



# PILOTER L'OUVERTURE INTERNATIONALE DE L'UNIVERSITE : du foisonnement des initiatives au projet d'établissement

Hervé Baussart



# État des lieux à l'USTL

- **Les indicateurs du « foisonnement »  
en 2002-2003**

**Près de 3000 étudiants étrangers, dont 10% seulement dans le cadre de programme d'échanges, pour 80 nationalités représentées.**

**99 professeurs invités pour un total de 140 mois en 2002-2003**

**216 accords, conventions, contrats internationaux sur le nouveau quadriennal**

**Avec plus de 60 pays  
Sur tous les continents**

**Les initiatives sont nombreuses et foisonnantes mais  
malheureusement la plupart du temps déconnectées du projet  
d'établissement**

# I- de la mesure à la décision

- **1- Qu'est-ce que Piloter ?**
- **Piloter ce n'est pas seulement savoir mais aussi prévoir**
- **De la mesure à la dynamique :**
  - **Quelles sont nos performances ?**
    - **Sommes-nous aussi bons que ?**
  - **Quelles décisions prendre pour améliorer nos performances ?**
    - **Et enfin que se passe-t-il si... ?**

## 2- La mesure au service d'une politique

- **La mesure de ces différents paramètres n' a pas de sens en elle-même. Elle n'a de sens qu'au service d'une politique**
- **d'une part en transformant des impressions, des intuitions en données objectives et par conséquent en permettant au Politique de se référer à un système d'information rationnel**
- **d'autre part en crédibilisant l'institution, qui ne saurait « s'auto-proclamer » performante.**

# 3- qu'est-ce qu'on mesure ?

## Du dilemme entre le quantitatif et le qualitatif

- **1- les données objectives quantifiées sous forme d'indicateurs**
- **2- les indicateurs alimentés par des informations « subjectives »**
- **3- de l'Efficacité à l' efficience**
- **4- la mesure comme un savoir positif et savoir prescriptif. (Établir un diagnostic pour faire une prescription)**

## **4- relativisation du rôle du décideur ou les limites de la pensée stratégique du dirigeant**

- **1 On croit souvent que les décisions sont prises en « connaissance de cause » : ça n'est que partiellement vrai.**
- **2 la rationalité du décideur est limitée**
- **3 le rôle capital de l'information et de la communication**

# II- Le Pilotage est une dynamique ou la mise en œuvre du changement

## 1- Piloter le changement

- **Impulser le changement**
  - **définitions des missions**
  - **traduction en objectifs stratégiques**
    - **organisation des activités**
    - **réalisation des activités**
      - **contrôle-évaluation**
- participation volontaire contre pouvoir autoritaire
- l'évolution de la gestion administrative : la perception des enjeux, la coordination et la coopération.

## 2- Pour le pilotage, mais contre une vision technocratique

- Il serait vain et dangereux de se faire des illusions sur la rationalisation parfaite de la gestion publique (et à ce titre la POI en est un bon exemple)
- C'est pourquoi il faut prendre ses précautions par rapport aux tentations technocratiques qui pourraient conduire à la dictature des chiffres et des résultats
- Certaines mesures radicales qui apparaissent salutaires à un moment donné peuvent se révéler désastreuses pour l'avenir.

# III- PILOTER L'OUVERTURE INTERNATIONALE DE L'UNIVERSITE

# A) le contexte national et international

- **R & D : la part consacrée au volet « Recherche et développement »**
- **Attrait de la France sur les étudiants étrangers**
- **l'accueil de compétences étrangères**
- **Le paradoxe européen**
- **La place de la France dans le 6ème PCRDT**

# B- la singularité du contexte universitaire

- 1- en environnement ambigu
- 2- la mesure menace ou atout ?
- 3- atomisation et autonomie
- 4- une vision des enjeux qui n'est pas suffisamment partagée
- 5- une évolution progressive

# C- la performance de l'université > à la somme des performances individuelles ?

## 1- Faire des parties un tout : Une vision « globale » du projet international de l'Université

- L'ouverture internationale constitue une culture institutionnelle intégrant une perspective internationale et interculturelle dans toutes les activités de l'université.
- Le passage des projets des individus à celui de l'établissement dans son ensemble passe par une meilleure coordination des activités d'enseignement, de recherche et de l'administration centrale.
- Dans cette perspective le contrat d'établissement devrait être l'outil pertinent de pilotage de la politique internationale de l'université.

## 2- la place de l'administration

- Les Services (RI, RUE, Recherche, personnel etc...) s'ouvrent tous à l'international mais de façon plus ou moins naturelle.
- Il faut promouvoir une vision partagée de l'international pour dépasser « le cloisonnement des tâches » et la « répartition des rôles » en vue de coordonner les actions et servir le projet d'établissement.

### **3- Des pistes pour un projet d'Ouverture internationale de l'Université**

- 1- Internationaliser des programmes d'enseignement
- 2- favoriser les flux transnationaux : la mobilité étudiante entrante et sortante
- 3- favoriser le climat international et l'adhésion de la communauté universitaire dans son ensemble
- 4- maintenir Solidarité internationale
- 5- Poursuivre et amplifier le caractère international de la recherche

# CONCLUSION

- **1 Piloter l'ouverture internationale de l'Université**
- **mettre en place les outils adéquats pour recenser les activités et les évaluer.**
- **analyser, mettre en perspective et prévoir : mettre au point une stratégie**
- **communiquer sur le projet pour obtenir l'adhésion et la collaboration des différents acteurs**
- **traduire cette stratégie en objectifs opérationnels qui associent les différents acteurs**
- **manager ( redéfinir les responsabilités, coordonner, réorganiser etc.) les différents services, les composantes et les laboratoires**
  
- **En un mot c'est se donner les moyens du changement en utilisant des outils objectifs et rationnels pour obtenir des modifications comportementales et organisationnelles au service d'un projet collectif.**
  
- **2 Le rôle de l'incertitude**
- **Cependant il faut raison garder par rapport aux excès de la prévision et l'organisation. On sait que dans toutes activités humaines, c'est la part d'incertitude et d'imprévisibilité qui permet l'innovation.**