

Pilotage par la donnée : une "belle mécanique" qui ne peut "remplacer la vision stratégique" (rencontres Affaires)

Où en sont les universités quant à la maîtrise de leurs données ? Elles sont nombreuses à les utiliser comme aide à la décision, via leur système d'information décisionnel. Mais elles continuent de "sous-exploiter" ce matériau, notamment sur leur cœur de métier, par défaut de gouvernance ou par manque de vision stratégique qui sous-tend la définition d'indicateurs-clés. C'est ce qui ressort des dernières rencontres de l'audit interne de l'ESR, organisées par l'association Affaires à l'université internationale de Rabat, et centrées sur les "enjeux de la maîtrise des données".

Quand il s'agit de manier les données, d'assurer leur qualité, de les sécuriser ou de les analyser, "les universités n'ont pas à rougir de ce qu'elles ont déjà réussi à mettre en place", notamment en matière de données financières. Ce constat a été dressé par Frédéric Drue, agent comptable de l'université de Lorraine et VP de l'association AACUE, devant une quarantaine de professionnels travaillant avec la donnée dans le domaine de l'ESR, réunis à l'université internationale de Rabat les 16 et 17 novembre 2023, à l'occasion des rencontres de l'audit interne de l'ESR organisées par l'association Affaires.

S'il y a 10 ans, il fallait convaincre les dirigeants de l'intérêt d'avoir un système d'information décisionnel (SID), les discussions qui animent désormais les équipes qui manient les données du secteur tournent autour du meilleur usage de ces informations. Les universités cherchent à reprendre la main pour ne pas risquer l'essoufflement, entre l'application des réformes successives, le besoin de se situer par rapport aux autres établissements et la nécessité de répondre aux différents classements internationaux afin d'assurer leur visibilité nationale ou internationale.

La 6e édition des rencontres de l'association affaires à rabat

Auditeurs internes, data manager, contrôleurs de gestion, responsables du pilotage et de la stratégie, consultants en sécurité des données, agents comptables... Une quarantaine de professionnels maniant les données de l'ESR ont échangé dans le cadre de la 6e édition des rencontres de l'audit interne de l'ESR, les 16 et 17 novembre derniers. Elles étaient centrées sur les "enjeux de la maîtrise des données : risques et outils pour l'audit et le pilotage". Ces rencontres ont été organisées par l'association Affaires, pour la première fois hors d'Europe puisqu'elles se sont tenues à l'université

internationale de Rabat, au Maroc. La prochaine édition devrait avoir lieu sur le sol français : le lieu devrait en être fixé lors de la prochaine AG de l'association, ce jeudi 14 décembre.

"La présence d'un SID est un facteur discriminant", en matière de pilotage par la donnée

Aucun modèle universel de pilotage par la donnée n'émerge. Il serait d'ailleurs impossible de le calquer sur chaque établissement ou chaque composante, du fait de leur histoire et de leurs spécificités : tous les intervenants présents lors de ce colloque en conviennent. Sur fond de loi LRU, de passage aux RCE, d'appels à projet du PIA ou encore de COMP, et soumises à la pression des classements internationaux, les universités ont fini par muscler leurs équipes et leurs outils afin de gérer leurs données. Les plus avancées présentent quelques points communs, explique ainsi Jérôme Mourroux, associé EY secteur public, en s'appuyant sur l'étude EY sur ["le pilotage des établissements d'enseignement supérieur à l'heure du numérique"](#), dont la troisième édition sera publiée en 2024.

"Ce sont souvent des établissements qui ont connu des restructurations assez importantes, des fusions ou des rapprochements qui les ont amenés à tout remettre à plat. Ils font de l'accompagnement au changement auprès de leur personnel, co-construisent les indicateurs, sont dans une démarche pédagogique. Ils disposent aussi d'effectifs dédiés avec des profils aux compétences rares sur le marché", parfois venus du privé, détaille-t-il. Enfin, "la présence d'un système d'information décisionnel est un facteur discriminant". La part des universités qui en sont dotées croît : elle est déjà passée de 23 % en 2014 à 39 % en 2019, d'après les précédentes éditions de l'étude EY.

Des SID à l'histoire et au degré de maturité très variables

Les SID n'ont pas tous atteint le même degré de maturité. Certains ont déjà connu plusieurs équipes présidentielles, comme en Lorraine où la mise en place de cet outil a eu lieu en parallèle de la fusion en 2012. "Tout le monde avait peur que l'information ne soit pas juste, les tensions étaient fortes, se souvient Sabine Goulin, DGS adjointe stratégie et conduite du changement de l'université de Lorraine. Cet outil a permis d'apaiser le climat social et de créer une communauté. Cela a marché parce que le portage politique a été très fort."

"Si on repère une erreur dans les données, on corrige, on assume : cela permet d'améliorer la qualité de la donnée en permanence et de façon collective", ajoute-t-elle. Tous constatent ce cercle vertueux, à condition que les équipes s'approprient l'outil. Certains établissements l'ouvrent d'ailleurs largement aux opérationnels, afin qu'il ne soit pas réservé à l'étage stratégique de l'établissement. Quand le nombre de consultations ne décolle pas, l'acculturation passe parfois par des méthodes ludiques, comme à l'université de Rennes, où un quiz a ainsi été créé afin que les équipes s'emparent du SID maison.

Mais c'est dans la douleur et sous surveillance que l'outil rennais, [baptisé Stérennes](#), est né, puisqu'en 2018, Rennes-I doit élaborer un plan de retour à l'équilibre, après deux années de déficit budgétaire ([lire sur AEF info](#)). Dans ce contexte, la maîtrise des données financières devient alors capitale. Des ETP ont été dédiés à la mise en place du SID, aidée par "le soutien et la reconnaissance de la Dgesip, rappelle Aziz Mouline, VP pilotage qualité de l'université de Rennes. On nous a donné les moyens, à condition de le développer pour les universités bretonnes".

Depuis, Stérennes a dépassé les frontières de la région Bretagne et a également été déployé dans une vingtaine d'universités dont Sorbonne Paris Nord, La Rochelle, Avignon ou Paris-Saclay, à la fois pour piloter les établissements par la donnée mais aussi pour remonter ces données au ministère.

Ci-dessous, une présentation vidéo de Stérennes

À AMU, un processus similaire est enclenché, bien que moins avancé dans le temps : deux projets coexistent. D'abord le projet Sirocco – lancé en 2017 par plusieurs établissements (1) –, avec le passage des données brutes, souvent non harmonisées, à la constitution d'entrepôts de données facilement accessibles et utilisables. "Disposer de référentiels uniques est un prérequis indispensable pour croiser des données, notamment financières ou RH", insiste Élisabeth Pelestor, directrice du pilotage et du contrôle de gestion d'Aix-Marseille université. Vient ensuite la mise en place d'un portail décisionnel qui puise les informations dans ces entrepôts afin de faciliter la prise de décision. Le portail est alimenté depuis un an et présente d'un côté, des chiffres clés, de l'autre des tableaux de bord par fonction.

Le manque de gouvernance des données est un frein à leur exploitation

L'exemple d'AMU illustre bien l'un des freins au processus du pilotage par la donnée : l'architecture en silos de ces informations. Les universités ne sont bien sûr pas seules à en souffrir, comme le pointait déjà en 2015 un rapport remis au Premier ministre sur la gouvernance de la donnée. "Focalisé sur la fiabilité, la sécurité et la maîtrise des coûts, l'État a négligé l'interopérabilité, l'accessibilité et la capacité d'usage, et a donc toléré une culture de silos, des divergences de formats avec des qualités excessives ou au contraire dégradées, une sous-traitance excessive et une perte globale de souveraineté et d'autonomie sur ses propres données".

Plus globalement, le manque de gouvernance des données a entraîné une sous-exploitation de leur potentiel, dans les universités françaises et ailleurs dans le monde. Ce "retard" a été épinglé par [un article publié dans la revue Science](#) en décembre 2022. "Les universités ont été plus lentes que d'autres secteurs économiques, dans la création de positions senior pour coordonner la qualité des données, la stratégie, la gouvernance et les questions de sécurité", résume l'article. Elles ont beau être "riches en données", elles sont "pauvres quand il s'agit de les exploiter et d'en faire un avantage stratégique", voire "aveugles" sur certains domaines d'activité.

Attention aux angles morts, notamment sur le cœur de métier des universités

Cet "aveuglement", dont parle l'article, semble concerner en particulier le cœur de métier des universités en France. Certes, les données sont abondantes sur les fonctions support, les finances, l'administratif, les RH ou les consommations de fluides dans les bâtiments, permettant éventuellement de jongler entre visions comptables, budgétaires ou analytiques. Mais cette profusion concerne beaucoup moins la pédagogie, les enseignements, la provenance des étudiants, leur activité au sein de l'établissement, leur engagement dans les cours ou encore leur réussite. Le passage à l'autonomie des universités explique qu'elles aient priorisé des données comme la masse salariale. Or "pour donner du sens et impliquer les personnels, il faut toucher au cœur de métier. C'est une belle mécanique, mais attention à la machine qui s'emballe. L'objectif, ce n'est pas la marge", rappelle ainsi Jérôme Mourroux.

Se contenter d'un "back-office régalien", comme le qualifie Philippe Pinto, expert en audit SI Education d'Inetum Consulting, reviendrait en outre à se priver "d'un actif précieux qui permettrait de créer de nouvelles opportunités". Détecter les décrochages potentiels et les anticiper pourrait par exemple être valorisé auprès des familles et des futurs étudiants... L'université d'Évry, à laquelle nous avons consacré une précédente dépêche, semble d'ailleurs avoir pris le contrepied de cette observation générale. Avec sa plateforme Scolaviz, elle vise la prévision de la démographie étudiante, l'anticipation des flux liés aux nouveaux moyens de transport, ou le suivi des cohortes lycéennes.



Lire aussi

[Comment l'université d'Évry pilote par la donnée son offre de formation et anticipe ses effectifs étudiants](#)

Quels indicateurs pour quelle stratégie ?

Enfin, l'outil ne fait pas tout. "Nous sommes des aidants. Mais nous ne pouvons pas nous substituer à la vision stratégique", résume Claire Desmas, responsable de la direction d'aide au pilotage, à l'évaluation et au contrôle de gestion de l'université de Rennes. De la même manière, Elisabeth Pelestor (AMU) souligne qu'il faut d'abord "définir une stratégie claire pour mettre en place des indicateurs qui couvrent ces axes à suivre et les objectifs fixés". À défaut de quoi, les équipes s'épuisent à chercher une donnée plutôt qu'à en extraire le sens, l'interpréter et à l'analyser.

Encore faut-il, en outre, que ces indicateurs répondent à un besoin clairement exprimé et identifié. Dérouler un chapelet de centaines d'indicateurs-clés de performance (ou KPI) tous azimuts est bien moins efficient que cibler une poignée d'indicateurs soigneusement sélectionnés et sous-tendus par une vision globale. "La technicisation du discours ne peut remplacer la vision stratégique. On se noie dans une multitude d'indicateurs et on perd les tendances globales", insiste Sabine Goulin. Le risque : "confondre performance avec excellence".

AEF info est un **groupe de presse professionnelle numérique et organisateur d'évènements**. AEF info produit tous les jours une information de haute qualité qui mobilise une équipe de **80 journalistes** spécialisés permanents à Paris et en régions.

C'est un outil de travail, d'aide à la décision, d'information et de documentation utilisé tous les jours par plus de **20 000 professionnels et 2 000 organisations abonnées** (médias, institutions, collectivités territoriales, entreprises, fédérations, syndicats, associations).

5 SERVICES D'INFORMATION, 18 DOMAINES ET 2 HEBDOS

Les cinq services d'information spécialisés d'AEF info diffusent (Social RH, Enseignement Recherche, Développement durable, Habitat & urbanisme, Sécurité Globale) à leurs abonnés un service d'information continue par courrier électronique et via l'application mobile. Être abonné à ces services, c'est avoir l'assurance d'être informé rapidement, précisément et objectivement des faits essentiels.

Cliquez ici pour tester gratuitement les services d'information AEF info
