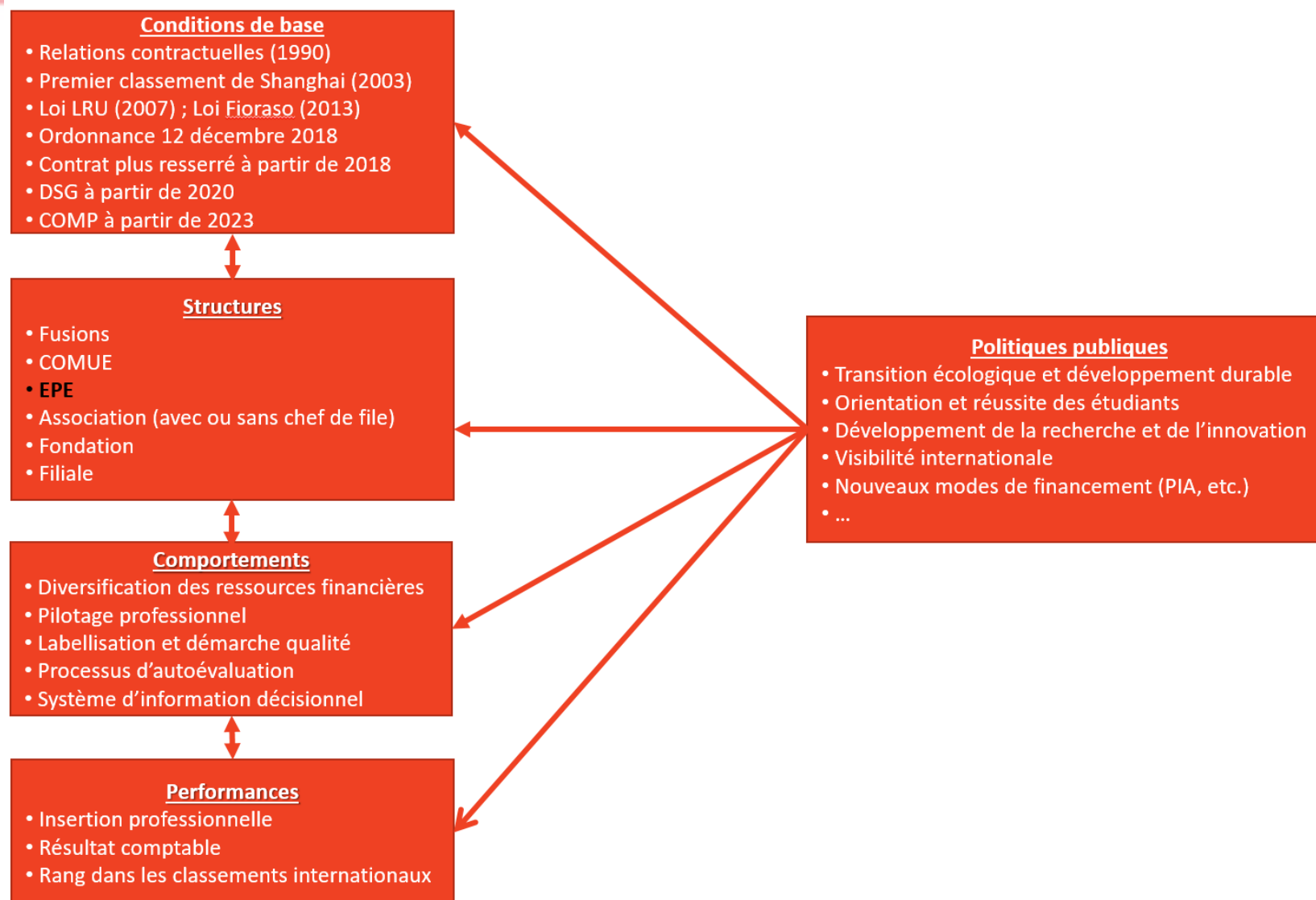
Le nouvel environnement des universités



Le nouveau modèle économique des universités



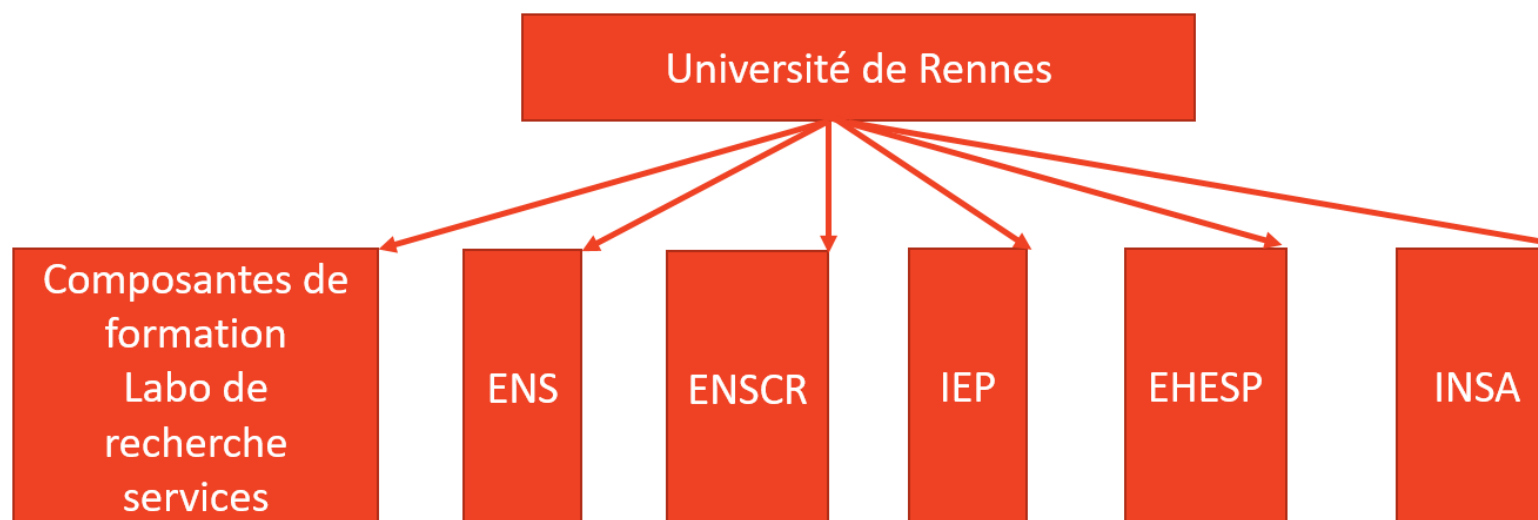
Le modèle SCP et le management des universités



2. Le contrat 2022-2027, un nouveau périmètre (EPE)

Un nouveau périmètre EPE

- Janvier 2023, l'Université de Rennes 1 se transforme en EPE



- Des statuts et un règlement intérieur
- Des établissements-composantes qui gardent leur personnalité morale et juridique

Un contrat pluriannuel (22-27) approuvé en CA le 7 avril 2023



Projet EPE Université de Rennes 2022-2027

Axe	Objectifs stratégiques	Nombre d'actions	indicateurs	jalons
1. Structuration du site académique rennais	3	12	0	7
2. Recherche	5	16	10	1
3. Formation	5	19	4	4
4. Relations internationales	2	6	5	1
5. Pilotage	6	19	4	1
Total	21	72	23	14

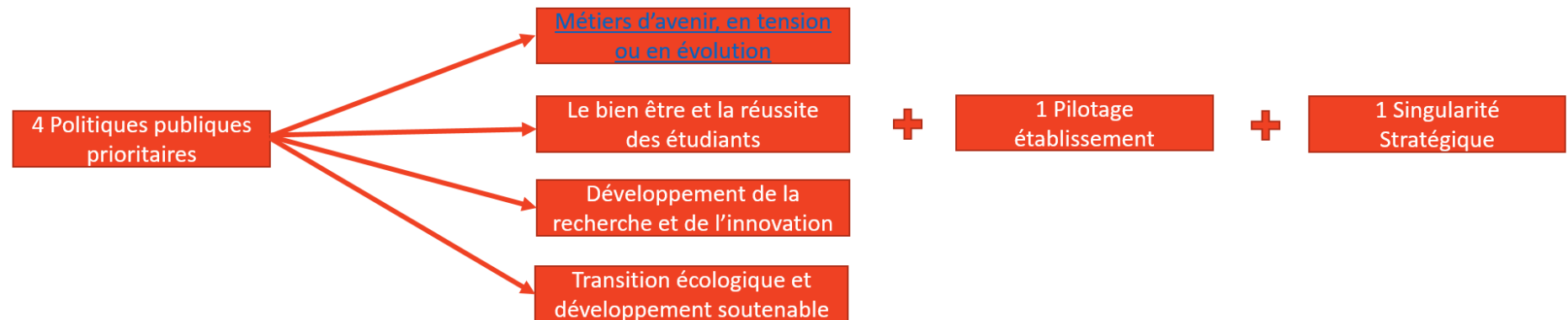
Indicateurs et jalons : sélection de 23 indicateurs et 14 jalons qualifiés de stratégiques sur l'ensemble des indicateurs et jalons présentés dans les 72 actions à mener.

3. Le COMP 2023-2025

Une nouvelle dynamique contractuelle

Nouvelle dynamique contractuelle

- Un contrat de **trois ans** (2023-2025), avec les EC, ciblé sur **6 objectifs** représentant des priorités **stratégiques** de l'établissement. Ces objectifs doivent tenir compte des 4 **politiques publiques prioritaires**, du nouveau prisme d'accréditation des établissements de l'**Hcères** (Pilotage) et d'une **singularité stratégique** de l'établissement en lien avec les ONR
- Arrêt des DSG



Focus sur la stratégie de Pilotage de l'Etablissement Public Expérimental



Le COMP : points de repères

- **Un contrat de trois ans (2023-2025)** pour les 34 établissements de la première vague choisis en 2023 (18 universités, 13 écoles et 3 instituts) et qui doit être généralisé en 2024 à l'ensemble des établissements de l'enseignement supérieur (140 établissements dont 76 universités, 62 écoles ou instituts et centres universitaires).
- Un contrat qui fera l'objet d'un **suivi annuel** permettant le versement des moyens conditionnés à la réalisation des objectifs et c'est à ce niveau qu'intervient le **P (performance)** des COMP
- Un contrat triennal qui bénéficiera **d'un financement de 2,4% de la SCSP 2022** avec un versement annuel dégressif et une cible d'autofinancement la 4^{ème} année
- Un contrat qui nécessite en amont des **bilans** conséquents : tableau d'indicateurs du dialogue de performance (plus de 60 indicateurs), bilan de mise en œuvre des politiques publiques au regard des financements alloués ou non par le ministère, point d'étape du contrat quinquennal, bilans des DSG, etc.
- Un contrat qui associe très étroitement les **rectorats** à tous les niveaux : dialogue de performance, préparation et suivi des COMP

Comitologie et rôles (Université de Rennes)

CSE

Article 65 du RI : « conformément à l'article 21 des statuts, le CSE prépare, coordonne et pilote les dialogues à portée stratégique et contractuelle avec le ministère de tutelle »

- Validation de la méthodologie de suivi du COMP (actions : porteurs, acteurs ...).
- Validation des arbitrages financiers proposés par ConfDGS.
- Validation chaque année du bilan.
- Validation du livrable annuel « bilan COMP » pour le Rectorat

Conférence des DGS

- Proposition des arbitrages financiers à présenter au CSE.
- Préparation du contenu de la « journée du bilan » à proposer au CSE.
- Pré validation du bilan annuel du COMP et réunions techniques avec le Rectorat

Comité de Pilotage COMP

- Avis sur documents de synthèse et résultats du suivi de l'avancement des actions
- Pilotage des risques
- Membres : VP Pilotage et Qualité, ConfDGS, Dir Cab, VP Finances, Resp DAPEC, DGSA Moyens EPE, VP institutionnels.

Coordination par objectif du COMP

Gestion et pilotage

Thématique : améliorer la gestion et le pilotage de l'établissement

Objectif 5 : Construction d'une cartographie de risques financiers à l'Université de Rennes

Etablissements porteurs de l'objectif :

EPE Université de Rennes

Etablissement-composante ENS ; Etablissement-composante ENSCR ; Etablissement-composante EHESP ; Etablissement-composante IEP ; Etablissement-composante INSA



Description et contextualisation de l'objectif - moyens mis en œuvre pour l'atteindre

L'objectif majeur est de mettre en place au niveau de l'Université de Rennes une coordination des missions de contrôle interne comptable financier et budgétaire. L'identification de la mission CICFB et la production d'une cartographie de risques comptables, financiers et budgétaires est réglementaire. Cet outil doit-être actualisé et évalué chaque année. Un plan d'actions annuel doit en découler et son bilan doit être voté en CA.

Il importe donc de faire un état des lieux des pratiques des établissements-composantes de l'EPE en la matière pour :

- tendre vers la rédaction d'un dispositif commun,
- harmoniser nos pratiques dans l'identification des risques, leur caractérisation et la définition de leur criticité.
- Animer le réseau des CICFB des établissements pour monter en compétence et maîtriser les risques ensemble.

Plan de financement

Embauche Cat A, profil contrôleur de gestion ou auditeur financier junior, en CDD 3 ans.

Le retour sur investissement sera du gain de temps dans le déploiement de la mission et une meilleure allocation du temps homme des CICFB actuels qui pourront se concentrer sur l'analyse des risques et la mise en œuvre des plans d'actions.

Indicateur / Jalons

Jalon 1 : Production d'un dispositif du CICFB au niveau de l'EPE (fin 2025)

Jalon 2 : Mise en place du réseau des CICFB de l'EPE (fin 2024)

Porteur politique	VP Pilotage et Qualité
Porteur administratif	DAPEC
Composition du groupe	VP Pilotage et Qualité ; DGSA ; AC ; DAF ; DAPEC ; services pilotage des établissements-composantes
Comitologie au niveau de l'ensemble de l'EPE	Réseau des correspondants CICFB
Rétroplanning	Voir jalons 1 et 2

	Demande financière (en €) sur 3 ans	Co-financement	Nature du co-financement
EPE Université de Rennes	150 000	10000	Apport en industrie
Etablissement-composante ENS		10000	Apport en industrie
Etablissement-composante ENSCR		10000	Apport en industrie
Etablissement-composante EHESP		10000	Apport en industrie
Etablissement-composante IEP		10000	Apport en industrie
Etablissement-composante INSA		10000	Apport en industrie
Total EPE	150 000	60 000	

Outil d'évaluation

FICHE NAVETTE EVALUTION COMP 23/25											
EPE - UNIVERSITE DE RENNES											
Objectif n°											
Comité de Pilotage :											
Nombre de groupe de projets mobilisés pour réaliser l'action ?											
Où en êtes-vous dans l'avancée de l'action sur une échelle de 1 à 10 ?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Réunissez-vous le comité de pilotage (cocher la case qui convient) ?	Oui					Non					
Si oui, avez-vous déposé les comptes rendus dans l'équipe Teams dédiée (cocher la case qui convient) ?	Oui					Non					
Rencontrez-vous des difficultés dans la mise en œuvre du projet (cocher la case qui convient) ?	Oui					Non					
Si oui, de quelle nature sont ces difficultés (cocher la/les case(s) qui conviennent et détailler) ?	Portage politique ?										
	Disponibilité des équipes ?										
	Nouvelle priorité ?										
	Disponibilités des données ?										
	Autres ?										
Si oui, quels effets leviers mobilisez-vous ou avez-vous prévu de mobiliser pour réaliser l'action ?											
Avez-vous pu procéder aux recrutements souhaités sans difficulté ?	Oui					Non					
Comment échangez-vous avec les établissements composantes partenaires de votre projet ?	Mails	Participation groupe de travail		Autres :			Pas d'échange				
Où en êtes-vous de la consommation de l'enveloppe financière allouée ?	Conforme au plan de financement		Sous consommation (quel % ?)		Sur consommation (quel % ?)		Autre :				
Etes-vous confiants dans la réalisation de votre projet d'ici fin 2025 ?	Oui					Non					
Si non, pour quelles raisons ?											

DAPEC - VP Pilotage Coordination COMP 23/25  Université de Rennes

4. La performance des universités dans le COMP

Performance ou Performances ?

- Selon le ministère, il s'agit d'un suivi « rigoureux » des indicateurs qualitatifs (jalons) et quantitatifs
- Valeur initiale ; cible ; commentaires
- Ces indicateurs et jalons ont été validés dans un premier temps par le ministère
- Une restitution des performances du COMP pour la première année a été faite à partir d'un tableau type envoyé par le ministère
- Il est nécessaire d'aller au-delà de cette définition restrictive de la performance

Vers un alignement des objectifs ?



MESR (site web 2024)	France université (site web 2024)	COMP (vague 23/25)
France 2030	Place de l'université en France et dans le monde	Formations aux métiers en tension et en évolution
LPR	Grande nation scientifique	Développement, structuration et pilotage de la recherche et de l'innovation
Lutte contre les discriminations	Conditions de réussite des étudiants	Bien être étudiants
Transition écologique et sociétale	Réussite des transitions écologique et sociétale	Transition écologique et sociétale
Aide aux étudiants	Conditions de réussite des étudiants	Bien être étudiants et population extracommunautaires
<u>Parcoursup</u>	Conditions de réussite des étudiants	Structuration et pilotage de l'OF
Mon master	Conditions de réussite des étudiants	Structuration et pilotage de l'OF
Horizon Europe	Grande nation scientifique Place de l'université en France et dans le monde	Développement, structuration et pilotage de la recherche et de l'innovation
Sciences ouvertes	Place de l'université en France et dans le monde	Développement, structuration et pilotage de la recherche et de l'innovation
Sciences et Société	Grande nation scientifique	Développement, structuration et pilotage de la recherche et de l'innovation

Vers un alignement des cibles ?

Accréditation HCERES

Audit Qualiopi

Audit de la Cour des Comptes

Audits divers liés aux labellisations (*outil de croisement des référentiels*)

PAP – RAP

Plan climat

Plan égalité

RSU (RH), RT (Patrimoine), Moyens Recherche

Cartographie des risques

Contrat d'Etablissement

COMP

Modèle économique soutenable

Vers une prise en compte de la soutenabilité pluriannuelle des stratégies ?

Tableau de synthèse des moyens mobilisables

Moyens mobilisables	Exemple Part financement actions	Commentaires
Action Fondation	5 %	Actions spécifiques chaires ou événementiel
Mobilisation CVEC	20 %	Actions spécifiques étudiants mais choix d'établissement
Réponse AAP	20 %	Dépendant des AAP et des frais de gestion possibles
Solde crédits PIA	5 %	Dépendant du solde dispo sur PIA et validation ANR
Redéploiement emploi	20 %	Choix d'établissement, autonomie sur ce moyen
Fléchage budgétaire DOB	30 %	Choix d'établissement, autonomie sur ce moyen
TOTAL financement	100 %	la part de chaque moyen dépend de l'autonomie d'action de l'établissement sur ledit moyen

1. Projet COMP = court terme

= « one shot » (soit 14 sur 22 projets déposés).
Le COMP finance tout ou partie de l'action qui prendra fin au maximum à l'issue des 3 ans.

2. Projet COMP = un jalon

d'une action moyen - long terme (soit 8 sur 22 projets déposés).
On envisage le financement au-delà des 3 ans par une mobilisation des moyens dégagés (€ ou Etp).

3. Projet COMP = réponse à une demande réglementaire.

L'EPE s'engage à redéployer, au terme des 3 ans, un emploi, pour couvrir le besoin de manière pérenne. La SCSP reste donc au même niveau.



SYNTHESE DES FICHES COMP 2023

Objectifs	n° objectif	Fiches actions EPE	Chef de file	Nature du besoin	Cofinancement (voir fiche pour le détail)	Pérennisation du modèle économique (€ - RP/FCA, réglementaire, efficience)	Projet: long terme (LT) ou court terme (CT)	Articulation stratégie	Financement souhaité	Effet ETP	Effet F et I
Métiers en tension – métiers en évolution	8	Former des enseignants du numérique pour le secondaire et les classes préparatoires	EPE/ENS	MS	Oui	Ressources Propres	LT	CMA : IA, enseignement et numérique, électronique, santé et numérique EUR : cyberschool, Digisport AMI : DemoES	195 000	1	
Métiers en tension – métiers en évolution	7	Développer la transdisciplinarité dans les parcours de formation (formations initiales et tout au long de la vie)	EPE/ENS/ENSCR	MS	Non	Efficience/Ressources Propres	CT	PIA : NCU, IRIS-E CMA Pépité Bretagne Loi ORE	575 000	5	
Métiers en tension – métiers en évolution	10	Évolution métier et glissement de compétences en santé : passerelles, métiers de la coordination et développement de l'alternance (développement licence Sciences pour la santé)	EPE/EHE/SP	MS	Non	Ressources Propres	CT	Universitarisation des formations paramédicales ; réforme des études en santé ; recommandations Haute Autorité de la Santé (HAS)	492 000	3	
Métiers en tension – métiers en évolution	9	Une formation hybride et décloisonnée de cadres supérieurs publics et privés pour piloter la transition écologique	IEP	MS et Fonctionnement	Oui	Ressources Propres	LT	Label DORS ; projet Tissage ; plan climat / accord de Paris	285 000	1	75 000

Le COMP accélérateur de la Performance ou nouvel outil d'allocation des moyens ?

- ✓ Un objet de suivi des trajectoires : évaluation annuelle versus Hceres quinquennal
- ✓ Un objet pour booster les stratégies d'établissements en lien avec les politiques publiques
- ✓ Des financements court terme et peu significatifs

Compte financier 2023 – Université de Rennes

SCSP	COMP	FCA	Prestations de recherche
90% des recettes	1,5% des recettes 2% de la SCSP	6,2% des recettes	2% des recettes

Impact sur la stratégie de soutenabilité financière des établissements et l'analyse des marchés à développer (rapport qualité/prix/retour sur investissement)

Missions d'intérêt général rationalisées au niveau d'un ministère, meilleure performance globale des opérateurs sur des cibles communes

Les premières leçons et clés de réussite du COMP, vue établissement



- Une opportunité pour **consolider et renforcer** la trajectoire de l'EPE et son pilotage. Oser doter les centres de coûts de moyens pour accompagner les performances.
- Une opportunité pour **apprendre à travailler ensemble** : confiance et projets communs
- Une nécessité de **respecter le budget** alloué avec un fléchage des moyens
- Une **évaluation rigoureuse** du COMP (suivi des indicateurs) en lien avec les attendus de la sortie d'expérimentation
- Un nécessaire respect du timing et du **rétroplanning**
- Une **communication** la plus large possible du COMP auprès de la communauté de l'EPE
- Une **implication du rectorat** à tous les étages du COMP

Les premières leçons et clés de réussite du COMP, vue DGESIP



Points forts

- Changement de posture dans le dialogue Etat/Etablissement
- Outil de responsabilisation
- Cadre de cohérence des financements de l'Etat

Points faibles

Difficultés à :

- proposer des indicateurs de performance (tendance à proposer des indicateurs d'activité)
- construire des modèles économiques crédibles
- proposer une vision stratégique intégrée pour les EPE
- définir les contours d'une stratégie de l'offre de formation
- Associer plus fortement les Organismes Nationaux de Recherche à l'élaboration de l'objectif relatif à la recherche et à l'innovation.