

## Pilotage de l'établissement :

illustration sur la politique  
d'ouverture internationale

22 octobre 2007

- compte-rendu -



# Table des matières

<b>Ouverture .....</b>	<b>5</b>
Olivier AUDEOUD <i>Président de la commission des relations internationales et européennes de la CPU, Président de l'université Paris 10 - Nanterre</i>	
Sibylle ROCHAS <i>Chargée de mission aide au pilotage, département Services, Amue</i>	
1. Introduction à l'internationalisation .....	5
2. Une orientation stratégique .....	6
<b>Un outil intégré pour le pilotage des relations internationales .....</b>	<b>9</b>
Fabienne PALMARO <i>Secrétaire générale</i>	
Fabrice BERNARDI <i>Cellule pilotage</i>	
Amiel BUISSET-ORSONI <i>Chargée des relations internationales</i>	
Université de Corse Pascal Paoli	
1. Présentation de l'université de Corse .....	9
2. Expérience de pilotage à l'université de Corse .....	10
3. Les indicateurs .....	10
4. Production des indicateurs et utilisation de l'outil collaboratif .....	10
<b>Débat avec la salle .....</b>	<b>12</b>
<b>L'utilisation et le traitement des données permettant d'optimiser échanges et accords internationaux dans le cadre du projet d'établissement.....</b>	<b>14</b>
Eric GASPERINI <i>Chargé de mission relations internationales</i>	
Renée LE BOULANGER <i>Directrice du service des relations internationales</i>	
Université de Nice Sophia Antipolis	
1. Présentation de l'université de Nice Sophia Antipolis.....	14
2. Les Tableaux de bord.....	15
3. Utilisation politique des indicateurs .....	16
4. Choisir une politique d'ensemble .....	17
<b>Débat avec la salle .....</b>	<b>18</b>



<b>Les apports méthodologiques de la démarche initiée pour le pilotage de la politique d'ouverture internationale de l'établissement .....</b>	<b>20</b>
Frédérique LONGIN <i>Chargée de mission pilotage, université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand II</i>	
1. Evolutions récentes de l'aide au pilotage dans l'établissement.....	20
2. Les apports de la démarche politique d'ouverture internationale sur la qualité des données saisies.....	21
3. La fiche de qualification.....	21
<b>Débat avec la salle .....</b>	<b>23</b>
<b>Quelques points clefs .....</b>	<b>24</b>
Yves LESPAGNOL <i>KL Consultant</i>	
<b>Définir une politique d'ouverture internationale : l'exemple de l'Asie .....</b>	<b>26</b>
Catherine MARSHALL <i>Vice-présidente chargée des relations internationales</i>	
Sophie CECILIA <i>Chef du service relations internationales et culturelles</i>	
Vanessa VIARD <i>Contrôleur de gestion</i>	
Université de Cergy-Pontoise	
1. Présentation de l'université .....	26
2. Les enjeux de la politique d'ouverture internationale.....	28
3. Élaboration du tableau de bord des relations internationales.....	30
4. Un axe thématique : pourquoi l'Asie ? .....	31
<b>Échanges avec la salle .....</b>	<b>33</b>
<b>De l'initiation à la généralisation d'une démarche de projet et de pilotage.....</b>	<b>35</b>
Colette PADET <i>Vice-présidente du conseil d'administration</i>	
Claude RONEZ <i>Responsable du service études prospectives et évaluation</i>	
Laure CASTIN <i>Chef du service relations internationales</i>	
Université de Reims Champagne-Ardenne	
1. Le contexte à l'URCA.....	35
2. La démarche de pilotage d'établissement .....	37
3. Le calendrier.....	38
<b>Échanges avec la salle .....</b>	<b>39</b>



**D'une démarche de pilotage de la politique internationale à une structure générale de pilotage de l'établissement .....40**

Hélène DEJOUX

*Directrice du service de la coopération internationale*

Daniel POUMEROULY

*Secrétaire général*

Jean-Claude VAREILLE

*Vice-président du conseil d'administration*

Université de Limoges

1. D'un service des relations internationales à une politique d'ouverture internationale ..... 40
2. Travailler autrement ..... 41
3. Le pilotage du contrat quadriennal ..... 42

**Quelques points clés .....44**

Yves LESPAGNOL

*KL Consultant*

1. Organisation de l'animation de gestion et du pilotage dans l'établissement ..... 44
2. Les fonctions du pilotage ..... 44
3. Les trois points clés du système de pilotage ..... 44

**Conclusion .....45**

Thierry COULHON

*Président de l'université de Cergy-Pontoise, vice-président de la CPU*



## Ouverture

### **Olivier AUDEOUD**

*Président de la commission des relations internationales et européennes de la CPU, Président de l'université Paris 10 - Nanterre*

### **Sibylle ROCHAS**

*Chargée de mission aide au pilotage, département Services, Amue*

### **Sibylle ROCHAS**

Je vous remercie d'être présents au CNAM. Je remercie aussi ceux qui ne sont pas physiquement parmi nous mais qui suivent ce séminaire sur Canal-U devant leur ordinateur. Le thème de cette journée est consacré au pilotage et c'est à titre d'exemple que nous avons choisi les relations internationales comme thème support. Nous nous intéresserons aux méthodes, aux outils et à l'importance du pilotage des relations internationales avant de nous pencher sur le pilotage global de l'établissement.

### **Olivier AUDEOUD**

Je suis heureux d'ouvrir ce séminaire qui s'inscrit dans un travail de transformation des établissements d'enseignement supérieur français. La CPU avait déjà organisé en 2002 un séminaire sur l'internationalisation des universités. En mars 2006 nous avons choisi de faire le séminaire national de la CPU sur le même thème de l'internationalisation et de la politique internationale des universités. Depuis 2003, dix-huit universités ont pu suivre le programme d'accompagnement proposé par l'Agence de mutualisation des universités et établissements sur le pilotage des relations internationales. Ce recul nous permet d'identifier les problèmes et de développer des outils. Personnellement, je souhaite que ce programme soit poursuivi et que d'autres établissements s'y associent. Ceux qui sont intéressés et qui ne se sont pas encore manifestés auront une fiche d'évaluation à remplir pour exprimer leurs souhaits. Nous pourrions ainsi plaider pour la continuité du programme.

## **1. Introduction à l'internationalisation**

### **1.1. Une chaîne d'acteurs**

Votre présence, aujourd'hui, témoigne de votre intérêt pour l'internationalisation des universités en général et de votre établissement, en particulier. Le premier point que je souhaiterais souligner est le retard de nombreux établissements sur cette question. L'international fait déjà partie intrinsèque du système universitaire alors que nous n'avons pas forcément de politique internationale, d'organisation ou de stratégie à l'international. Chaque établissement d'enseignement supérieur est lié à la politique nationale du Ministère des Affaires étrangères, à celle de l'Immigration et de l'Education nationale. Ce tout forme une grande chaîne d'acteurs et de politiques au sein de laquelle les établissements doivent s'inscrire pour s'exprimer et développer leur propre politique.



## 1.2. Les 4 "A"

Depuis 2003 et à l'instar de la francophonie, l'université est au cœur de l'Attractivité. Elle est un pôle d'attraction fort pour les étudiants, les professeurs et les chercheurs. Deuxième A plus stratégique : l'Admission. Seuls les établissements d'enseignement supérieur ont la compétence pour admettre des étudiants étrangers. Mais une admission systématique, sans choix, des étudiants étrangers ne constitue pas une politique internationale. Pour s'assurer la reconnaissance de ces derniers, les universités désormais autonomes peuvent choisir leurs partenaires internationaux, leurs disciplines, etc. Troisième A : l'Accueil. Il ne s'agit pas seulement du logement au CROUS mais aussi de l'accueil à l'université d'étudiants étrangers, d'enseignants étrangers, de chercheurs étrangers pour qu'ils puissent travailler correctement. L'Accompagnement enfin : à l'arrivée à l'université, d'une part, mais aussi au départ des étudiants à l'étranger qui devront s'adapter à la langue et à la culture d'un pays. J'ai évoqué ces quatre A pour montrer que chaque établissement, malgré son autonomie, fait partie d'un ensemble. On ne peut pas travailler à l'international sans tenir compte de la politique de la France.

## 2. Une orientation stratégique

Chaque établissement d'enseignement supérieur est déjà jugé à travers deux grands axes : la recherche et l'international. Pour la recherche, le pilotage est déjà ancien grâce aux Conseils scientifiques et écoles doctorales prévus par les textes et grâce aux négociations contractuelles avec le CNRS ou avec le Ministère qui permettent l'orientation stratégique.

### 2.1. Passer de l'artisanal au professionnel

L'international, pour le moment, n'a pas de traduction institutionnelle. Son organisation est celle que les établissements se donnent : un service de relations internationales, un service général d'accueil des étudiants étrangers, chaque composante faisant également de l'international. Le problème est donc de passer de ce système désorganisé à un système organisé, l'organisation découlant du pilotage, objet de ce séminaire. Passer de l'artisanal au professionnel, c'est passer de la relation personnelle à la relation institutionnelle. Le problème est donc posé de la pérennisation des relations personnelles à une époque où de nombreux enseignants-chercheurs cèdent leur place sans succession. Il faut ensuite passer de la mobilité individuelle à la mobilité conventionnelle. Par mobilité, j'entends celle des étudiants comme celle des enseignants. Je suis frappé par ce chiffre : 80% des étudiants étrangers en France viennent à titre individuel. Il n'y a que 20% de conventionalité. Ce taux qui comprend également la somme des petites conventions Erasmus donne une mesure étonnante. Il n'y a pas de cogestion suffisante avec les établissements d'enseignement supérieur des pays partenaires. Il est également nécessaire de passer d'une admission aveugle des étudiants étrangers à un choix ou un pilotage orienté s'appuyant sur des réseaux ciblés par pays ou par établissements étrangers. Sans vouloir équilibrer mobilité sortante et mobilité entrante, il faut porter les efforts sur la mobilité sortante qui n'est pas assez accompagnée. La Ministre a pourtant argumenté en faveur des bourses de mobilité, comme le font les collectivités territoriales. Ces dernières ont des stratégies et aident à la mobilité pour aller vers des régions ou des pays avec lesquels elles partagent des centres d'intérêts. Passer de l'artisanal au professionnel suppose aussi de s'interroger sur l'organisation et les outils. Les outils nous les avons déjà, mais ils doivent être mieux identifiés pour l'international. Apogée offre de grandes possibilités mais l'utilise-t-on assez bien pour une gestion de l'international ?



## 2.2. Définir une stratégie

Au-delà des outils, notre préoccupation porte principalement sur l'organisation. Il n'y a pas d'activité universitaire qui n'ait pas cette dimension internationale. Irriguer cette internationalisation sans la cloisonner ni l'isoler dans un système institutionnel, paraît complexe. Un Conseil de l'international permettrait ce pilotage mais il confisquerait la question alors qu'elle intéresse aussi la recherche comme la pédagogie et la formation. A l'occasion du colloque de la CPU à Nantes et d'une table ronde sur cette notion d'organisation, chaque université avait fait prévaloir ses propres choix. Le séminaire d'aujourd'hui va vous permettre de confronter les hypothèses. Son objectif est de vous convaincre que l'international a un intérêt fondamental, au-delà de l'aspect « notoriété de l'établissement ». Une fois convaincus, il vous faudra passer à la réalisation. Chaque établissement devra réfléchir à une stratégie, c'est-à-dire une politique dans le temps pour faire des choix. Je suis frappé de voir certains établissements avec 800 conventions souvent incohérentes. Mieux vaut avoir peu de conventions mais qui fonctionnent véritablement. Il faut établir des schémas structurants. La reconnaissance internationale sera d'autant plus forte. Nombre de collègues étrangers me racontent que dix délégations sont venues leur rendre visite, ces trois derniers mois ; pour autant, ces visites n'ont abouti qu'à la signature d'une convention tout au plus. Ce n'est pas sérieux. Chaque établissement doit définir son organisation, sa ou ses politiques internationales, la complémentarité des composantes devant être prise en compte. Il n'y a pas de modèle type mais ce que vous souhaitez faire à l'international doit apparaître très clairement. Deux leviers peuvent vous permettre de convaincre la communauté universitaire : les collectivités territoriales peuvent vous aider ; vous disposez aussi d'un contrat pluriannuel avec le Ministère qui doit être utilisé. Des questionnaires ont montré que dans les circuits de relations internationales certaines personnes ne maîtrisaient même pas l'anglais. Pour être crédible vous devez vous donner les moyens d'une stratégie internationale.

## 2.3. Six expériences

Le séminaire d'aujourd'hui vous présentera six expériences. C'est un travail long. On ne réforme pas l'université facilement. Or, l'international bouscule les habitudes, transgresse notre schéma classique. En cas de succès comme en cas d'erreur, ses répercussions touchent tout le monde. Les responsabilités sont donc importantes. Des sujets connexes comme la délocalisation peuvent aussi influencer la stratégie. Cette journée va vous permettre de tracer une trame de cette internationalisation à travers des exemples, des outils et des méthodologies. Le monde est assez grand pour trouver des partenaires de qualité.

En introduction à ce séminaire, je souhaite vous avoir convaincu qu'il faut véritablement et sérieusement penser stratégie, politique, et que ceci ne peut se faire qu'avec de bons outils et une réflexion organique. Les universités peuvent être comparées à des boutiques dont l'enseignement serait le fond de commerce, dont la recherche serait la vitrine et l'international, la grande porte. Celles qui n'évolueront pas vers l'international resteront des collèges universitaires classiques.

### Sibylle ROCHAS

Nous allons entendre pendant ce séminaire six établissements que l'AMUE, avec un consultant, Yves Lespagnol, a accompagnés dans une formation-action sur le pilotage de la politique d'ouverture internationale, sur une durée de 10 mois, de septembre à juin.

L'objectif de ce séminaire est de vous faire partager les résultats des travaux déployés par les universités participantes à la formation-action pour vous permettre de mettre en œuvre, à votre tour, les méthodes et les outils dans vos établissements. Nous entendrons ce matin les universités de Corse, de Nice Sophia Antipolis et de Clermont II, puis nous reviendrons avec Yves Lespagnol sur



quelques points clefs. Dans l'après-midi nous entendrons trois autres universités : Cergy-Pontoise, Reims et Limoges. Le deuxième vice-président de la CPU clôturera cette journée. Nous avons fait le choix symbolique de faire intervenir les représentants des universités par binôme ou trinôme pour souligner l'importance du travail en équipe et en transversalité au niveau des services ainsi que la place des relations humaines.



## Un outil intégré pour le pilotage des relations internationales

**Fabienne PALMARO**

*Secrétaire générale*

**Fabrice BERNARDI**

*Cellule pilotage*

**Amiel BUISSET-ORSONI**

*Chargée des relations internationales*

**Université de Corse Pascal Paoli**

**Fabienne PALMARO**

Nous commencerons, tout d'abord, notre intervention à trois par un exposé rapide sur l'université de Corse car nous ne sommes pas très connus et profitons de chaque occasion pour nous présenter. D'autre part, il n'y a pas de pilotage efficient sans logique de contextualisation. La démarche mise en place à l'université dépasse largement le cadre des relations internationales mais puisque c'est le thème de la journée, nous développerons des éléments sur ce thème. Nous insisterons ensuite sur le caractère collaboratif des outils qui ont pu être mis en place par l'université.

### **1. Présentation de l'université de Corse**

L'université de Corse a été créée en 1765, fermée et rouverte en 1981. Ceci tient au contexte très particulier de la Corse d'un point de vue géographique, historique et institutionnel.

L'insularité d'abord a un impact évident, matériel et sociologique. Elle pose l'ouverture comme une donnée immédiate. Avec environ 260 000 habitants, la Corse est peu peuplée. Toutes ses activités sont influencées par une activité dominante, le tourisme. Ces caractéristiques s'imposent donc aussi à l'université. Sur le plan historique, l'absence d'université sur l'île au cours des différentes dominations a poussé les élites à se former à l'extérieur, phénomène qui n'est pas sans impact sur un territoire. L'université a été rouverte en 1981 en réponse à une forte demande de la population et à une ambition de développement du territoire. La Corse est la seule région hors DOM-TOM à bénéficier d'un fort niveau de décentralisation. La collectivité territoriale s'est rajoutée au dispositif existant, ce qui a entraîné une complexité institutionnelle.

Les effectifs d'étudiants à l'université sont stabilisés autour de 4 300 étudiants, ce qui en fait un des plus petits établissements français. Nous sommes implantés sur trois sites. Le site principal est à Corte qui est au centre de l'île et qui est sa capitale historique. Ce choix a été fait pour dynamiser cette ville de 7 000 habitants et sa région. Deux autres sites sont affectés à des activités spécifiques : Cargèse et Vignola près d'Ajaccio.

Nos six domaines de formation soulignent le caractère pluridisciplinaire de l'université. C'est une université de proximité qui se doit de couvrir tout le spectre des formations en proposant notamment 80 diplômes. La recherche est structurée autour de deux UMR et une fédération de recherche. La dimension de l'interdisciplinarité est fortement portée ici autour du fil conducteur : identité et environnement.



Ces caractéristiques ont conduit l'université dans une démarche de projets accentuée qui a été soutenue depuis quelques années par une démarche de pilotage fortement structurée.

## 2. Expérience de pilotage à l'université de Corse

### Fabrice BERNARDI

Le pilotage a notamment pour mission de contrôler les plannings, d'évaluer la politique de l'ensemble des projets et d'optimiser les performances. Dans ce cadre, une cellule de pilotage a été mise en place, en octobre 2005, à l'université de Corse. Au niveau des relations internationales, l'activité s'est structurée à partir de 2003 et le besoin de définir une stratégie à long terme s'est très vite fait sentir.

La démarche de pilotage implique un grand nombre d'acteurs aux motivations très variables. On se confronte également à des données très variables en terme de fiabilité, de complétude et de cohérence entre elles. De ces deux réflexions découlent les éléments clefs du pilotage : la qualité de l'information, l'implication des différents acteurs ainsi qu'une gestion efficace.

Nous avons développé, dans ce cadre, un outil collaboratif sous la forme d'un système d'information de pilotage. Il permet la centralisation des données en provenance de différentes sources. Il propose des facilités d'accès et de visualisation en temps réel du réseau. Il offre surtout des présentations adaptées des données ainsi que la création de bases de données. Tout ceci permet aux décideurs et aux chefs de service de se concentrer sur les actions collectives.

En guise d'illustration, un schéma général montre comment les informations en provenance de Jefyco, Apogée et des bases de données du CNRS donnent des indicateurs en temps réel directement accessibles à partir du système d'information collaboratif ouvert à l'ensemble des chefs de service et des décideurs.

## 3. Les indicateurs

### Amiel BUISSET-ORSONI

Nous avons choisi de travailler sur trois types d'indicateurs : la mobilité entrante et sortante des étudiants, les conventions et partenariats internationaux et les cotutelles de thèse.

Sans base de données dédiée en production, l'utilisation de classeurs Excel donne une visibilité peu claire de la mobilité des étudiants. Le logiciel Apogée a permis de fiabiliser ces informations sur l'outil collaboratif. En ce qui concerne les conventions et partenariats internationaux, les informations émanaient aussi de différents services, ce qui ne permettait pas une bonne visibilité. L'outil collaboratif, en regroupant toutes ces informations dans une base de données, permet au service des relations internationales d'avoir une meilleure lisibilité de ces activités. Il en va de même pour les cotutelles de thèse dont les données étaient encore moins lisibles avant leur entrée dans l'outil collaboratif.

## 4. Production des indicateurs et utilisation de l'outil collaboratif

### Fabrice BERNARDI

Voici trois exemples de processus de production des indicateurs. L'indicateur sur la mobilité est généré par les informations des étudiants *in* saisies par la scolarité dans Apogée et par celles des étudiants *out*, saisies par le BRI dans l'outil collaboratif. Le processus pour les conventions et partenariats est basé sur le recueil des passages de conventions au CA. Au niveau des cotutelles de thèse, l'école doctorale se base sur les données renseignées par la scolarité de troisième cycle mais



a besoin d'autres informations spécifiques à l'université de Corse, notamment en matière de bourses. Ces données seront intégrées à l'outil collaboratif pour être croisées avec celles d'Apogée et avoir ainsi une base de données unique.

(Présentation visuelle de l'accès aux informations)

Ces informations permettent de présenter un certain nombre de tableaux de bord comme par exemple celui des thèses en cotutelle avec une évaluation, un commentaire, une représentation graphique et surtout l'objectif fixé dans le contrat.

Quatre intervenants travaillent quasiment en temps réel sur l'outil : le Bureau des relations internationales qui alimente les bases spécifiques, la vice-présidence du CA qui a la main mise sur les conventions et partenariats, le comité de direction et la cellule de pilotage qui a une vue globale sur l'ensemble des tableaux de bord.

Nous avons élargi cette démarche à différents services. L'outil collaboratif concentre ainsi toutes les informations en ce qui concerne la gestion de la recherche, l'école doctorale et la gestion financière et comptable.

Les résultats de cette approche globalisée se sont très vite fait sentir. Nous avons obtenu une visibilité accrue des relations internationales. Ceci a permis de remettre en cause un certain nombre de processus de gestion, au niveau des doctorants et des étudiants *out* par exemple. L'outil collaboratif a entraîné une grande fiabilisation des données et devient un outil d'aide à la décision. Cette approche va donc se généraliser au sein de l'université de Corse au niveau notamment des services de gestion et du suivi du contrat quadriennal.



## Débat avec la salle

### **Sibylle ROCHAS**

Nous donnons maintenant la parole à la salle afin d'échanger sur ce premier exposé.

### **Gilles HÉNIN, chargé de mission, université du Sud Toulon-Var**

Dans les tableaux que vous avez fait apparaître sur l'outil collaboratif vous avez souligné que le quantitatif ne suffit pas sans qualitatif. Sur un exemple concret comme les cotutelles de thèse, qui donne l'information sur le qualitatif ?

### **Fabrice BERNARDI**

Pour les cotutelles de thèse, les informations émanent du comité de pilotage en relation avec l'école doctorale mais c'est le service de l'école doctorale qui est chargé de rassembler toutes les informations sur cet indicateur.

### **Gilles HÉNIN**

Une seconde question. Combien de temps a-t-il fallu pour rentrer toutes ces informations ?

### **Fabrice BERNARDI**

La cellule a été mise en place en 2005.

### **Amiel BUISSET-ORSONI**

Nous n'avions pas à tout ressaisir car selon les services, comme par exemple le service des relations internationales, les données étaient déjà informatisées sur tableaux Excel.

### **Gilles HÉNIN**

Toulon est une université jeune. Jusqu'à quand faut-il remonter pour chercher ces informations ?

### **Fabrice BERNARDI**

Il y a différentes approches mais on considère que les données sont fiables depuis 2002-2003.

### **Sibylle ROCHAS**

Ce qui est intéressant c'est d'avoir un retour sur la durée du précédent contrat pour voir quelle a été l'évolution.

### **Fabienne PALMARO**

C'est effectivement le contrat 2004-2007 qui a structuré la volonté de la vice-présidence du CA de l'époque de se lancer dans une démarche de pilotage. Nos actions, comme on a pu le voir sur les diapos, sont structurées en 44 projets auxquels étaient déjà associés des indicateurs, même très simples. Cette volonté existait donc déjà, avant que l'on installe la structure en octobre 2005. C'est alors que nous nous sommes dotés de moyens informatiques et attachés les services de personnes aux fortes compétences en informatiques mais aussi capables de comprendre ce qui se passe, de saisir les différents éléments et de discuter avec les acteurs. Mais nous découvrons toujours au fur et à mesure que nous avançons. Il y a quelque chose d'empirique dans notre démarche. Le vecteur est cet outil collaboratif qui a aussi donné l'envie, qui a déclenché la motivation des acteurs.

### **De la salle**

Quelles informations entrez-vous au sujet des conventions ?

### **Fabrice BERNARDI**

On distingue deux types de conventions : les conventions de formation et les conventions de recherche. On relève ensuite des informations sur le contenu, des indications financières et au niveau des ressources nationales, les objectifs du contrat et le pays.



## **De la salle**

Dans le cadre de montages de projets sur appel d'offre ou de partenariats avec l'étranger entrez-vous toutes les subventions reçues ? Et comment récupérez-vous les informations concernant les conventions ?

### **Fabrice BERNARDI**

Oui, nous commençons à le faire.

### **Fabienne PALMARO**

Au départ ces conventions ne concernaient pas l'international mais le contrat pro. Toutes les conventions doivent passer par le CA pour répondre à des délais et à des formes requises. A la base se sont donc des entrées procédurales qui ont été développées par le croisement avec des informations financières pour servir de guide de pilotage.

### **Sibylle ROCHAS**

Fabrice Bernardi a bien souligné la différence entre un tableau statistique et un tableau de bord qui intègre la notion de cible. Puisque vous êtes en vague B, avez-vous déjà déterminé vos cibles sur chacun des objectifs retenus ? Et avez-vous mis en place, en termes de pilotage, une procédure pour atteindre les cibles choisies ?

### **Fabienne PALMARO**

Le plus difficile est d'établir des cibles d'indicateurs sur lesquelles nous serons évalués. Nous sommes en train de les déployer. Mais, pour répondre à la seconde question, la structuration d'un outil de ce type donne à voir et nous aide à construire.

Les outils posent aussi la question de l'homogénéisation. Il faut convaincre qu'il y a un intérêt collectif à avoir des outils qui peuvent s'articuler ou même avoir un outil unique. A l'université, nous sommes une petite structure, il y a donc beaucoup d'échanges de proximité. Donc si on veut optimiser, et c'est un objectif du pilotage, il faut utiliser des outils de mise en commun, ce qui n'est pas facile à poser d'emblée.



# **L'utilisation et le traitement des données permettant d'optimiser échanges et accords internationaux dans le cadre du projet d'établissement**

**Eric GASPERINI**

*Chargé de mission relations internationales*

**Renée LE BOULANGER**

*Directrice du service des relations internationales*

**Université de Nice Sophia Antipolis**

**Eric GASPERINI**

En guise d'introduction je voudrais souligner le fait qu'il ne s'agit pas pour nous de donner une succession de bonnes pratiques. Notre objectif est ambitieux mais nous restons très modestes dans la façon de le réaliser. L'université de Corse nous a présenté un outil déjà très élaboré. En ce qui nous concerne, nous avons un an d'avance dans la formation de l'AMUE. Nous avons suivi à plusieurs cette formation pour essayer de la mettre en pratique dans la perspective de l'écriture de notre contrat d'établissement. Ces outils n'ont effectivement de sens que si l'on est capable de s'en servir.

Si nous souhaitons déjà utiliser ces informations pour optimiser la façon dont nous pilotons les échanges et les accords internationaux, j'insiste sur le fait que nous ne sommes qu'au tout début de cette pratique.

## **1. Présentation de l'université de Nice Sophia Antipolis**

### **1.1. Contexte et objectifs**

L'Université de Nice Sophia Antipolis est la plus importante des six universités de PACA avec des effectifs stables autour de 26 000 étudiants. Elle reçoit un nombre considérable d'étudiants étrangers, plus de 17% sur les dernières années. Nous travaillons par ailleurs à une organisation de PRES régional avec l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur privés ou semi-publiques de Sophia Antipolis, avec les universités de Corse, de Toulon, avec la partie de Paris 6 localisée à Villefranche-sur-mer et, nous l'espérons, avec les universités de Gènes et de Turin, côté italien. L'international sera un des domaines où nous serons rapidement amenés à mutualiser nos expériences. Nous aurons à les confronter pour les rendre aussi utiles que possible.

Le développement important du nombre d'étudiants de l'ensemble Nice Sophia Antipolis est un objectif que l'université partage avec les collectivités territoriales partenaires. Des élus, des universitaires et le Président lui-même ont évoqué la possibilité d'accueillir 50 000 étudiants d'ici 20 ans. A cet objectif audacieux s'ajoute la volonté qu'un tiers des inscrits à l'université soit des étudiants étrangers. Un autre élément mobilisateur serait de viser une place parmi les 10 meilleurs établissements français et d'intégrer le top 100 mondial au classement de Shanghai.



## **1.2. La mobilité des étudiants**

Dans ce contexte, la réflexion sur nos relations avec nos partenaires étrangers est de première importance. Parmi les étudiants étrangers qui viennent à l'UNSA, moins de 10% sont issus de programmes d'échange. 90% d'entre eux viennent à titre individuel. Par ailleurs, la mobilité des étudiants de la Côte d'Azur est assez limitée. Ceci peut s'expliquer par les attraits de la région qui n'incitent pas à partir. Il y a quelques années, les universités de Corse et de Nice étaient celles qui exportaient le moins d'étudiants dans le cadre de programmes d'échange. L'objectif de notre prochain contrat d'établissement est donc d'accueillir plus d'étudiants, de multiplier les programmes d'échange pour accueillir plus d'étrangers et envoyer nos étudiants compléter leur formation à l'international.

Nous devons être conscients de toutes les faiblesses et insuffisances que nous partageons avec la plupart d'entre-vous. Nous avons, par exemple, une direction de la recherche et de l'école doctorale qui a sa propre logique appuyée sur le conseil scientifique. Ceci explique que pour cette partie de l'exercice, nous nous soyons modestement concentrés sur un nombre limité d'indicateurs.

## **2. Les Tableaux de bord**

**Renée LE BOULANGER**

### **2.1. Une évolution récente**

Ce premier constat fait donc apparaître un très faible pourcentage d'étudiants étrangers en programme d'échange et un différentiel important entre étudiants entrants et étudiants sortants. En 2003-2004, nous avons déjà ressenti la nécessité de nous interroger sur nos conventions d'échange, de type Erasmus notamment. Nombre d'entre-elles semblaient avoir un taux d'activité quasi nul. Dans le contrat quadriennal 2004-2007, un des objectifs visant à accroître l'attractivité internationale de l'offre de formation incluait la promotion de la mobilité entrante et sortante sous programme d'échange. Il s'agissait là d'une déclaration d'intention puisqu'aucun chiffre n'était avancé. Nous avons décidé à la rentrée 2005 de nous lancer dans l'évaluation des conventions de partenariat et plus particulièrement des conventions Erasmus. C'est à ce moment-là que nous avons participé à la formation-action de l'AMUE. Les objectifs consistaient à identifier et mesurer les écarts pour fournir des outils à la gouvernance. A cette même rentrée, l'université s'est dotée d'un service étude et pilotage qui a largement participé à la formation-action et à la mise en place des tableaux de bord.

### **2.2. Le choix des indicateurs**

Nous avons d'abord choisi de nombreux indicateurs mais nous nous sommes très vite rendu compte qu'il fallait rester modeste et nous limiter à quelques tableaux de bord. Nous avons donc défini des indicateurs pour la mesure des cotuelles de thèses et les mobilités enseignantes sous convention. Nous avons réalisé un tableau de bord sur la mobilité entrante et sortante sous programme d'échange pour les années 2004-2005 et 2005-2006. Pour la même période, nous avons aussi construit un tableau de bord du taux d'activité des conventions d'échange. Nous avons poursuivi l'alimentation de ces tableaux et leur analyse en 2006-2007. Parallèlement, nous les renseignons aussi sur le taux de validation des ECTR soutenus pour les entrants comme pour les sortants. Au-delà de fournir des outils pour la prise de décision, notre objectif était d'utiliser ces résultats et ces analyses pour fournir des fiches projet plus précises dans le cadre du prochain contrat quadriennal. En janvier 2007 nous avons donc pu proposer des objectifs chiffrés pour la mobilité des étudiants sous programme d'échange.



### **2.3. La lecture des indicateurs**

En ce qui concerne cette mobilité étudiante, nous avons pu remonter jusqu'en 2001 grâce à la fiabilité des données Apogée et des relevés de mobilité des étudiants sous programme d'échange. Pour le taux d'activité des conventions, en revanche, nous ne sommes pas remontés au-delà de 2004. En observant la mobilité des étudiants entrants on peut voir que l'évolution est positive avec une progression de 8,75%. Le pourcentage d'étudiants étrangers en programme d'échange passe de 15,09% à 17,14% en 2006 et leur nombre passe de 422 en 2003-2004 à 368 en 2006-2007 ce qui représente une baisse d'environ un point. Ces constatations nous ont poussés à nous interroger. Pour le tableau de bord du taux d'activité des conventions nous avons isolé sur les deux années étudiées les conventions à 0% d'activité, puis par tranches jusqu'à 100% d'activité. Les excès dans les deux sens désignent des dysfonctionnements et donc des conventions fragiles. En 2004 nous avons 59,6% de convention Erasmus inactives, en 2006 nous en avons 69,6%, soit dix points de plus. Les conventions dont le taux d'activité est compris entre 50 et 100% sont quant à elles passées de 11,9% en 2004 à 9,5 en 2006. Cette évaluation sur trois années universitaires doit permettre de faire des choix et de prendre des décisions.

Le travail accompli pendant notre formation-action et poursuivi cette année nous permet de faire cet état des lieux précis, utile pour ambitionner certains objectifs. Les fiches projets chiffrées que nous avons évoquées prennent pour point de départ l'année 2005-2006 qui comptait 8,23% d'étudiants étrangers inscrits à l'université de Nice. Nous avons proposé d'atteindre 15% en 2011.

## **3. Utilisation politique des indicateurs**

### **Eric GASPERINI**

Les équipes chargées de pilotage ou de statistiques s'interrogent souvent sur l'utilisation des informations produites et leur impact dans les décisions de gouvernance. Il faut par ailleurs être conscient que tout ne peut pas se mesurer. Il faut donc admettre et assumer l'existence de déséquilibres, du moins provisoirement.

#### **3.1. Une aide à la décision**

Intellectuellement, tout le monde reconnaît comme un avantage de disposer de données plus précises. Elles permettent de prendre des décisions plus rigoureuses. La communauté universitaire partage donc l'intérêt pour ce type de démarche. Les choses se compliquent lorsqu'on en tire des conclusions qui demandent à l'université de modifier sa route ou d'abandonner des conduites connues de longue date. Le pouvoir des présidents est ici essentiel. Mais ces derniers, souvent débordés par les informations et les sollicitations, doivent savoir qui, autour d'eux, est en mesure d'exploiter ces données et de préparer les décisions. Le bureau des chargés de mission constitue bien une sorte de gouvernement mais il est trop large pour se prononcer sur ces informations. Les trois conseils qui structurent nos universités n'ont pas, quant à eux, le temps de s'y intéresser. Le Président peut s'appuyer sur un chargé de mission, mais celui-ci n'a pas de rôle politique et ne peut pas participer à la décision. En même temps, nous avons une commission des relations internationales, qui est une commission consultative et qui croule sous la diversité des demandes.

#### **3.2. Réorganiser les statuts**

A Nice, comme souvent ailleurs, nous avons maintenu cette dichotomie entre les activités de recherche, qui par définition sont des activités internationales, et les activités de pédagogie, d'échange et de mobilité enseignante, qui sont aussi du domaine des relations internationales. Cette dichotomie est regrettable. Une réorganisation des statuts, avec par exemple un véritable Conseil



international, devrait permettre de reconstituer une unité dans la démarche de recherche et de ne plus répondre aux problèmes par l'augmentation du nombre de conventions. Continuer dans ce sens c'est accentuer encore les écarts dans le fonctionnement des échanges et empêcher de construire une politique internationale.

Le projet d'établissement a été un moment privilégié pour exploiter ces données. Mais on constate que la concordance des temps est difficile. Nous avons pris du retard sur nos ambitions. La production des données ou tableaux de bord n'a donc pas véritablement pu être intégrée dans la rédaction du projet. On constate aussi une diffusion trop limitée des données, probablement dû à une communication interne encore mal maîtrisée.

## **4. Choisir une politique d'ensemble**

### **4.1. Deux voies possibles**

Nous l'avons déjà souligné : disposer de données argumentées doit permettre de mieux travailler sur les choix. En schématisant, il y a deux voies possibles. La première a la préférence des Présidents. Ils nous disaient à l'occasion d'une réunion de la CPU sur l'international que pour plus de lisibilité internationale, il est nécessaire de renforcer le pouvoir central autour d'un service de RI informé en permanence pour permettre la prise de décisions. Ceci leur donnerait le pouvoir de dire non lorsque les demandes ne correspondent pas aux priorités. La seconde voie possible a la préférence des doyens et directeurs de département. Ils se demandent si, dans une forme d'université pluridisciplinaire, ces questions ne devraient pas être du ressort des départements qui sont le plus au fait de leur situation. Ils ont déjà des idées précises sur les raisons qui leur amène ou pas des étudiants étrangers. Plutôt que d'engorger une équipe centrale qui devra développer des moyens importants, pourquoi ne pas laisser ceux qui sont au plus proche de ces questions s'en occuper ? D'autres interrogations fortes se posent aujourd'hui. Que rapporte un étudiant Erasmus au regard des contraintes ? Un département où il y aurait très peu d'échanges Erasmus ne se porterait-il pas mieux ?

### **4.2. Bilan**

Entre les deux voies extrêmes que nous venons d'évoquer et qui font l'objet de discussions il y a des solutions intermédiaires et complémentaires. On peut préciser ou affiner une politique d'ensemble de l'établissement tout en donnant davantage de responsabilités à ceux qui sont proches de ces contacts.

Si nous sommes aujourd'hui en deçà de nos ambitions c'est sans doute parce que nous n'avons pas suffisamment communiqué vers l'extérieur. Nos formations n'ont pas une attractivité suffisante. Nous n'avons pas assez de co-diplomation, pas assez d'accueil d'enseignants étrangers qui auront ensuite le goût de développer des échanges équilibrés et pérennes. Reste la recherche : des projets de recherche en commun pourraient en effet faciliter la mobilité.

Les services relations internationales expérimentent des pratiques qui devront rapidement être généralisées à l'ensemble de l'université.



## Débat avec la salle

### **Nadia MARCHAL, chargée des relations internationales, université de Cergy-Pontoise**

Sur la diapositive 19, vous avez présenté un point de départ et un objectif à atteindre. Comment avez-vous défini ce taux de 15% à atteindre ?

### **Renée LE BOULANGER**

On ne l'a pas mentionné mais il y a différentes actions à mettre en place. Lorsqu'on rédige la fiche projet, nous réfléchissons au projet exposé, à l'évaluation chiffrée, à l'objectif. On pouvait l'estimer en considérant d'une part que ce n'était pas impossible de rattraper le retard pris les deux dernières années. Il reste certains leviers qu'on ne maîtrise pas comme le logement, en particulier sur la Côte d'Azur. On y voit un facteur dissuasif qui ne relève pas des relations internationales ni de l'université même si des soutiens financiers peuvent être apportés via les collectivités territoriales. En revanche nous avons rédigé des propositions qui nous semblaient devoir permettre d'atteindre ce pourcentage.

### **Eric GASPERINI**

Ceci nous semblait réaliste et accessible sur quatre ans. Nous déclinons tout un ensemble d'autres d'actions. Accueillir davantage d'étudiants étrangers, c'est faire connaître l'université d'été, faire connaître les couples français-langues étrangères pendant l'année, proposer dans certaines disciplines des masters en anglais, etc. Toute cette déclinaison d'éléments nous a permis d'estimer qu'en quatre ans, nous pouvions significativement progresser mais pas atteindre les chiffres qui nous étaient proposés de 50 000 étudiants dont 30% d'étrangers qui sont mobilisateurs mais semblent irréalistes. Nous sommes dans une démarche de réalisme.

### **Nadia MARCHAL**

Vous avez évoqué la question du logement. Avec l'amélioration des conditions d'accueil, est-ce que ce n'est pas là le point essentiel qui permettra d'atteindre des objectifs chiffrés dont vont hériter les équipes qui nous succéderont ?

### **Eric GASPERINI**

C'est essentiel, mais il y a des variables sur lesquelles nous ne pouvons pas agir à court terme même si c'est aussi le rôle d'une équipe de gouvernance de négocier l'amélioration des conditions et des infrastructures d'accueil. Par ailleurs, nous pouvons augmenter et perfectionner une équipe d'accueil des étudiants entrants, nous pouvons prospecter au-delà des chambres du CROUS de façon à rendre matériellement possible l'accroissement du nombre d'étudiants. Mais la marche de manœuvre dont dispose l'université sur ses propres projets est aussi limitée.

### **De la salle**

Les chiffres du tableau de bord sur la mobilité des étudiants entrants ne précisent pas qui sont désignés comme étudiants étrangers, ceux qui ont la nationalité étrangère ou ceux qui arrivent avec un diplôme étranger ?

### **Nadia MARCHAL**

Il s'agit du nombre d'étudiants de nationalité étrangère quelle que soit l'origine du bac.

### **De la salle**

Alors quel est l'impact à l'international par rapport à l'impact sur les étudiants étrangers locaux ?

### **Nadia MARCHAL**

C'est une distinction que le service de pilotage est en train d'effectuer. Elle permettra aussi de savoir combien d'étudiants arrivent avec un bac obtenu à l'étranger. Mais c'est vrai que les chiffres ne tiennent pas compte de ces distinctions. Dans un même ordre d'idée j'ai distingué les nationaux et les



étrangers sur le tableau des étudiants sortants en mobilité d'échange pour 2006-2007. Car les étudiants étrangers qui ont passé quelques années dans notre université peuvent aussi décider de faire leur M2 ailleurs par exemple.

**Eric GASPERINI**

Vous avez raison d'évoquer ce type d'informations qui apporteraient une précision utile aux discussions sur les bourses. Le Conseil général des Alpes-Maritimes et la Région proposent des bourses à des étudiants. Quels étudiants étrangers peuvent être éligibles ? Est-il possible d'accepter des mobilités multiples ? On remarque que ceux qui y ont goûté en redemandent. On disait qu'il y a une mobilité enseignante trop faible mais d'une année à l'autre, ce sont souvent les mêmes qui se déplacent. Ce sont des éléments à affiner qui permettraient aussi de définir une politique.

**Francis MEILLIEZ, vice-président du Conseil d'administration de Lille 1**

Vous avez évoqué, pour Nice, le rapport entre le faible nombre d'étudiants sortants et les attraits de la Côte d'Azur. A Lille, nous connaissons le même problème bien que nous n'ayons pas les mêmes attraits. Quel est le phénomène qui se produit ? Les étudiants français ont-ils du mal à sortir ? On a souvent évoqué la question des langues. Dans les chiffres de sortants, il y a aussi beaucoup d'étrangers qui sont dans un cursus qui leur impose de bouger après être passés chez nous. Votre démarche vous permet-elle de construire un argumentaire de base auprès des enseignants et des chercheurs pour inciter les étudiant à aller pousser leur formation ailleurs ?

**Eric GASPERINI**

Cela fait partie de ce que nous pourrions utiliser en argumentaire. Nous en sommes encore à une phase de diagnostic mais nous voyons déjà bien quelles sont nos faiblesses et nos difficultés. Vous avez raison de suggérer que l'environnement agréable de la région n'est qu'un élément parmi d'autres. On se rend compte que la mobilité sur les universités marseillaises est, en moyenne, supérieure à celle de l'université de Nice. Il y a tout un ensemble de raisons. Elles tiennent à la qualité de l'offre que l'on peut proposer mais aussi à la préparation aux langues étrangères. Aujourd'hui, parmi les priorités de l'université de Nice, il y a de développer la coopération transfrontalière avec les partenaires italiens alors que nous n'avons pas, en amont, de préparation suffisante à l'italien. Ainsi, très peu de nos étudiants sont intéressés par un séjour dans une université italienne.



# Les apports méthodologiques de la démarche initiée pour le pilotage de la politique d'ouverture internationale de l'établissement

**Frédérique LONGIN**

*Chargée de mission pilotage, université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand II*

**Frédérique LONGIN**

La réflexion sur la définition et le suivi d'objectifs pour développer l'ouverture internationale de l'établissement a conduit à la mise en place de procédures et d'outils méthodologiques qui se sont révélés efficaces. Ce sont ces apports méthodologiques que je voudrais vous faire partager.

L'université Blaise Pascal compte 14 300 étudiants répartis dans cinq UFR, un IUT et trois écoles d'ingénieurs. C'est une université pluridisciplinaire. Nous avons accueilli en 2006-2007 environ 2 000 étudiants étrangers ce qui représente 14% de notre effectif.

## **1. Evolutions récentes de l'aide au pilotage dans l'établissement**

La première étape intervient en 2002 avec l'adhésion de l'université Blaise Pascal au projet entrepôt de données lancé par l'AMUE. Ceci s'est traduit, dès la rentrée 2002-2003, par la création d'une cellule de pilotage.

L'entrepôt de données permet de croiser des informations issues des différents logiciels de gestion et de constituer des historiques. La mise en place de l'entrepôt a fait naître un comité de pilotage chargé de définir des indicateurs utiles à l'établissement. Ce nouvel outil a aussi été l'occasion de communiquer pour sensibiliser la communauté universitaire à la volonté de la présidence de se doter d'indicateurs de pilotage.

L'étape suivante, c'est le contrat quadriennal 2004-2007, premier contrat pour lequel l'université a déterminé des indicateurs permettant de suivre certains de ses axes stratégiques, comme par exemple la formation tout au long de la vie. Ces indicateurs ont été calculés tous les ans et ont été produits à l'appui du bilan de notre contrat.

La dernière avancée du pilotage a été la formation-action de l'AMUE à laquelle l'université a participé en 2005-2006. Elle a d'abord été l'occasion de faire un état des lieux des informations nécessaires pour suivre un pilotage de l'ouverture internationale. Nous nous sommes rendus compte de certaines carences comme la difficulté d'appréhender l'activité internationale de nos laboratoires et centres de recherche. Ce constat a eu des incidences puisque, dans le cadre du projet informatique GRAAL sur la Recherche, l'établissement a demandé l'ajout d'un volet international.

Cette formation-action a aussi été l'occasion de se pencher sur les données concernant l'international existantes dans les logiciels de gestion (Harpège pour les missions à l'étranger, et Apogée pour les informations sur les étudiants étrangers).



## **2. Les apports de la démarche politique d'ouverture internationale sur la qualité des données saisies**

### **2.1. Sensibilisation des acteurs à la qualité des données**

Un travail a été fait, en interne, sur la qualité des données informatiques concernant les étudiants étrangers. Il n'y a pas d'indicateur de qualité sans données fiables à la base. C'est une condition de l'efficacité de l'aide au pilotage. Les acteurs impliqués dans ce travail interne ont collaboré de façon très interactive. Il s'agit de la cellule pilotage, de la scolarité centrale et des scolarités des composantes de l'université.

Nous avons d'abord organisé une réunion à l'intention des composantes et plus particulièrement de leur service scolarité pendant laquelle intervenait le secrétaire général, la responsable des relations internationales, le responsable du service de scolarité centrale et la chargée de mission pilotage. Le but était d'informer sur l'importance du pilotage de l'ouverture internationale pour l'établissement. L'intérêt était aussi de sensibiliser les personnels des scolarités des composantes au rôle qu'ils pourraient jouer en assurant la fiabilité et la complétude des données concernant leurs étudiants étrangers. Nous avons ensuite entrepris un « travail de fourmi » qui s'est révélé utile pour améliorer la qualité des données Apogée sur ces étudiants.

### **2.2. Fiabilisation des données**

Le groupe projet qui a travaillé sur l'ouverture internationale avait considéré d'abord comme étudiant étranger tout étudiant de nationalité étrangère non titulaire du baccalauréat français. C'est cette définition que nous avons dans notre contrat 2004-2007 et c'est celle-ci que retient le Ministère. Dans un premier temps, j'ai extrait de la base Apogée le type de bac obtenu pour les étudiants de nationalité étrangère (type de Bac français ou titre étranger admis en équivalence). Dans le même temps, a été extrait le lieu d'obtention du diplôme (nom de l'académie ou « étranger »). Le croisement de ces données a montré, de façon surprenante, que plus de 100 étudiants étrangers avaient un Bac de type français passé à l'étranger. La cellule pilotage a donc transmis des listes aux services scolarité des composantes *via* le service de scolarité centrale pour vérifier les types de Bac des étudiants et l'académie d'obtention. Toutes les scolarités ont joué le jeu. Les listes sont revenues corrigées, dans les délais et les corrections ont été portées sur Apogée.

Le bilan de ce contrôle est positif. 87 saisies ont été corrigées par les scolarités soit plus de 76% du listage. L'implication des composantes a été réelle et peut-être qu'elles n'auraient pas suivi les indications de manière aussi efficace sans cet exposé préalable sur l'intérêt d'avoir des données fiables concernant les étudiants étrangers. Et cette amélioration de la qualité des saisies concernant les étudiants étrangers a été constatée les années suivantes lors de la remontée des données informatiques SISE au Ministère.

## **3. La fiche de qualification**

### **3.1. Proposition d'un indicateur par le groupe projet**

Nous pouvons comparer une fiche de qualification à une recette de cuisine. Une recette détaille tous les ingrédients et toutes les informations nécessaires à la réalisation d'un plat. Ceci permet de savoir exactement la composition du plat et permet aussi de le refaire à l'identique. Un modèle de fiche nous avait été proposé pendant la formation-action par l'AMUE sur les indicateurs de l'ouverture internationale. Nous avons travaillé sur ce document, d'abord en groupe projet, jusqu'à la validation par le comité pilotage de l'établissement. Le premier indicateur proposé par le groupe projet pour



suivre l'attractivité de notre établissement à l'étranger était le nombre d'étudiants étrangers inscrits à l'université Blaise Pascal. Nous l'avons naturellement choisi puisqu'il était inscrit dans le contrat quadriennal. Mais cet indicateur n'a pas été retenu par le comité de pilotage et la fiche n'a pas été validée.

### **3.2. Décision du comité de pilotage**

Le comité de pilotage a, en effet, choisi comme indicateur le nombre d'étudiants internationaux inscrits à l'université Blaise Pascal. La fiche de qualification présente différents champs :

L'intitulé de l'indicateur : l'indicateur choisi prend en compte les étudiants de toutes nationalités ayant obtenu leur titre d'accès à l'université hors de France.

L'utilisation : elle est donc réservée au pilotage des relations internationales puisque l'indicateur validé par le comité de pilotage n'est pas le même que celui qui mesure l'attractivité dans le contrat quadriennal.

La formule de calcul : nombre d'inscriptions premières, correspondant à un nombre d'étudiants de toute nationalité, à la condition que l'académie de Bac soit l'étranger.

La source d'informations est la base de données Apogée.

Extraction des données : les données sont extraites par notre entrepôt de données au 1<sup>er</sup> juillet, information très importante, la date d'observation devant être la même chaque année.

Tests de fiabilité qui permettent la détection d'anomalies : traçabilité indispensable de la façon dont a été assurée la qualité de l'indicateur.

On précise que l'indicateur a été validé par le comité de pilotage ce qui permet une pérennisation de la formule de calcul et une cohérence des données dans le temps.

Forme du tableau de bord : L'évolution sur plusieurs années est illustrée sous une forme graphique. On a précisé ici les indicateurs qui en amont permettent d'apprécier l'efficacité des actions mises en place pour améliorer l'attractivité internationale et ceux qui, en aval, suivent la répartition des étudiants internationaux par zone géographique ainsi que par niveau LMD. Ces indicateurs amont et aval donnent sa structure au tableau de bord de suivi de l'attractivité internationale.

Commentaires : dans ce dernier champ, nous observons que la notion d'étudiants internationaux a été retenue par le comité de pilotage comme pertinente pour apprécier l'attractivité internationale de l'établissement. Le commentaire retrace le choix politique concernant l'indicateur.

Ce modèle de fiche de qualification est utilisé désormais pour tous les indicateurs de pilotage de l'établissement. Cette fiche permet de retrouver tous les éléments ayant servi au calcul de l'indicateur et de rendre compte des choix politiques du comité de pilotage. Nous avons été inspectés l'année dernière par l'IGAENR dans le cadre de la mise en place de la LOLF dans les établissements d'enseignement supérieur. Et les inspecteurs ont apprécié très favorablement le fait que l'on puisse fournir ce type d'outil méthodologique à l'appui de nos indicateurs.

Les procédures que nous avons mises en œuvre : le travail sur la fiabilisation des données et la méthodologie de suivi des indicateurs, se sont révélées transposables aux autres aspects du pilotage. Elles permettent d'assurer la cohérence et la continuité dans le temps des instruments d'aide au pilotage que sont les indicateurs. Enfin, ces procédures s'appuient sur une mobilisation collective pour la réalisation d'objectifs partagés. En effet, le fait de solliciter les services n'aurait peut être pas été aussi efficace sans une présentation préalable des objectifs.



## **Sibylle ROCHAS**

Un modèle de fiche de qualification est disponible sur le site Internet de l'Amue. L'onglet Pilotage a été remis à jour cet été et propose différents outils dont ce modèle que vous pouvez vous approprier.

## **Débat avec la salle**

### **Laure CASTIN, chef du service relations internationales, université de Reims Champagne Ardennes**

J'ai été particulièrement intéressée par votre évocation de l'importance d'une implication des services de scolarité. J'aimerais aussi savoir comment se décline le pilotage de la politique d'ouverture internationale dans votre établissement au-delà du niveau local. Comment les informations sont-elles ensuite traitées et remontées à la présidence ?

### **Frédérique LONGIN**

La cellule pilotage a travaillé en collaboration avec les scolarités décentralisées mais avec aussi le service des relations internationales puisque nos informations sont complémentaires. En ce qui concerne les échanges c'est le service des relations internationales qui détient les informations dans son logiciel propre. Les informations sont traitées mais c'est le comité de pilotage qui détermine les indicateurs. Et c'est la vice-présidence des relations internationales qui a en charge la politique d'ouverture internationale inscrite au projet de contrat 2008-2011.

### **Laure CASTIN**

Vous avez donc une vice-présidence des relations internationales. Comment collabore-t-elle avec la vice-présidence de la formation, avec celle de la recherche et avec la présidence ? Y a-t-il une synergie entre ces différents acteurs ou les actions sont-elles cloisonnées ?

### **Frédérique LONGIN**

L'équipe présidentielle est très soudée autour de la présidente et se réunit à un rythme hebdomadaire. Au cours de ces réunions, il y a bien sûr des échanges au niveau politique sur l'ouverture internationale.



## Quelques points clefs

### **Yves LESPAGNOL**

*KL Consultant*

### **Sibylle ROCHAS**

Puisque l'objectif du séminaire est de vous aider à vous approprier la méthode et les outils, nous voulons revenir en quelques diapos sur certains points clefs de la matinée.

### **Yves LESPAGNOL**

Nous voulons sans cette partie reprendre de façon synthétique des points qui nous semblent des « points-clefs » ainsi que des points soulignés dans vos questions et dans les réponses des intervenants. Beaucoup de questions évoquaient la nécessité d'outils de pilotage qui répondent aux besoins des décideurs.

Les tableaux de bords doivent satisfaire les besoins des décideurs (Présidents, directeurs de composante, chefs de service) et donner des indications en cours de réalisation pour pouvoir éventuellement revoir les cibles.

Le tableau de bord s'inscrit dans le cadre de la politique du contrat avec le Ministère. Un travail en interne établit les cibles en fonction des mesures quantitatives et qualitatives disponibles. Un établissement qui n'arrive pas à atteindre sa cible doit s'interroger sur les différents facteurs-clefs (qui peuvent être les missions de ses enseignants-chercheurs à l'étranger, l'accueil, le tutorat, l'adaptation des maquettes de cours, etc.)

Pour répondre à ce type de question il ne faut pas se contenter de dresser une liste d'indicateurs mais il faut les mettre en relation de cause à effet. Il faut que les bases de données nous permettent de mesurer. Si nous avons des conventions à 0% d'activité, il va être possible de s'interroger sur la nature de leurs composantes. Avec quels pays sont-elles passées ? Si la base de données a été bien remplie, c'est déjà de l'analyse. On peut aller très loin et trouver même des corrélations entre des conventions et des missions d'enseignants-chercheurs dans les pays avec lesquels elles ont été signées.

*(Commentaire des diapositives)*

Ces points clefs permettent d'obtenir une intelligence du système global pour mettre en relation le but poursuivi et les facteurs qui permettent d'agir sur ce but. Pour piloter, il faut que ces facteurs clefs, que l'on retrouve dans le Contrat, soient suffisamment hiérarchisés. Définir un indicateur, c'est choisir ce qui est le plus représentatif du point clef, en cohérence avec ce que peut fournir le système d'information.

Autre point-clef introduit la problématique des responsabilités. La finalité va peser sur une seule personne, le Président d'université ou un chargé de mission. Mais nous allons avoir des actions transversales dans l'établissement (ex. l'hébergement, les maquettes de cours, la communication extérieure, etc.). Il sera ainsi possible d'élaborer des projets de services, de composantes, sur l'axe relations internationales du contrat quadriennal et ces services là auront à rendre compte sur la base des indicateurs.



Si les indicateurs retenus sont mal renseignés faute de formation du personnel à la maîtrise du système informatique, il faudra peut-être mettre en place des actions de contrôle interne ou des actions correctives pour améliorer la fiabilité.



## Définir une politique d'ouverture internationale : l'exemple de l'Asie

### **Catherine MARSHALL**

*Vice-présidente chargée des relations internationales*

### **Sophie CECILIA**

*Chef du service relations internationales et culturelles*

### **Vanessa VIARD**

*Contrôleur de gestion*

### **Université de Cergy-Pontoise**

### **Sibylle ROCHAS**

Avant de passer la parole à l'université de Cergy-Pontoise, je voudrais attirer votre attention sur le questionnaire d'évaluation se trouvant dans vos dossiers. Je pense que vous aurez à cœur de le remplir après une journée portant justement sur le pilotage, l'évaluation et les indicateurs. Je vais passer la parole maintenant à l'université de Cergy-Pontoise.

### **Catherine MARSHALL**

Bonjour, nous avons choisi de commencer notre exposé par une rapide présentation de notre université, puis nous vous présenterons ensuite les enjeux de la politique d'ouverture internationale (POI) autour de trois axes : la définition d'une stratégie relations internationales (RI), la création d'outils de pilotage, et la définition d'un axe stratégique RI issue d'une réflexion sur les premiers chiffres fournis par les outils de pilotage.

## **1. Présentation de l'université**

L'université de Cergy-Pontoise est un établissement à la fois jeune (il a été créé en 1991) et entreprenant. Notre université compte plus de 20 000 étudiants à ce jour, dans un cadre pluridisciplinaire composé de 5 UFR, 2 instituts (IPAG, IUT) et 1 école (IUFM). Il s'étend sur plus de 8 sites et accueille 20 équipes de recherche dans un environnement économique attractif avec des collectivités locales très impliquées. Depuis novembre 2006, nous avons également un PRES, qui réunit 13 établissements.

### **1.1. Quelques chiffres RI significatifs**

### **Sophie CECILIA**

Les données que nous allons vous présenter concernent l'UCP hors IUFM (intégré en janvier 2007) et sont basés sur l'année de référence 2006/2007. Les étudiants étrangers forment environ 11% de nos effectifs et représentent 50 nationalités. Nous verrons plus tard, lors de l'étude détaillée du tableau de bord, que les 1 450 étudiants étrangers inscrits à l'université de Cergy-Pontoise (UCP) sont principalement répartis au niveau de la licence et des sciences et techniques.

Concernant les échanges, nous travaillons avec 148 universités partenaires dans 35 pays du monde. La mobilité étudiante est répartie à deux niveaux, entrante et sortante. Nous comptons toutefois un décalage puisque actuellement environ 350 étudiants sont en mobilité sortante et 154 en mobilité entrante. La mobilité sortante est principalement une mobilité Erasmus pour les études ou les stages.



## **1.2. Historique de la politique RI de l'établissement**

### **Catherine MARSHALL**

Notre service des relations internationales existe depuis un peu plus de dix ans.

À l'époque il s'agissait d'un service relativement petit avec un chargé de mission. La première vice-présidence a été choisie pour développer le service et inscrire les relations internationales au cœur de cette université.

### **Sophie CECILIA**

Le premier contrat quadriennal (2002-2006) était orienté autour de trois axes principaux : développement de la mobilité étudiante et enseignante sortante, développement des compétences linguistiques de nos étudiants et amélioration de l'accueil des étudiants étrangers. Ces objectifs s'appuyaient notamment sur le service des relations internationales.

En 1993, notre premier étudiant sortant était un étudiant Erasmus. Notre service, sous sa forme actuelle, date du début des années 2000. Les liens entre ce service jeune et la direction, et ses composantes, nécessitent d'être approfondis.

L'augmentation du nombre d'étudiants et la forte croissance des échanges ces dernières années a, bien entendu, entraîné un développement du service, notamment avec l'élection en 2004 du nouveau président de l'université, Thierry Coulhon, qui a fait des relations internationales un axe fort et prioritaire de sa politique. Nous sommes ainsi passés d'un service qui en 2004 comptait 3 personnes à un service de 6 personnes en 2006.

Le service compte certaines spécificités dont un secrétariat pour les cours de français (FLE) qui n'est pas toujours rattaché aux relations internationales dans les autres universités ; nous comptons également une cellule Europe, créée en 2005, et depuis cette année seulement, nous avons séparé les activités internationales et culturelles qui avaient été fusionnées en 2004.

### **Catherine MARSHALL**

L'élection du nouveau président a donc inscrit les relations internationales au cœur de notre université. Au même moment, dès 2006, trois enjeux extrêmement importants sont venus se rajouter à notre action :

la création du PRES en novembre 2006, accompagnée d'un groupe de travail PRES-RI afin de favoriser notre développement international ;

l'intégration de l'IUFM en janvier 2007 avec des axes différents comme la formation de formateurs ;

enfin, la création d'un Institut d'Études Avancées (IEA) en cours pour l'année 2008 afin de développer le lien entre recherche et relations internationales. Ce lien pourra être renforcé en particulier par le biais de formations afin de rendre notre université plus attractive.

## **1.3. Le second contrat quadriennal (2006-2009)**

Ce second contrat est pour nous une importante base de travail qui nous a conduits, en particulier, à dresser un état des lieux de notre développement et de nos orientations.

### **Sophie CECILIA**

Nous avons à cette occasion intégré la formation-action POI (en septembre 2006). Le changement d'équipe et de vice-président relations internationales a alors été pour nous l'occasion d'un premier bilan. Deux grandes lignes de force nous sont apparues : l'adoption d'une vision pragmatique et l'inscription de notre action politique au premier plan. Ces deux axes ont, en outre, permis à notre équipe d'entrer dans une nouvelle dynamique.



L'équipe projet de la formation-action était dans un premier temps centrée sur les services relations internationales, la recherche et l'aide au pilotage. Puis rapidement, nous est apparue la nécessité d'y associer d'autres services comme la scolarité et la division informatique. Par ailleurs, nous avons toujours pu compter sur le soutien, l'appui et la présence du secrétariat général et du secrétariat général adjoint.

## **2. Les enjeux de la politique d'ouverture internationale**

Ces enjeux sont pour nous de quatre ordres : l'établissement d'un état des lieux, l'élaboration d'un tableau de bord, la mise en place d'une nouvelle organisation et enfin le travail dans une complète transversalité.

### **2.1. L'état des lieux**

Cet état des lieux nous a permis, dans un premier temps, de révéler des carences et des blocages, en particulier un manque de travail en transversalité entre les services et les composantes ; nous en avons conclu qu'il nous fallait donc entrer dans une démarche collaborative plus importante et optimiser nos relations. Il pouvait ainsi arriver que de nombreuses actions individuelles — sur le terrain, dans les composantes ou les laboratoires — ne soient pas connues dans l'établissement alors qu'elles auraient bien évidemment gagné à l'être.

Nous avons également constaté une déconnexion entre le service relations internationales et la recherche. Il existait bien un problème global de visibilité de la problématique des relations internationales dans l'établissement, cette question n'arrivant pas à émerger et ne faisant pas l'objet de débats, ou très peu, dans les instances.

Enfin, au manque de stratégie globale s'ajoutait un manque d'outils de gestion (nous travaillons depuis cette année seulement sur le logiciel MOVEON), qui nous conduisait à adopter un fonctionnement intuitif sans réelle performance.

### **2.2. Élaborer un tableau de bord**

L'élaboration d'un tableau de bord nous a permis de recueillir des indicateurs pour nos trois principaux secteurs : le service des relations internationales (SRI), celui de la recherche et celui de la scolarité.

Nous avons rapidement choisi de travailler à la fois sur des indicateurs ministériels et sur des indicateurs internes dans l'optique d'optimiser le suivi du contrat quadriennal en cours et son bilan.

Ce travail nous a conduits à définir des indicateurs pertinents, un circuit d'information interne plus performant ainsi qu'à définir des objectifs clairs et chiffrés et des cibles en lien avec notre stratégie politique.

### **2.3. Une nouvelle organisation interne**

#### **Catherine MARSHALL**

Nous avons très vite ressenti la nécessité de mieux répartir nos tâches au sein du service, en particulier entre les questions administratives et politiques.

Nous avons donc décidé d'opérer une réorganisation des composantes du SRI avec la mise en place d'un coordinateur RI et d'un coordinateur administratif par UFR, et parallèlement la désignation d'un référent enseignant par département. Nous travaillons enfin à la mise en place de référents étudiants en relations internationales, destinés à nous aider dans l'accueil des étudiants étrangers.



C'est tout naturellement que suite à notre réorganisation interne la transversalité est devenue une pratique quotidienne. Nous avons donc pu tout de suite ressentir les bénéfices de la formation-action de l'Amue.

#### **2.4. Les moments-clés**

Le premier moment fort fut la lettre de cadrage de la formation-action signée du président (janvier 2007), qui nous a permis, entre autre, de mieux définir nos actions de communication et en particulier l'organisation du séminaire de l'encadrement de l'université de Cergy-Pontoise.

Nous avons ainsi retenu comme thème de notre séminaire annuel de l'encadrement : « Pilotage de l'établissement, l'exemple de la politique d'ouverture internationale à l'UCP ». Au terme de cette journée, qui a réuni 140 personnes cette année, nous avons pris conscience des trop nombreuses actions individuelles menées par les laboratoires ou par les enseignants, de la multiplicité des objectifs et enfin de la nécessité que la vice-présidence des relations internationales devienne un véritable « passeur » et « conducteur » afin de mieux comprendre les attentes des divers acteurs et rassembler leurs énergies.

Suite à ces constats, le service de la communication a souhaité éditer un numéro « spécial International » du journal de l'université en mai 2007, afin de sensibiliser l'ensemble de la communauté universitaire.

Le second moment clé a été le comité de direction du 19 juin 2007 au cours duquel plusieurs propositions ont été validées par le comité de direction (CODIR) :

- réunir quatre fois par an la commission des relations internationales (et non plus deux fois) lieu de soutien et de débats où sont décidés les axes de travail ;
- obtenir des coordinateurs RI par composante ;
- intervenir régulièrement en conseil d'UFR afin de sensibiliser les acteurs de la vie universitaire ;
- redéfinir une politique de relations internationales en proposant un axe prioritaire de développement : l'Asie.

#### **2.5. Synthèse de la réflexion**

Notre réflexion politique, appuyée sur des chiffres et un état des lieux, nous a conduits à la conclusion que le vice-président devait devenir un véritable lien entre la scolarité, la recherche et les relations internationales tout en définissant dans le même temps l'axe RI de la présidence.

##### **Sophie CECILIA**

Cette réflexion politique nous a ainsi amenés à élaborer un nouveau schéma d'organisation poursuivant plusieurs objectifs dans la logique de notre démarche de structuration de notre politique d'ouverture internationale (POI) :

- officialiser un circuit de transmission des informations ;
- permettre la validation des choix proposés par les instances dirigeantes ;
- utiliser des indicateurs pertinents pour l'ensemble de l'établissement.

Il nous est apparu extrêmement important que chacun trouve sa place et son intérêt dans cette organisation. Le schéma du diaporama présente ici de façon simplifiée le processus qui conduit les informations de la base aux responsables de services puis à leur mise en forme, analyse et traitement et enfin à leur présentation par l'équipe-projet au bureau de direction pour validation.



## **Catherine MARSHALL**

Le schéma directeur montre comment une politique de gestion (enjeu politique) conduit à la mise en place d'outils de gestion (enjeu technique) qui eux-mêmes permettent de rendre notre démarche efficiente avec des indicateurs affichés rendant l'action internationale visible à l'ensemble de la communauté universitaire ; ce dernier niveau alimentant à nouveau notre réflexion politique.

### **3. Élaboration du tableau de bord des relations internationales**

#### **Vanessa VIARD**

Notre travail de définition des indicateurs s'est fait dans la transversalité entre nos quatre services (RI, recherche, scolarité, pilotage) ainsi qu'avec l'aide technique de la division informatique.

#### **3.1. Premiers indicateurs retenus**

Nous avons dû opérer des choix parmi les indicateurs au regard des indicateurs internes à l'établissement et des indicateurs ministériels. Nous avons donc élaboré des fiches de qualification afin de réfléchir aux définitions, mode de calcul et sources de l'information. Voici des exemples d'indicateurs que nous avons retenus.

#### **3.2. Quelques exemples**

Le premier exemple retenu est celui des étudiants étrangers inscrits à l'UCP. Nous entendons par cette définition tous les étudiants inscrits, de nationalité étrangère et non titulaires d'un bac français.

Les chiffres présentés dans le tableau sont issus de l'année 2006-2007 et nous indiquent que les étudiants étrangers représentent 11% des étudiants inscrits à l'UCP. Ces données nous renseignent également sur le fait que la majorité d'entre eux est issue de pays africains, que la moitié est inscrite en licence et qu'une grande majorité est inscrite dans la filière sciences et techniques.

Le second indicateur concerne les étudiants en mobilité internationale. Nous nous sommes dans un premier temps intéressés aux étudiants entrants, (154 pour l'année 2006-2007) provenant, eux, essentiellement de pays européens.

Nous pouvons remarquer que les étudiants sortants (dans le cadre d'études ou de stages) sont beaucoup plus nombreux (344 pour la dernière année) et qu'ils se rendent également principalement dans des pays européens.

Le dernier indicateur que nous avons sélectionné concerne les enseignants-chercheurs de nationalité étrangère, au nombre de 82 pour l'année 2006-2007 (soit 27% de notre effectif d'enseignants-chercheurs) et venant en majorité de pays d'Europe ou d'Afrique du Nord.

En collaboration avec le service de la recherche nous avons pu enfin recenser le nombre de professeurs invités à l'UCP pour les deux dernières années (32 en 2005, 58 en 2006) par université d'origine (Europe et Amérique du Nord principalement).



## 4. Un axe thématique : pourquoi l'Asie ?

**Catherine MARSHALL**

L'étape suivante de notre démarche a été une étape politique consistant à définir un axe thématique.

### 4.1. Le choix de l'axe

Le tableau de bord a révélé que nous avons peu de partenariats avec l'Asie mais que dans le même temps, il existait beaucoup d'occasions inexploitées dans les projets de composantes : deux collègues doctoraux avec le Japon et la Chine, ainsi que des projets transversaux :

- un diplôme universitaire de langue française et de culture francophone à l'usage des étudiants asiatiques leur permettant après un an de français intensif de rejoindre nos masters ;
- trois missions en Inde, Chine et Japon.

Malgré ces ressources, nous avons été conduits à opérer des choix afin de cibler le budget des relations internationales vers ces missions. Pour cela, il nous a fallu mutualiser les moyens d'action et repenser notre stratégie de communication.

Il nous est enfin apparu nécessaire de prendre en compte le contexte national et local, en particulier, l'engagement de nos collectivités territoriales.

Toutes ces décisions ont impliqué la création d'un outil de gestion Asie et la mise en place d'un nouveau tableau de bord à partir du mois de juillet.

### 4.2. Tableau de bord Asie

**Vanessa VIARD**

Dans un premier temps, nous avons constaté que les étudiants asiatiques représentent 17% des étudiants inscrits à l'UCP (contre 23% au niveau national), les plus nombreux étant les étudiants chinois. Nous avons pu remarquer, dans un second temps, que ces étudiants représentent 10% des étudiants entrants (de Chine et de Corée principalement). Les destinations sont plus nombreuses au niveau de la mobilité sortante, bien que le nombre d'étudiants concernés soit légèrement inférieur. Dans un dernier temps, nous nous sommes concentrés sur les enseignants-chercheurs asiatiques qui représentent 15% des effectifs globaux (en majorité chinois) dans des proportions quasi identiques à celles des professeurs invités.

**Catherine MARSHALL**

Cette exploitation politique des données Asie nous conduit finalement à un retour sur notre schéma directeur où nous constatons l'efficacité de la démarche :

- un état des lieux pour l'UCP (le grand nombre d'enseignants-chercheurs asiatiques à l'UCP devant nous conduire à optimiser ce réseau d'échange) ;
- des choix de pays ciblés (Chine, Inde et Japon) ;
- une consolidation de notre démarche de développement des échanges ;
- un accompagnement des collègues doctoraux (avec, par exemple, la mise en place de bourses d'excellence dès le Master 2 recherche) ;
- une réponse à des appels d'offre très ciblés.

En conclusion, nous pouvons souligner les très nombreux gains obtenus grâce de cette démarche.

D'abord une transversalité administrative et politique qui se vit au quotidien, un tableau de bord en cours de réalisation et des décisions politiques à présent adossées à des indicateurs. Ensuite, notre démarche a connu un véritable enracinement dans l'établissement, adossée à une capacité



d'évaluation et à la réalisation de bilans. Enfin, dans le cadre de la réforme sur l'autonomie des universités, nous poursuivons notre réflexion sur les outils de pilotage, l'évaluation et l'ajustement de nos actions et surtout sur la responsabilisation de chacun des services.

À plus long terme, nous avons décidé de nous réunir en juin 2008 à Reims, avec l'ensemble des équipes des établissements engagés dans la formation-action 2006-2007, afin de dresser un état des lieux de l'avancée de chaque établissement sur le pilotage des RI.



## Échanges avec la salle

### De la salle

Concernant les tableaux de bord, relatifs aux étudiants étrangers, les procédures d'automatisation ont été mises en place. Qu'en est-il pour les enseignants ?

### Vanessa VIARD

Il y a une partie des données qui est déjà automatisée, d'autres qui vont le devenir. Il y a ainsi plusieurs logiciels à destination des étudiants (MOVEON, Apogée). Pour les professeurs invités nous sommes en train d'y travailler.

### Monsieur Nicolas STUDER, Vice-président étudiant de l'université Reims

J'ai été particulièrement surpris au cours des derniers mois du nombre d'associations étudiantes qui s'occupent des étudiants étrangers. Je voulais savoir plus particulièrement comment était choisi le coordinateur étudiant, quelles sont ses missions, ses moyens et surtout quelles sont ses gratifications...

### Catherine MARSHALL

Notre université ne compte qu'une seule association à destination des étudiants étrangers (GéoMoov'). Mais c'est bien grâce à elle et à son action de parrainage que nous avons pensé mettre en place un étudiant référent sur les questions de relations internationales. L'idée étant bien sûr de valoriser l'engagement étudiant (décision qui a été votée en CEVU). Certaines UFR proposent déjà des UE libres dans lesquelles on peut valider ces crédits. Leur développement est l'un des chantiers de cette année. Pour autant, les membres de l'association nous ont expliqué que la valorisation de leur engagement était peu importante au regard de l'accueil qu'ils recevraient en retour lorsqu'ils partiraient à l'étranger, avec cette idée de réciprocité.

Par ailleurs nous organisons chaque année la rencontre de tous les étudiants étrangers en échange des établissements du PRES (ils sont plus de 400) afin qu'ils puissent se rencontrer.

### Mireille MATT, Vice-présidente partenariats européens et internationaux, université de Strasbourg 1

On constate, en effet, dans une université comme la vôtre, une large augmentation de la mobilité des étudiants qui a été mise en place en relation avec les chargés de relations internationales dans les départements. Ma question est un peu provocante mais je me demande si vous n'auriez pas dû privilégier l'aide générale à la mobilité plutôt que de la cibler sur une zone géographique qui peut être contraignante pour les étudiants et chercheurs.

### Catherine MARSHALL

Nous nous sommes longuement interrogés à ce propos, car en effet, il existait de nombreuses stratégies politiques possibles. Même si nous avons peu de réalisations concrètes avec l'Asie et qu'il n'existait pas de partenariat, les actions individuelles étaient nombreuses et surtout l'impact fort pour nos partenaires des collectivités territoriales.

Nous avons donc décidé de cibler nos actions sur l'Asie pour un an voire deux, sans exclure les autres beaux projets à l'étranger que nous pourrions soutenir. Mais il est vrai que nous avançons au rythme de nos questionnements.



**Michel THERA, Vice-président international, université de Limoges**

J'ai une interrogation par rapport à votre présentation. En général la mobilité entrante est toujours plus facile et importante que la mobilité sortante. Or, dans votre université, il semble que ce soit le contraire, auriez-vous une explication ?

**Catherine MARSHALL**

Une des raisons principales, est que l'accueil — et notamment le logement —, est un véritable problème que vous connaissez tous. Et il est vrai que les chambres en particulier ne répondent pas toujours aux standards de logement proposés à l'étranger.

**De la salle**

Comment fonctionne la commission RI ? Quel lien avec l'équipe-projet que vous avez citée ?

**Catherine MARSHALL**

La commission des relations internationales est le véritable organe de débat qui compte une quarantaine de personnes dont le SRI, les coordinateurs administratifs et enseignants, les différents référents, ainsi que les personnes invitées. L'équipe-projet, elle, est en réalité l'équipe-projet de la formation-action AMUE ; elle est transversale, ce qui n'est pas forcément le cas dans d'autres établissements.

**Michael HARTMEIER, Vice-président relations internationales, Université Robert Schuman, Strasbourg 3**

Je me pose la question des moyens que nous avons à notre disposition au sein des commissions RI, et il me semble qu'il faudrait que nous avancions ensemble beaucoup plus rapidement afin de répondre aux attentes d'offres de formations extérieures pour les étudiants. Nous devons montrer combien l'étranger est devenu important pour le développement intellectuel et personnel.

**Catherine MARSHALL**

Je partage votre constat. Nous nous posons actuellement la question des moyens que nous pouvons nous donner pour attirer les étudiants vers nos établissements, et la mise en place de programmes spécifiques (comme le diplôme universitaire de langue française) va dans ce sens. Mais il est vrai que se pose la question de l'ouverture des autres formations type master aux étudiants étrangers. L'UFR droit a justement proposé des formations spécifiques afin d'attirer les meilleurs étudiants étrangers. Nous poursuivons notre réflexion.

Concernant l'attraction internationale de nos établissements, je pense qu'il serait bon que les vice-présidents relations internationales (VPRI) puissent se regrouper pour mutualiser les initiatives et expériences.

**Eric GASPERINI**

Je partage cette nécessité de nous retrouver. Mais je pense qu'il est également important de mettre en place un réel suivi de nos étudiants qui ont passé une partie de leur scolarité à l'étranger. Car il y a aussi certainement de nombreux étudiants qui à titre individuel s'inscrivent dans des universités étrangères.



# De l'initiation à la généralisation d'une démarche de projet et de pilotage

## **Colette PADET**

*Vice-présidente du conseil d'administration*

## **Claude RONEZ**

*Responsable du service études prospectives et évaluation*

## **Laure CASTIN**

*Chef du service relations internationales*

## **Université de Reims Champagne-Ardenne**

## **Sibylle ROCHAS**

Je voudrais souligner que le thème des relations internationales a été retenu dans la formation-action sur le pilotage comme un bon exemple illustrant la complexité du pilotage : en effet les RI concernent aussi bien, et lient entre elles, la formation à la recherche et impliquent de nombreux acteurs dans l'établissement. Les outils élaborés dans le cadre de la formation-action pilotage des RI sont transférables sur d'autres axes du projet d'établissement. C'est ce que nous allons voir maintenant dans les deux exposés suivants, celui de Reims et de Limoges.

## **Colette PADET**

L'université de Champagne-Ardenne ne possède ni chargé de mission ni VP relations internationales. Notre université compte environ 22 000 étudiants et 2 600 membres du personnel enseignant et technicien. Nous avons la particularité d'être un établissement pluridisciplinaire et multi-site (Reims, Charleville, Chalons-en-Champagne, Troyes) accru par l'intégration de l'IUFM en juillet 2007. Le site de Reims compte d'ailleurs lui-même trois campus.

Nous sommes par ailleurs une nouvelle équipe dirigeante. L'équipe précédente n'avait pas souhaité mettre en place ce pilotage. Notre nouveau président Richard Vistelle, lui, insiste beaucoup sur le fait que les relations internationales sont un aspect du dynamisme de notre université. Nous sommes dans une région française qui enregistre une forte perte démographique étudiante et nous devons la compenser par notre attractivité vis-à-vis des étudiants étrangers. C'est un véritable challenge qui s'ouvre à nous.

Le pilotage est un élément extrêmement important dans tous les champs de notre université et encore plus en ce qui concerne les relations internationales.

## **1. Le contexte à l'URCA**

### **Claude RONEZ**

En effet, dans notre université le pilotage est une sorte de révolution culturelle.

Le premier problème que j'aborderai est la nécessité d'opérer un bon positionnement du pilotage. La difficulté majeure à laquelle j'ai été confronté a été de mettre en cohérence et en synergie des grilles de lecture différentes. Une première consiste en effet en une vision chiffrée (statistiques, études). Une



seconde concerne les agents au plus près de la réalité de terrain (capteurs de terrain). La dernière est celle de l'équipe de direction avec des politiques clairement constituées.

### **1.1. Le décalage entre deux calendriers**

Nous avons été confrontés au décalage entre deux calendriers qui ne se recouvrent pas :

- celui de la constitution du bilan de l'ancien contrat quadriennal (et de la mise en place de nouvelles méthodes de contractualisation avec le ministère) ;
- celui du renouvellement de l'équipe de direction suite à l'élection du nouveau président de l'université.

Notre projet d'établissement est en cours de réécriture partielle par la nouvelle équipe de direction.

### **1.2. Les données de cadrage**

Nous avons ainsi mené un bilan de deux façons conjointes afin d'établir un diagnostic de départ fiable sur les dossiers étudiants : d'une part à partir de données intrinsèques à l'université, d'autre part en partenariat avec la Direction régionale de l'INSEE Champagne-Ardenne. Ceci nous a permis de mieux mesurer les contextes démographiques et socio-économiques (en particulier concernant les taux d'inscription de bacheliers et les cercles de recrutement).

### **1.3. Importance de la Politique d'Ouverture à l'International**

Parallèlement à la réalisation du bilan du contrat quadriennal nous avons ouvert les discussions sur la Politique d'Ouverture Internationale (POI). Sur ce point, je voudrais vous donner quelques résultats chiffrés.

Nous constatons tout d'abord un accroissement du nombre d'étudiants étrangers dans notre université (actuellement 11%). Pour réaliser notre tableau sur l'évolution du nombre d'étudiants étrangers depuis 1991, nous nous sommes, nous aussi, trouvés confrontés à la nécessité de définir ce qu'est un étudiant étranger ou un étudiant international.

Cependant nous avons encore du mal à obtenir des statistiques fiables car dans notre établissement la commission qui valide les diplômes des étudiants étrangers les requalifie souvent en bac général ou technologique français. De la même manière ces problèmes d'indicateurs encore insatisfaisants expliquent en partie le décalage que l'on constate dans nos tableaux de comparaison du taux de réussite des étudiants de nationalité française et étrangère. Nous souhaitons donc travailler dans le futur à la correction de ces chiffres afin qu'ils soient un reflet plus fidèle de la réalité de notre université.

Enfin, nous retrouvons encore ces mêmes difficultés de sources concernant les étudiants Erasmus. La bonne mise en place de la démarche de pilotage nécessite donc de disposer de données et d'indicateurs fiables ajustés aux cibles, avec une définition claire des axes stratégiques et des objectifs. Le pilotage a ainsi introduit une véritable rupture dans la culture de notre établissement puisque désormais nous sommes dans une logique où nous cherchons à analyser nos résultats, à les comparer avec les cibles et si nécessaire à opérer les corrections appropriées.



## **2. La démarche de pilotage d'établissement**

### **Laure CASTIN**

Depuis l'élection de notre nouveau président, la réflexion sur le projet d'établissement est donc en cours et la Politique d'Ouverture Internationale en est devenue un des axes stratégiques. Cette démarche se retrouve dans un grand nombre d'autres établissements, ce qui s'explique en particulier de par le contexte de réforme de l'espace européen d'enseignement supérieur (processus de Bologne) et qui se retrouve dans une déclinaison nationale avec la loi du 10 août 2007.

Concernant le bilan du contrat précédant, je voudrais revenir rapidement sur le contraste, qui est très marqué à Reims, entre la mobilité individuelle et conventionnelle. Les chiffres des taux de réussite nous conduisent, par ailleurs, à mener un véritable travail d'accueil et de suivi des étudiants étrangers en formation (linguistique notamment). Enfin, concernant la mobilité Erasmus, il est vrai que les chiffres de la mobilité étudiante sont assez faibles pour une université de notre taille, mais cela s'explique par la jeunesse de notre service (en 2006 l'équipe n'était composée que de deux personnes dont une en charge de la mobilité entrante et sortante). Notre service comptant aujourd'hui sept personnes, ces chiffres ne pourront donc qu'augmenter.

Je mesure les bienfaits de la formation-action POI de l'Amue car comme mes collègues, au moment de ma prise de fonction, je cherchais d'abord à faire un état de lieux, tout en prenant en compte la difficulté à le réaliser (chiffres peu fiables, données parcellaires...). Par ailleurs, l'aspect multi-site de notre université ne facilite pas non plus la production et la collecte de données fiables et exhaustives.

Pour répondre à ce besoin de collecte de données nous avons ressenti en premier lieu le besoin de nous structurer afin de pouvoir réaliser de véritables tableaux de bord. Ce besoin de restructuration des relations internationales nous a conduit à changer notre culture d'établissement.

### **2.1. Schéma d'animation de gestion – l'axe POI**

Ce schéma est d'abord venu nous permettre d'identifier l'ensemble des acteurs de chaque niveau (composantes, chefs de services, niveaux décisionnaires...) concernés par l'activité internationale de l'université et de les responsabiliser en leur faisant jouer un rôle dans la structure de pilotage de l'animation de l'axe POI. Je reprends à mon compte l'idée d'une mobilisation collective nécessaire à la réalisation d'objectifs partagés.

Nous avons imaginé un schéma d'animation de gestion qui se découpe en trois parties : un niveau local, un niveau intermédiaire et un niveau supérieur.

Tout d'abord, au niveau local, nous partageons les mêmes difficultés que celles énoncées par les intervenants des universités précédentes. Il nous a semblé primordial de réussir à associer les acteurs du niveau local (les chefs de scolarité notamment). Nous souhaitons également identifier, institutionnaliser et développer à toutes les composantes des correspondants RI de proximité, ainsi que des correspondants Erasmus. Enfin, nous comptons bien évidemment sur le rôle des chefs de scolarité et du service des relations internationales.

Les missions retenues à ce niveau sont l'alimentation des bases de données et l'établissement de pré-tableaux de bord sectoriels annuels.

Ensuite concernant le niveau intermédiaire, nous l'avons intitulé « groupe de pilotage » mais il pourrait aussi être appelé « chef d'orchestre ». Il sera composé du S.E.P.P.E., des responsables des services (RI, SEVE, financiers, ressources humaines, écoles doctorales, recherche et valorisation) ainsi que des représentants par rotation des correspondants RI de proximité et Erasmus.



Les missions de ce groupe, outre la dynamisation des réseaux internes, concernent la coordination de l'action des acteurs locaux, la production de tableaux de bord annuels et l'analyse des résultats avec des propositions d'action. D'autre part, ce groupe aura pour mission de jouer le rôle de secrétariat général du niveau supérieur afin que des décisions soient prises au niveau de la direction. Il aura également pour tâche d'assurer la communication transversale vers les autres groupes de pilotage et la communication descendante vers le niveau local.

Enfin, au niveau supérieur, nous n'avons pas de vice-présidence relations internationales. Cependant entrent dans la composition de ce dernier niveau le président, les vice-présidents du conseil d'administration, du CEVU et du conseil scientifique, les chargés de mission de zones géographiques, les directeurs des écoles doctorales et des composantes, le responsable du pilotage de l'établissement, les chefs des services relations internationales, recherche et valorisation et vie étudiante. Tous ces acteurs ayant, bien entendu, un rôle décisionnaire.

Leurs missions sont essentiellement la validation des propositions faites par le niveau intermédiaire sur la base des tableaux de bord synthétique ; la rationalisation de la politique internationale de l'établissement et la constitution de pôles d'excellence internationaux attractifs en formation et recherche ; enfin la création d'un fond de soutien financier, son affectation et sa répartition.

## **2.2. Généralisation de la méthode**

### **Claude RONEZ**

Cette méthode (des trois niveaux) va être généralisée à l'ensemble des axes stratégiques de l'établissement.

La méthode de travail de chaque groupe de projet s'appuie sur la formation-action utilisée dans le domaine des relations internationales. Celle-ci repose sur la conduite de projet qui consiste ainsi à relier le foisonnement des discussions du groupe de projet (définition des objectifs et des cibles) à un « passage à la rigueur » avec plus particulièrement la transformation des objectifs en indicateurs et tableaux de bord.

Les relations internationales ne concernent donc pas que le SRI mais également la formation, la recherche et les écoles doctorales.

## **3. Le calendrier**

Nous avons, comme je vous l'ai exposé précédemment, un certain retard dans ce calendrier, ce qui nous amène à conduire, dans le même temps, la fin de la réécriture partielle du projet d'établissement et celle des lettres de mission de chaque groupe de projet élaborées conjointement par le président, les vice-présidents et les chefs de service concernés.

Ensuite, nous lancerons jusqu'à la fin de l'année civile la communication sur le pilotage à l'ensemble de l'établissement ainsi que la mise en place des deux premiers groupes projet.

### **Sibylle ROCHAS**

Ces dernières interventions ont le mérite d'avoir souligné toute l'importance d'une impulsion politique autour du pilotage lié à un changement d'équipe de direction.



## Échanges avec la salle

### **Frédérique LONGIN, Université Clermont-Ferrand II**

Ma question porte sur les indicateurs que vous nous avez présentés, et en particulier, le taux de réussite comparé des étudiants étrangers et français en niveau LMD. Nous-mêmes, nous avons rencontré des difficultés pour renseigner cet indicateur, qui est l'un des indicateurs demandés aux établissements de la vague B, par exemple lorsque les étudiants étrangers valident des diplômes d'université en langue française qui ne sont pas à proprement parlé dans le cursus LMD ou lorsqu'ils ne viennent chercher que quelques crédits et pas un cursus complet dans notre université, ce qui biaise l'indicateur. Avez-vous déjà mis en place des procédures pour améliorer cet indicateur ?

### **Claude RONEZ**

Non pas encore. Nous recherchons actuellement l'ensemble des explications et vous-même nous fournissez une piste très intéressante.

Cela implique donc que l'indicateur de réussite ne doit pas être utilisé seul mais bien complété par de nombreux autres indicateurs complémentaires.

### **De la salle**

Ma question est une inquiétude. Chacun des niveaux que vous nous avez présenté comporte un grand nombre d'acteurs et je me demande si nous n'aboutissons pas à une machine trop lourde. Ce matin la question de savoir s'il fallait une structure hyper centralisée ou pas avait d'ailleurs déjà été posée, je voudrais avoir votre avis sur ce sujet et quelles raisons vous motivent.

### **Laure CASTIN**

En Champagne-Ardenne, nous avons fait ce choix rendu nécessaire par le contexte d'éclatement de notre université. Nous sommes conscients des risques de ce schéma et nous avons bien la volonté de passer du stade de la conception à celui de la réalisation. Il y aura bien entendu des réajustements à opérer en fonction des réunions et groupes projet qui seront mis en place.

Les trois niveaux qui vous ont été présentés (local, intermédiaire et supérieur) nous semblent donc incontournables pour responsabiliser chacun des acteurs, même si la composition de chacun d'entre eux pourra être amenée à évoluer.



# D'une démarche de pilotage de la politique internationale à une structure générale de pilotage de l'établissement

**Hélène DEJOUX**

*Directrice du service de la coopération internationale*

**Daniel POUmeroULY**

*Secrétaire général*

**Jean-Claude VAREILLE**

*Vice-président du conseil d'administration*

**Université de Limoges**

**Hélène DEJOUX**

Il y a un peu plus d'un an, la notion de pilotage n'était pas très familière dans notre université. L'intervention de notre établissement sera donc orientée sur notre histoire, notre démarche et le chemin que nous avons parcouru, sans insister sur les résultats que nous avons obtenus.

## **1. D'un service des relations internationales à une politique d'ouverture internationale**

En 1992, on parlait d'un *service* des relations internationales. L'université de Limoges avait à l'époque des moyens réduits pour ce service : nous ne comptions que deux demi-postes accompagnés d'un chargé de mission et non pas d'un vice-président, qui d'ailleurs ne siégeait pas dans les conseils. Notre lisibilité d'action était presque nulle, sans cohérence, avec une légitimité que nous pouvions qualifier de confidentielle.

Aujourd'hui nous parlons d'une *politique* d'ouverture internationale, et même d'une direction de la coopération internationale. Nos moyens ont été consolidés (six personnes composent ce service), nos locaux ont été identifiés comme étant réellement destinés à l'international et nous disposons enfin d'un délégué relations internationales par UFR.

D'autre part notre lisibilité s'est largement améliorée. Nous avons désormais quatre objectifs inscrits dans notre projet d'établissement pour 2008 et 2011.

Enfin notre légitimité s'est affirmée puisque la fonction de chargé de mission s'est transformée en une vice-présidence déléguée à la coopération internationale, une commission mixte de pilotage s'est également constituée durant cette année de façon à définir l'ensemble de nos politiques (formation, recherche etc.), commission qui se réunit tous les mois.

### **1.1. Facteurs de l'évolution**

Nous sommes passés du *SERVICE* à la *POLITIQUE* d'ouverture internationale en trois étapes.

La première a été un constat en interne nous permettant de tirer plusieurs bilans :

- nos actions et projets foisonnaient mais sans que leur pertinence soient toujours évidente ;



- ces actions et projets étaient le plus souvent fondés sur une logique géographique et/ou une initiative individuelle ;
- ces actions et projets étaient gérés administrativement et financièrement dans l'urgence ;
- enfin nous disposions d'une culture du pilotage et d'une compétence de conduite de projet, largement insuffisantes.

Ce constat a été effectué par les acteurs de l'international, l'insatisfaction du terrain créant les conditions d'une adhésion à la démarche de pilotage.

La seconde étape procède d'une réflexion nationale, grâce à la LOLF (nous avons par exemple découvert ce qu'était un indicateur). Par ailleurs, lors du séminaire « internationalisation et politique internationale des universités » de la CPU (Conférence des présidents d'université), la présentation de l'expérience du président de l'université de Lille I, qui avait participé à la formation-action POI de l'Amue, nous avait semblé particulièrement intéressante.

Enfin, la dernière étape est intervenue à l'occasion du changement d'équipe présidentielle en 2005 qui a placé l'international au rang des priorités et a inscrit cette démarche dans le projet d'établissement 2008-2011.

## **1.2. Le changement**

Il nous fallait donc de nouveaux moyens pour répondre à ces nouvelles évolutions :

- une méthodologie que l'équipe projet a eue pour mission de transmettre aux autres acteurs à l'occasion en particulier d'un séminaire dont nous reparlerons. Cette méthodologie nous a été apportée par la formation action de l'AMUE, même si elle n'a certainement pas été assez longue pour nous donner l'ensemble des compétences nécessaires à la conduite du pilotage ;
- de nouveaux outils que nous avons mis en place à l'issue de la formation dans un souci de rationalisation et de mise en perspective qui n'existaient pas auparavant ;
- travailler et penser autrement en particulier en transversalité afin de créer une nouvelle mentalité dans notre université tout en distinguant pour cela l'organigramme administratif de la politique internationale (par exemple en repensant le rôle du vice-président ou en redéfinissant la notion de budget).

## **2. Travailler autrement**

### **Daniel POUmeroULY**

Ce que l'on a nommé un « choc » est passé en particulier par la transversalité.

### **2.1. Organisation traditionnelle du travail**

Cette organisation traditionnelle du travail ne concerne pas uniquement les universités mais l'ensemble des organisations complexes de service ou d'industrie par exemple. Elle consiste en une décomposition des tâches, une définition des fonctions (finance, scolarité, GRH...), une organisation pyramidale à sens unique, datée dans le temps et l'espace (notre université étant multi-site).

Un exemple de logique classique d'organisation traditionnelle du travail est l'ordre de mission.



## **2.2. Crise de l'organisation traditionnelle**

Nous avons identifié les limites de ce que l'on nomme le « sens unique », mais également de la séparation entre « penseurs » et « exécutants », politique et administration.

Pour nous, le changement était donc une nécessité afin de nous rendre capables de suivre une commande politique et aptes à réaliser nos nouveaux chantiers. L'évolution de l'usage de Harpège est un bon exemple de la crise de l'organisation traditionnelle : aujourd'hui nous nous attachons à rattacher les collègues enseignants-chercheurs et IATOS à une équipe de recherche.

## **2.3. La transversalité une solution à la crise**

La transversalité passe par une demande participative accrue, afin d'identifier qui fait quoi et surtout qui doit faire quoi. C'est un système « gagnant-gagnant » où chacun peut se retrouver à un moment donné en prestation de service par rapport à un autre. Cette transversalité a impliqué un management du changement nécessitant des procédures détaillées et une organisation adaptée qui mettent les services au cœur de ce changement.

Une illustration de la façon dont la transversalité est devenue une solution à la crise est encore une fois l'ordre de mission. On peut ainsi l'utiliser pour rapprocher des domaines de recherche ou encore pour savoir si l'intéressé partant en mission le fait dans le cadre d'un réseau d'échange international.

## **2.4. Réconcilier le politique et l'administration**

L'université française présente la particularité d'avoir des élus, mais aussi des membres permanents et des usagers. Il a donc fallu chercher un équilibre entre ces différents acteurs, entre politique et administration. Cet équilibre passe par l'identification de l'optimum de déconcentration et de décentralisation.

# **3. Le pilotage du contrat quadriennal**

## **Jean-Claude VAREILLE**

Notre démarche de POI a été au départ considérée comme un terrain expérimental. Mais c'est bien la réalisation et le suivi de l'ensemble du contrat quadriennal qui exige un véritable pilotage.

### **3.1. Le contrat quadriennal**

Le contrat quadriennal démarrera au printemps 2008 avec dix projets stratégiques, chacun divisé en plusieurs objectifs opérationnels.

Par exemple le premier d'entre eux qui concerne la formation, l'insertion et la démarche qualité, propose cinq objectifs opérationnels. Le neuvième concernant l'organisation et les outils du pilotage en comporte trois.

Ce contrat avec ses dix projets stratégiques et ses objectifs opérationnels va être piloté sur le modèle du pilotage de la politique d'ouverture internationale (POI).

### **3.2. L'expérience de la POI**

Cette expérience nous a permis de relever plusieurs écueils. Nous avons tout d'abord pu constater une résistance au changement, concernant en particulier la mise en place de la transversalité ou le triptyque « objectif – action – résultat ». Nous avons ensuite noté un certain nombre de difficultés à éviter, comme une approche trop dogmatique de la démarche de projet ou sa perception trop négative (la peur de chronophage liée aux procédures par exemple).



Mais cette expérience nous a également conduits à adopter pour le futur des préconisations importantes. Parmi elles on retrouve les nécessités de définir un projet aux contours et objectifs précis, de constituer une équipe-projet, de désigner un correspondant politique en charge, d'identifier un ou plusieurs responsables d'action concourant au projet, d'assurer les conditions optimales de la transversalité utile aux actions à conduire, de permettre une communication totale entre l'équipe-projet et tous les acteurs impliqués ou encore de produire un bilan périodique écrit (afin de déterminer les avancées, difficultés, évolution...).

D'autre part il nous est apparu nécessaire d'offrir des formations d'accompagnement afin de renforcer les capacités opérationnelles de chacun des acteurs. Cela implique de travailler avec une approche pédagogique ciblée et également de proposer des formations de deux types. Les premières sont plus générales pour la conduite du projet, les secondes plus spécifiques et adaptées à la nature du projet selon le type d'auditeur (responsable encadrement ou personnel en charge de l'application).

Le pilotage est d'abord organisé autour de l'équipe présidentielle avec des responsables politiques (vice-présidents) pour chacun des projets et des équipes projet dans lesquelles apparaît l'ensemble des acteurs amenés à intervenir. Vous avez noté que chaque projet stratégique se décline en objectifs opérationnels. Un objectif opérationnel est conduit par un responsable opérationnel qui travaille sous l'autorité du vice-président en charge du projet stratégique correspondant. Parallèlement, on trouve une cellule d'aide au pilotage.

### **3.3. Cadrage, suivi et accompagnement**

Pour assurer la bonne mise en place de cette organisation, nous nous appuyons sur une lettre de cadrage général, une feuille de route pour chaque équipe projet (sur proposition du responsable politique et après validation de l'équipe de direction), une réunion d'installation de chaque équipe-projet et surtout, un bilan trimestriel devant l'équipe de direction par le responsable politique qui peut en cas de besoin signaler une alerte.

L'accompagnement nécessaire oblige à un travail de sensibilisation, de formation et de suivi.

Un séminaire sur le « pilotage de l'établissement » se tiendra les 8 et 9 novembre avec des intervenants (consultant et Amue) pour donner le coup d'envoi de cette démarche.

Ensuite nous mettrons en place un accompagnement à la conduite de projet des personnels des services comprenant la formation des différents intervenants des services et l'accompagnement des responsables par une équipe interne. Nous mènerons également une action de sensibilisation et d'information des personnels de l'établissement, ainsi qu'un premier bilan d'étape avec les formateurs extérieurs au printemps 2008.

Puis, dans le cadre de la mise en place de l'aide au pilotage, nous allons dédier deux postes d'ingénieurs d'étude, l'un en entrepôt de données, l'autre en contrôle de gestion. Pour ce poste, nous sommes dans une situation de difficulté de recrutement.

Enfin, nous procéderons à la publication d'un cahier de procédures afin de mieux connaître les définitions de chaque poste et le rôle de chacun. Vous pouvez retrouver sur le schéma général de gouvernance, le conseil d'administration et l'équipe de direction à un niveau stratégique, les responsables politiques sur chaque projet, accompagnés de responsables opérationnels, qui auront à suivre et analyser les résultats, ainsi qu'à faire des propositions.

Pour conclure, il nous paraît important que l'on puisse associer et inviter à contribuer au projet stratégique de notre contrat quadriennal l'ensemble des acteurs, en mettant en responsabilité chacune des composantes (projet de contrats avec les composantes).



## Quelques points clés

**Yves LESPAGNOL**

*KL Consultant*

Ce matin, nous avons vu quelques points clés sur le choix des indicateurs et la diffusion des tableaux de bord. Ce sont des éléments certainement plus avancés que leur utilisation elle-même ou que l'organisation des responsabilités du pilotage dans l'établissement.

### **1. Organisation de l'animation de gestion et du pilotage dans l'établissement**

Cette organisation nécessite de définir les responsabilités des instances politiques de l'établissement (président, vice-présidents, conseils, équipe rapprochée, équipe de direction, commissions, groupes transversaux...), ainsi que celles des services et responsables opérationnels (services centraux, communs, composantes...).

C'est une responsabilité dans le processus lui-même de pilotage que de formaliser les procédures et supports de contractualisation et de rapports d'activité, puis de formaliser le schéma global de fonctionnement.

### **2. Les fonctions du pilotage**

Pour cela, nous avons simplifié dans un schéma les fonctions du pilotage. L'idée étant de faire un lien à partir de la situation existante entre un président possédant un tableau de bord devant rendre des comptes au ministère et aux collectivités territoriales, et les composantes sur le terrain qui permettent de faire en sorte que les objectifs soient atteints.

Ce lien peut se retrouver avec des strates de chefs de projets intermédiaires et d'une équipe de direction. On peut imaginer une déclinaison du contrat quadriennal à la fois dans les composantes et dans les services. Nous nous orientons donc vers une organisation mieux déterminée et plus transparente où les contenus des contrats quadriennaux seront déclinés en axes. Sur le terrain les composantes et les services produisent des formations, des inscriptions... Sur l'axe international par exemple, le VP RI est responsable du suivi de l'ensemble des indicateurs du contrat quadriennal ; dans chaque composante et service on retrouvera déclinés les constituants de chacun des objectifs de l'axe RI.

### **3. Les trois points clés du système de pilotage**

Finalement le contrat est la somme de tous ces engagements par rapport à des responsables qui se retrouvent dans une équipe de direction, avec une structure de pilotage reconnue statutairement, et une fixation politique des cibles, une animation de gestion (dialogue de gestion interne), des procédures de contractualisation de comptes rendus et la définition des rôles et des responsabilités. Ceci nécessite en outre en amont une cartographie des facteurs clés et un système d'information de production des tableaux de bord.



## Conclusion

### **Thierry COULHON**

*Président de l'université de Cergy-Pontoise, vice-président de la CPU*

Le contexte a radicalement changé entre le moment où cette formation-action a été décidée (été 2006) et le moment où elle se termine.

Au départ nous nous demandions ce qu'il était possible d'attendre du discours général sur le pilotage et d'une formation-action comme celle-ci. Je vais donc commencer par les conclusions et vous dire que je suis très fier du travail réalisé à l'université de Cergy-Pontoise.

Pourtant je pense qu'il faut continuer à se demander si le discours sur le pilotage est pernicieux ou s'il a des effets positifs et le cas échéant si ces effets sont directs ou indirects.

Je voudrais d'abord vous adresser une première mise en garde. Quelle que soit la stratégie de pilotage mise en route, il est certain que l'institution peut toujours trouver les moyens des moyens de contournement. La seconde est qu'il ne faut pas nier les résistances politiques, les manques de moyens et de savoir-faire. Il faut donc que vous vous concentriez sur quelques idées principales, comme la recherche d'indicateurs facilement exploitables et donc extrêmement simples.

Je voudrais vous livrer à présent une seconde série de remarques sur les spécificités des relations internationales. D'abord elles sont imbriquées dans une complexité institutionnelle inédite dans d'autres secteurs. Ensuite il est frappant de constater que sans cesse nous est posée la question de la valeur. Enfin il faut bien remarquer que tout le monde souhaite voyager sans toujours prendre en compte l'importance de la charge de ce secteur.

Finalement nous sommes dans un contexte très différent aujourd'hui, un contexte en mouvement, où le rôle des relations internationales est inédit. Il vous faudra donc multiplier les formations adaptées à ce nouveau contexte pour l'ensemble de l'encadrement et du personnel.

Reste qu'aujourd'hui l'un des obstacles les plus importants auquel vous pouvez être confrontés est une situation où les fonctions de base (comme la division de la vie étudiante, les relations internationales, les services liés à la recherche) restent collées à la culture des enseignants-chercheurs et bougent difficilement. Il va donc être extrêmement utile que les communautés (RI, recherche, pédagogie...) se donnent les bons outils et réfléchissent ensemble à la meilleure des mises en place et il faudra donc multiplier les séminaires de ce type dans les mois qui viennent.

Merci beaucoup.

### **Sibylle ROCHAS**

Je vous remercie à mon tour monsieur le président, ainsi que tous les intervenants qui ont apporté leur témoignage dans cette journée, sans oublier le CNAM et Canal-u ainsi que l'équipe du secrétariat du Département services de l'AMUE.