



**UNIVERSITÉ
DE LORRAINE**

Relier
réseau qualité
enseignement supérieur
et recherche

De l'élaboration d'une stratégie à sa mise en œuvre : l'alignement stratégique comme outil de gouvernance

Martial DELIGNON

Premier Vice Président de l'Université de Lorraine, VP CA

RELIER - 27 mars 2015

1 - Contexte

2 - Les dispositifs d'alignement stratégique

3 - Utiliser l'information pour décider et les outils support

4 - D'un contrat à l'autre

Conclusion

1 Contexte

Missions

Préparation de la fusion et de la stratégie du nouvel établissement (2012)

Projet d'établissement

Contrat de site 2013 - 2017

Politique et trajectoire en Recherche

Politique et trajectoire en Formation

Politique et trajectoire de Gouvernance

Organisation

Statut grand établissement (avant loi de juillet 2013)

Présidence

10 Pôles scientifiques

8 Collegiums

DAPEQ = Délégation à l'Aide au Pilotage Et à la Qualité

14 Directions Opérationnelles

Des organes de concertation régionaux en recherche et en formation : CCOSL et (plus tard) PLES

1.3 Contexte et stratégie

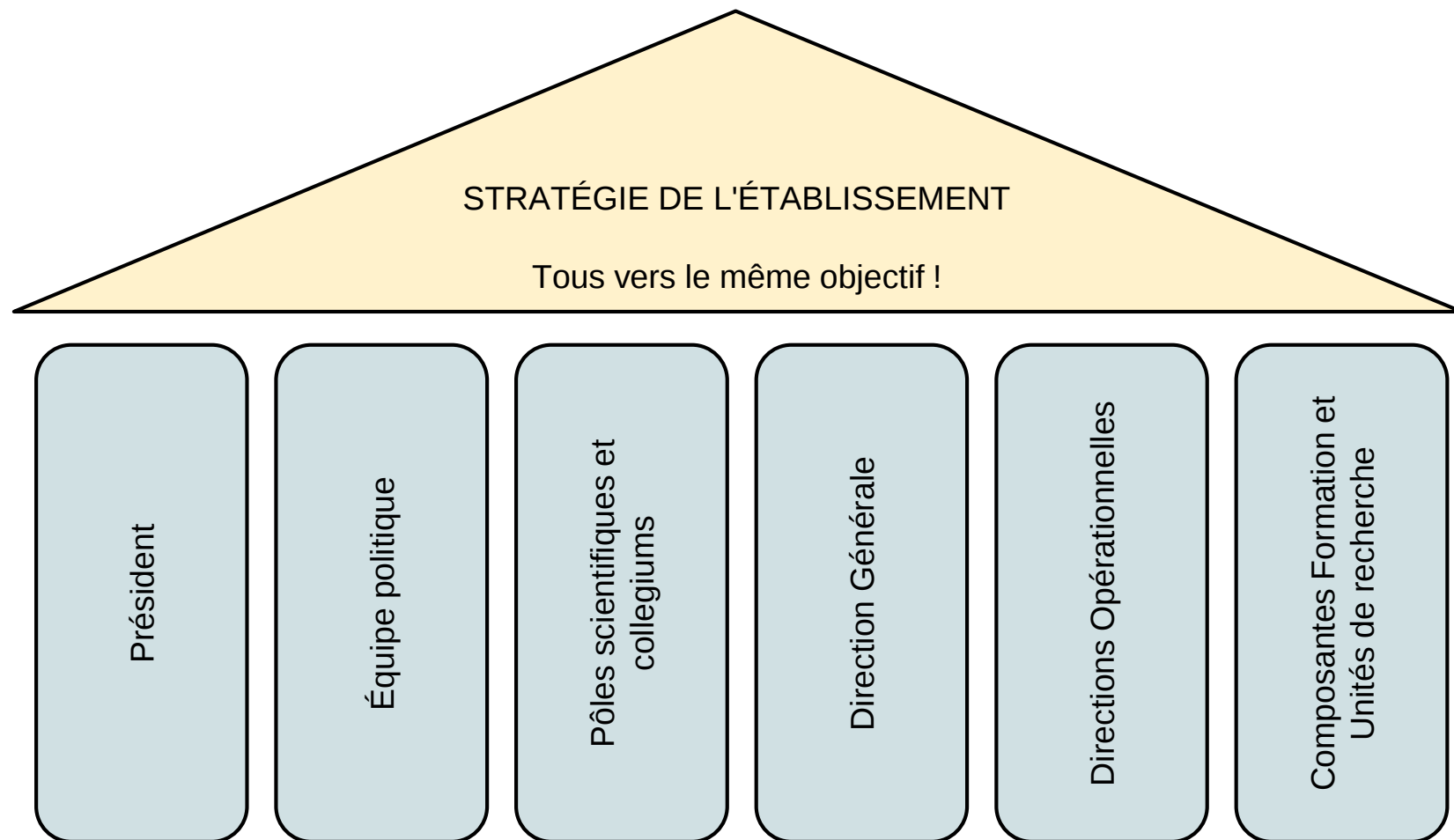
Penser la
stratégie

mettre en
œuvre la
stratégie

La stratégie initiale : mettre en place une nouvelle université : diversité des universités d'origine rend l'alignement stratégique indispensable pour un développement cohérent

- Mettre en œuvre le projet d'établissement et le contrat de site ; Déployer une nouvelle offre de formation à l'échelle régionale
- Réorganiser et mettre en place l'organisation administrative ; développement du Système d'Information (SI intégré, un référentiel unique, des outils communs)
- Mettre en place des organes internes de concertation et de pilotage politique (directoire, rôle des directeurs de pôle scientifique et collégium...)
- Reconfiguration institutionnelle (fusions / nouvelles composantes)
- Inscrire notre stratégie dans l'environnement régional avec les partenaires (EPST, collectivités locales,)

1.2 Les acteurs



2 . Les dispositifs d'alignement stratégique

2.1 Les séminaires pour construire ensemble

Juillet 2012 EP et directions opérationnelles	• « Projet stratégique, plan d'action, méthode de travail et travail collectif »
Septembre 2012 - EP et Directeurs Pôles et collègiums	• « De l'élaboration à la mise en œuvre du projet, le positionnement des CPS, reconfiguration institutionnelle... »
Juin 2013 EP, C-PS, dir opérationnelles	• « Restitution travaux accompagnement »
Février 2014 - Directoire	• « Stratégie et COM 15/17 »
Avril 2014 CODIR	• « <i>De l'autoévaluation pré-fusionnelle à la construction actuelle</i> »
Juillet 2014 EP, Directoire, CODIR – 2 jours	• « Une stratégie, des objectifs, des plans d'actions et donc des choix »
Février 2015 EP - Directoire - CODIR	• « Présentation des résultats de la cartographie économique »
Mars 2015 EP	• « Orientation stratégique à partir des informations »
Juin 2015 EP Directoire et CODIR - 2 jours	• « S'engager dans la politique d'établissement du prochain contrat »
Juin 2015 - Resp Comp et Resp de diplômes	• Préparation du contrat 2018-2022 – lettre de cadrage, autoévaluation et plan d'action

2.2 Des projets aux COM

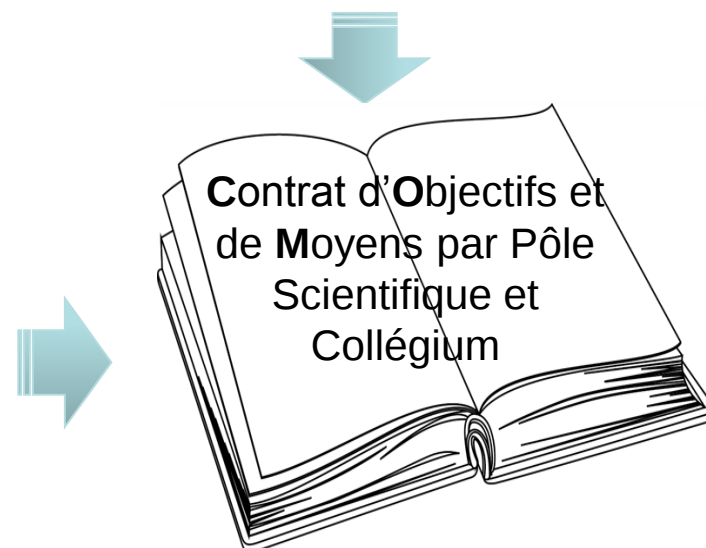
Analyses des évaluations et des données descriptives depuis 2012 par unité de recherche et par composante de formation pour alimenter les travaux

Les réunions de dialogue de gestion menées avec les pôles scientifiques et les collègiums en 2014 : aligner la stratégie des C-PS sur celle de l'établissement

Les orientations traduites dans les COM



+ Dialogue de Gestion



2.3 : architecture des COM

Trois parties :

- *Caractérisation du C-PS* : données de caractérisation du C-PS ; indicateurs d'activités et de performance ; dotations de moyens
- *Projet stratégique du C-PS* + SWOT
- *Feuille de route 2015-17* = Objectifs transversaux et spécifiques au C-PS avec indicateurs

2.4 Les fonctions assurées par les COM

COM = condensé des dispositifs pour assurer la réalisation du projet d'établissement et du contrat de site

- Dispositif de pilotage dynamique et partagé concrétisant la subsidiarité : alignement stratégique et allocation de moyens par le biais des C-PS.

Les parties s'engagent à travailler ensemble sur les thèmes de la feuille de route.

- Dispositif de réflexion stratégique : initier la démarche d'autoévaluation, co-construire la stratégie de l'établissement.

Dualité réflexive pour construire la nouvelle stratégie : inscrire les actions des composantes dans le cadre du contrat actuel (vecteur top down) et dégager de nouveaux projets pour le futur contrat (vecteur bottom up).

- Dispositif de communication fédérateur en interne et valorisant la richesse et la diversité des activités de l'établissement en externe.

Témoigner de la richesse des activités vis à vis de l'externe et fédérer les énergies en interne en proposant une projection vers l'avenir.

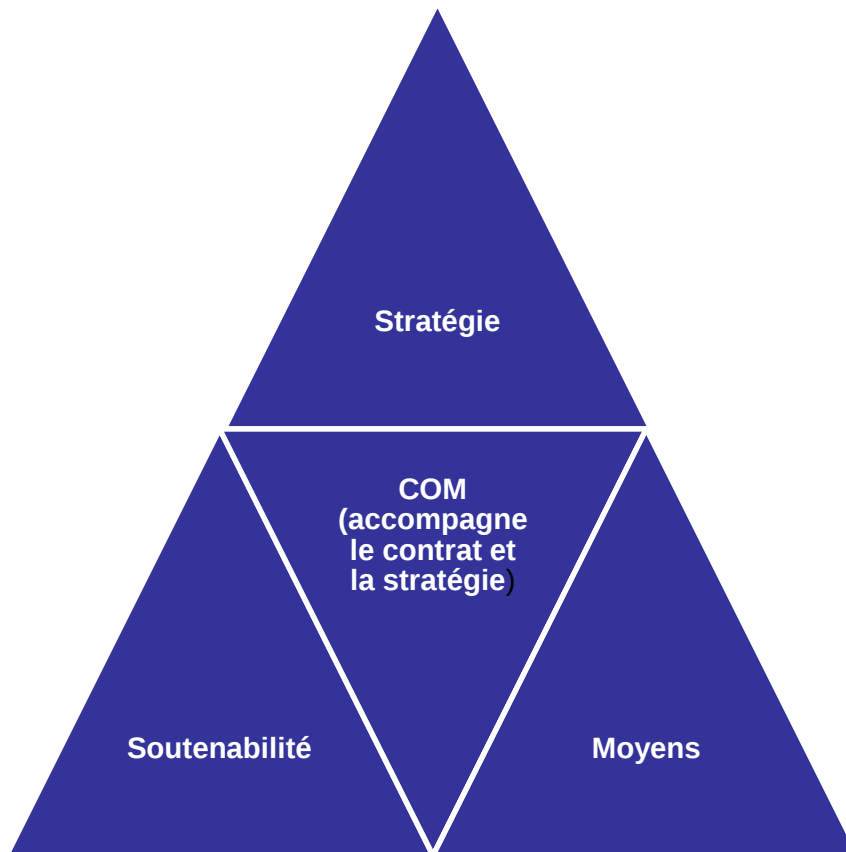
2. 5 COM : souples et pluriannuels

Les COM sont des dispositifs de pilotage souples et adaptables aux spécificités de chacun :

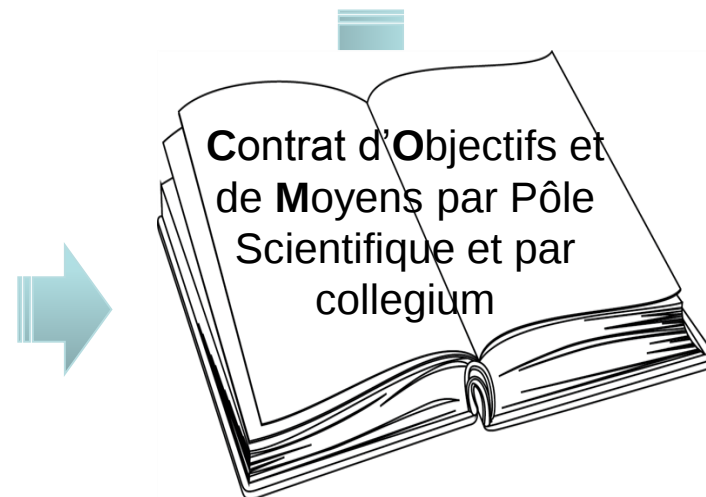
- Conçus sur la base des recommandations de l'AERES, du projet d'établissement et du contrat de site, des projets stratégiques des C-PS
- Évolutifs pour s'adapter aux évolutions de l'environnement et de la stratégie de l'établissement, des projets des composantes et des acteurs, ils feront l'objet d'avenants annuels
- Préfigurateurs dans leurs perspectives à moyen terme des axes du futur projet stratégique de l'établissement et donc du contrat de site 2018 - 22

***Outils de dialogue et de construction collective,
donc non figés mais à améliorer et compléter au cours du temps***

2.5 Intégrer la dimension « moyens »



+ Dialogue de Gestion : analyse des SWOT, des moyens, des réalisations et projets



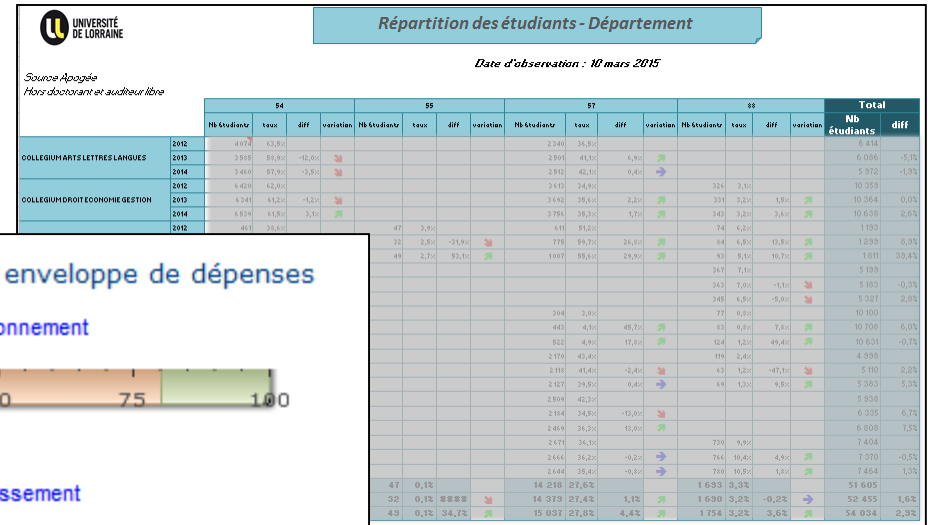
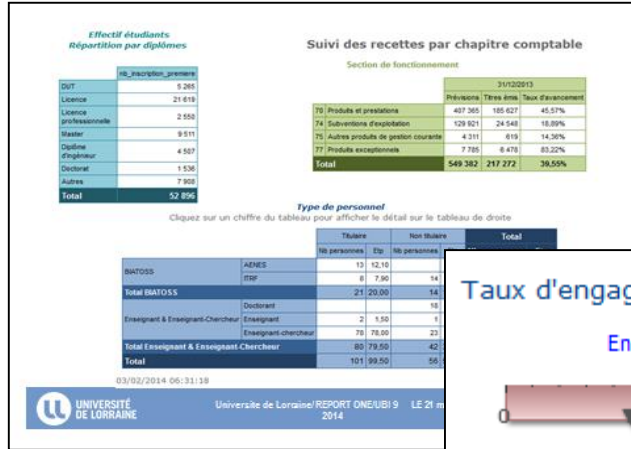
3. Utiliser l'information pour décider

3. Analyse et partage des informations

- Les tableaux de bord de pilotage (finance et budget, RH....) sont exploités par un groupe de travail spécifique tous les mois puis en l'équipe politique
- Les tableaux de bord Opérationnels sont accessibles en ligne à plus de 400 décideurs dans l'université (accès en temps réels aux données formation, RH, Finances, achat, charges d'enseignements...) - outil My Report
- Les résultats de la cartographie économique (2011 puis 2013 et bientôt 2014) sont communiqués et font l'objet de travaux en séminaire
- Les bilans de l'activité de Formation sont réalisés et servent de suivi aux orientations stratégiques (effectif par formation, H/E,)
- Les outils sont développés pour le suivi des recettes (contrats, subventions) ; les actions de CICF ; des cartographies de processus viennent en appui pour gérer les risques et piloter les processus.

Un leitmotiv... : la bonne donnée, à la bonne personne, au bon moment

3.1 Tableaux de bord de pilotage



Taux d'engagement par enveloppe de dépenses

Enveloppe Fonctionnement



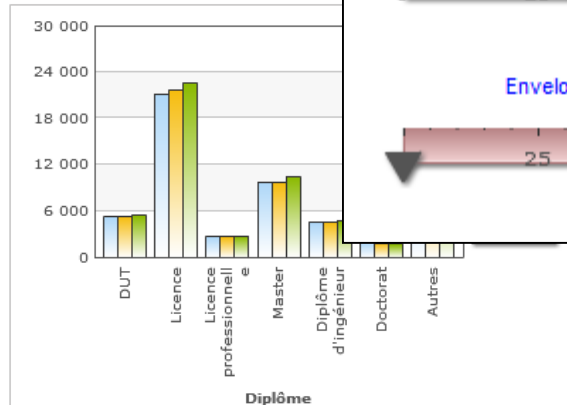
Enveloppe Investissement



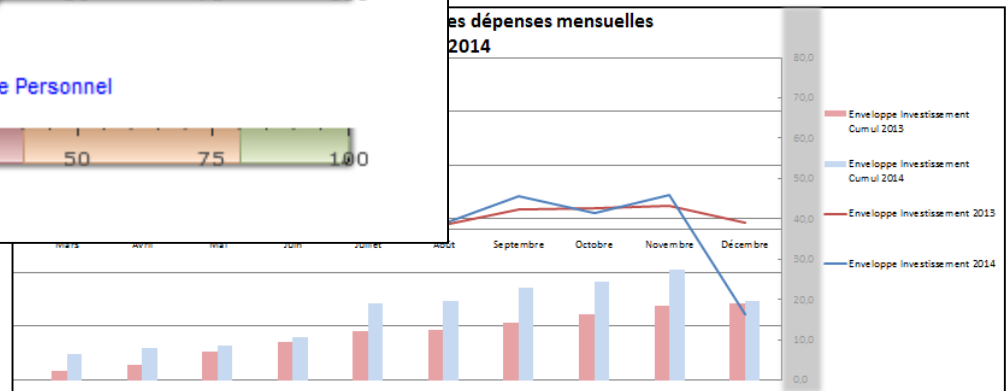
Enveloppe Personnel



Répartition par diplôme



Les dépenses mensuelles 2014



3.2 La cartographie économique des activités

Outil d'analyse : permet de mesurer le poids relatif des activités au sein de l'établissement et de vérifier l'adéquation entre les moyens qui sont consacrés à chacune et les objectifs stratégiques de l'établissement.

C'est un outil qui s'inscrit dans une démarche pluriannuelle :

Travail sur des grands agrégats et indicateurs

Une approche économique et non comptable ou budgétaire

Une réflexion économique en lien avec la stratégie :

- Ces données financières sont rapprochées d'autres données qui caractérisent l'activité ; l'objectif est à la fois de décrire les conditions de l'équilibre global de l'université, mais aussi les spécificités de situations des composantes ou groupes de composantes
- La présentation de la répartition des ressources a pour but d'éclairer la problématique de l'allocation des moyens en mettant en évidence des enjeux stratégiques, les niveaux d'arbitrages et leur dimension pluriannuelle.

3.2 La cartographie économique

☞ **Une cartographie économique des activités de l'université par grands secteurs permet de mesurer ce que représente chacun de ces secteurs en termes d'activité et de financement pour :**

- pour caractériser l'activité de chacun des secteurs de formation ou de recherche
- évaluer les coûts de fonctionnement directs et les flux internes de financement de la formation, de la recherche et de la vie universitaire
- mesurer leur poids relatif au sein de l'établissement
- vérifier l'adéquation entre les moyens qui sont consacrés à chacune d'entre elles avec les objectifs stratégiques qui figurent dans le projet d'établissement et le contrat de site
- pour identifier des objectifs stratégiques cibles, les scénarios de développement et les leviers d'actions spécifiques

3.2 La cartographie économique des activités de l'Université de Lorraine

Les activités de formation : Taux d'encadrement

Tableau 20a. Analyse des taux d'encadrement

nb étudiants (LAP)
total nb personnels enseignants en ETP
total nb personnels enseignants
total nb SUTSS en STPT
nombre d'ETPT SUTSS par ETPT enseignant
étudiants/enseignant
étudiants/ETPT enseignant

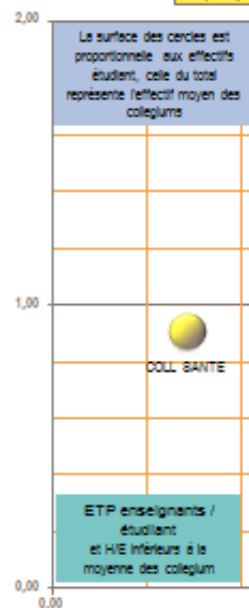
Les valeurs maximales de chaque donnée (hors INTERFUC et SUTSS pour les 2)

Tableau 20b. Valeurs maximales

nb étudiants (LAP)
total nb personnels enseignants
total nb personnels enseignants
total nb SUTSS en STPT
nombre d'ETPT SUTSS par ETPT enseignant
étudiants/enseignant
étudiants/ETPT enseignant

Les valeurs maximales de chaque donnée (hors SUTSS pour les 2)

Graphique 1 : H/E réel et ETP Enseignants-chercheurs et enseignants par étudiant

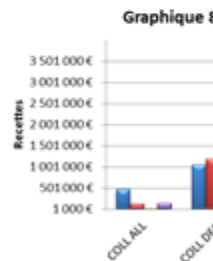


Structure des ressources propres de la Formation

Tableau 4. Structure des ressources propres par discipline

	COLL ALL	COLL DES	COLL INTERFUC	COLL LAP	COLL SUTSS	COLL SCIENCES TECH	COLL SAS	COLL TECHNOLOGIE	Total
Dots d'enseignement	475 104 €	1 020 191 €	156 471 €	1 438 914 €	3 166 207 €	455 626 €	158 773 €	473 407 €	7 110 698 €
par relative des ressources propres dots d'enseignement	6,7%	14,2%	2,2%	20,2%	44,4%	6,4%	2,2%	6,7%	100,0%
Formation continue									
par relative des ressources propres formation continue									
Taux d'apprentissage									
par relative des ressources propres taux d'apprentissage									
autres									
par relative des ressources propres autres									
total ressources propres (hors subventions)									

Les valeurs maximales de chaque donnée sont les suivantes :



UNIVERSITÉ DE LORRAINE

Les dépenses directes de la Recherche

Tableau 14. Analyse des dépenses directes par pôle scientifique

	POL DES	POL DES	POL DES	POL DES	POL DES	POL DES	POL DES	POL DES	POL DES	POL DES	Total
total des dépenses	8 228 471 €	18 265 441 €	15 753 264 €	15 226 243 €	15 226 243 €	15 226 243 €	15 226 243 €	15 226 243 €	15 226 243 €	15 226 243 €	152 226 243 €
Par relative des dépenses directes	5,4%	11,9%	10,3%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	100,0%
dépenses directes par ETPT enseignant	104 226 €	21 226 €	18 226 €	18 226 €	18 226 €	18 226 €	18 226 €	18 226 €	18 226 €	18 226 €	18 226 €

Les valeurs maximales de chaque donnée sont les suivantes : les valeurs maximales des dépenses directes par pôle scientifique sont les suivantes :

Tableau 16a. Structure des dépenses directes par pôle scientifique

	POL DES	POL DES	POL DES	POL DES	POL DES	POL DES	POL DES	POL DES	POL DES	POL DES	Total
total LG enseignant	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	10 000 000 €
par relative total masse salariale enseignant	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	100,0%
total LG SUTSS	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	10 000 000 €
par relative total masse salariale SUTSS	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	100,0%
LG vacataires	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	10 000 000 €
par relative total masse salariale vacataires	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	100,0%
total LG directe (hors LG vacataires)	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	10 000 000 €
par relative total LG directe (hors LG vacataires)	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	100,0%
total dépenses de fonctionnement (hors LG)	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	10 000 000 €
par relative total dépenses de fonctionnement (hors LG)	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	100,0%
total des dépenses	8 228 471 €	18 265 441 €	15 753 264 €	15 226 243 €	15 226 243 €	15 226 243 €	15 226 243 €	15 226 243 €	15 226 243 €	15 226 243 €	152 226 243 €
Par relative des dépenses directes	5,4%	11,9%	10,3%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	100,0%

Les besoins de financement de la Recherche

Tableau 16b. Analyse des besoins de financement par pôle scientifique

	POL DES	POL DES	POL DES	POL DES	POL DES	POL DES	POL DES	POL DES	POL DES	POL DES	Total
besoin des activités H/E à financer	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	10 000 000 €
Par relative des besoins à financer	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	100,0%
total des besoins à financer	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	1 000 000 €	10 000 000 €
besoin des activités H/E à financer par ETPT enseignant	104 226 €	21 226 €	18 226 €	18 226 €	18 226 €	18 226 €	18 226 €	18 226 €	18 226 €	18 226 €	18 226 €

3.3 Entre outil support et analyse : rôle des autoévaluations

Utiliser l'information pour décider

Développer et mettre en œuvre les autoévaluations = processus évaluation intégré à la stratégie de l'université



Autoévaluation :

Un dispositif qui vient en appui pour la responsabilisation des acteurs dans les processus d'amélioration, de régulation et de réussite.

Mis en place régulièrement, il concerne toute la communauté universitaire : administration, formation et Recherche

AUTOEVALUATION DES UNITES DE RECHERCHES
Selon les critères d'évaluation AERES - Vague A 2014/2015

DIAGNOSTIC des Unités de Recherche
DIAUR v 1.0

Nom de l'unité : Pôle scientifique d'appartenance :

Acronyme de l'unité :

N° actuel :

Nom du Directeur : (2013-2017)

Nom du porteur du projet : (2018-2023)

Résultat Global : **2,15**

Critère 1 : Production et qualité scientifiques
Ce critère, qui porte sur la production de connaissances, apprécie, par rapport aux standards de la discipline et du domaine de recherche, les découvertes, les résultats, les problématiques, les faits expérimentaux conduisant à des évaluations scientifiques. Il apprécie également l'originalité, la qualité et la portée de la recherche.

	Force	Opportunité	
— les publications : ouvrages, chapitres d'ouvrages, éditions de textes (et, en particulier, éditions critiques), traductions, articles dans des revues à comité de lecture, communications avec actes, etc. ;	3	2	2,75
— les conférences et autres communications orales sans publication : communications orales sans actes, communications par affiche, conférences données sur invitation, jeux de diapositives déposés, etc. ;	3	3	
— les autres productions scientifiques propres au domaine : rapports scientifiques ou techniques (rapports de fouille, par exemple), catalogues d'exposition, atlas, corpus, tests psychométriques, démonstrateurs, logiciels, prototypes, productions audio-visuelles à caractère scientifique, créations artistiques théoriques, etc. ;	3	3	
— la production d'instruments, de ressources, de méthodologie : glossaires, bases de données, collections, cohortes, observatoires, plateformes technologiques, etc.	3		

Critère 2 : Rayonnement et attractivité académiques
Ce critère prend en compte la capacité de l'entité à se faire connaître dans les communautés de recherche, en acquérant notoriété et visibilité. Il apprécie également son implication dans des instances structurant la recherche au niveau régional, national, international, et sa capacité à devenir un pôle d'attraction dans son domaine.

	Force	Opportunité	Faiblesse	
— la participation à des projets de recherche collaboratifs nationaux et internationaux ;		2	1	2,38
— l'existence de collaborations suivies avec d'autres laboratoires ;				
— la participation à des réseaux nationaux et internationaux, des instances européennes de coopération (FP-Innov, Programme Initiative, COOP-Europe, Cooperation in Science and Technology, etc.), des structures fédératives (des Maisons des sciences de l'homme, par exemple), des sociétés savantes, des communautés de programmation scientifique (préparation d'appels d'offre, montage d'infrastructures, etc.) ;	3	3		
— la participation au programme « Investissements d'avenir » : labellisation Idex, Labex, Equipex, etc. ;	3	3		
— l'organisation de colloques nationaux et internationaux ;	3	3		
— les chercheurs, doctorants et post-doctorants accueillis au sein de l'entité ;	3	2		
— les prix et distinctions octroyés aux membres de l'entité, les invitations à des manifestations scientifiques ;	3	3		
— la direction de collections, de séries référencées chez des éditeurs scientifiques ; la participation à des comités éditoriaux, à des comités scientifiques de colloques ou de congrès, à des instances d'expertise scientifique ;		2		

Outil d'autoévaluation (avec ou sans notation) à l'usage des Unités de Recherche - INTERNE

4 . D'un contrat à l'autre

4.1 Une ambition réaffirmée

- **Ambition** : s'affirmer comme un modèle européen d'université pluridisciplinaire, technologique et entrepreneuriale. Fondée sur la combinaison de recherche d'excellence et de formations académiques de qualité, il permet d'associer les atouts respectifs des UFR, des écoles d'ingénieurs et des IUT.

Cette ambition s'accompagne d'une volonté

- de conjuguer l'excellence et la proximité
- de développer notre rayonnement international et notre mission d'acteur socio-économique régional, et
- de déployer pleinement notre potentiel construit collectivement sur les bases du vivre ensemble et de l'épanouissement de tous les talents de notre communauté universitaire.

Si le projet d'établissement et le contrat de site lorrain 2013-2018 déclinent cette ambition et cette stratégie, les COM sont les dispositifs principaux de leur réalisation.

4.2 Les 8 domaines de l'IDEX – dimension « marché » et environnement

Gestion durable des ressources naturelles

Énergie et génie des procédés

Matériaux et procédés de transformation

Mathématiques et STIC

Ingénierie des langues et des
connaissances

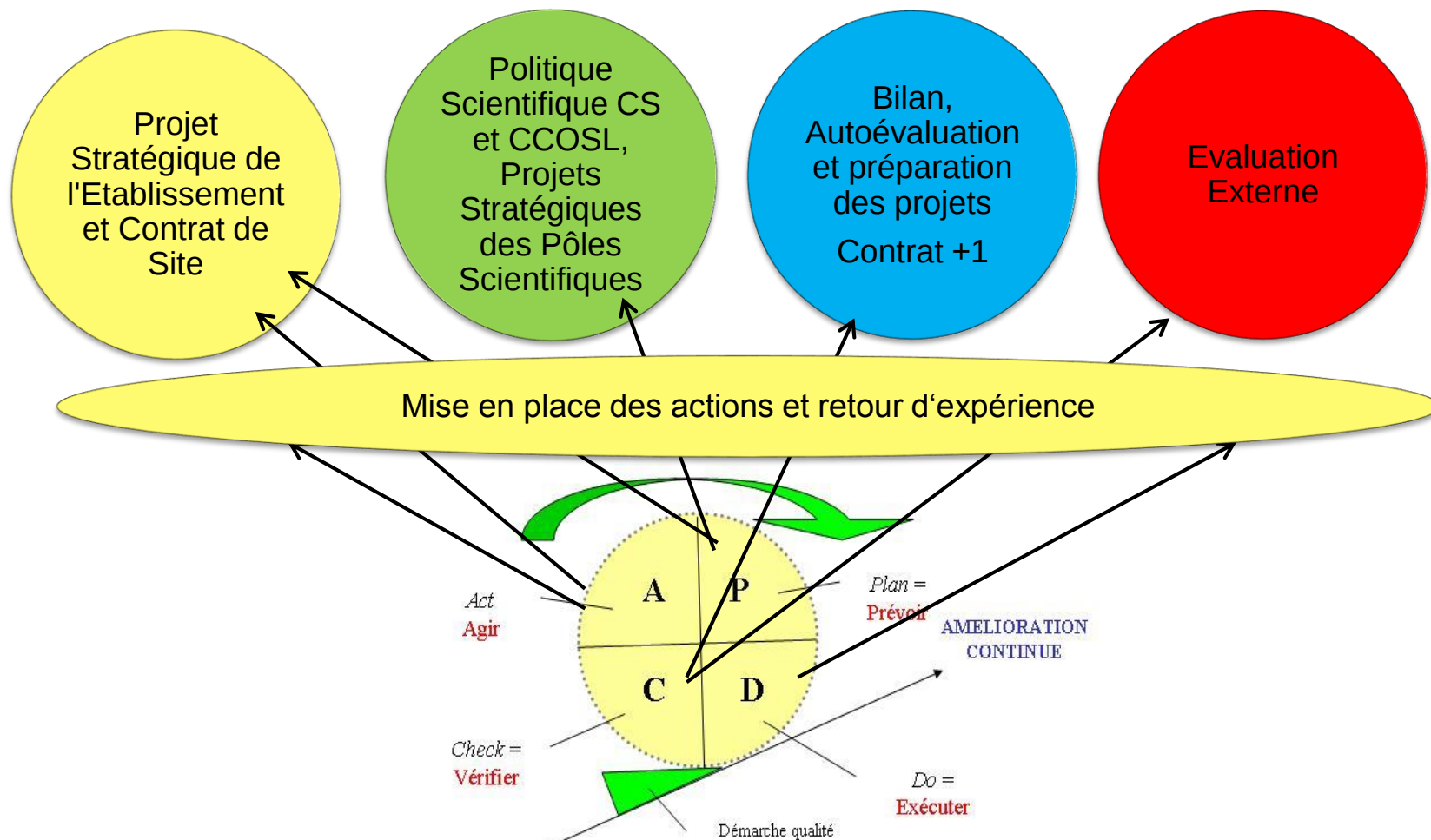
Ingénierie pour la santé et le vieillissement

Mutation des institutions et organisations

Patrimoine, culture et identité

4.3 La dimension contrat

D'un contrat à l'autre



Notre signature institutionnelle :

**« Faire dialoguer les savoirs,
c'est innover »**

*pour une université qui se veut :
« pluridisciplinaire,
entrepreneuriale,
technologique »*