



# Réalisation d'un tableau de bord de pilotage de la politique d'ouverture internationale en relation avec le contrat d'établissement

Intervenants:

*Bruno Jeannelle*, responsable de la cellule statistique

*Martine Bois Bernier*, responsable du service des relations internationales

*Frank Cezilly*, vice-président délégué aux ressources humaines et aux moyens





# Sommaire



- 1. La démarche de l'équipe projet**
- 2. Présentation du tableau de bord POI**
- 3. Comment utiliser le tableau de bord ?**



# 1. La démarche de l'équipe projet



## 1.1 Les difficultés rencontrées par l'équipe projet

- Election d'un nouveau Président en octobre 2003
- Soutien : difficulté à réunir le comité de pilotage et à valider la lettre de cadrage
- Confusion entre :
  - statistique et pilotage
  - activité du service RI et « l'ouverture internationale »
- Légitimité du groupe projet
  - est ce le rôle de ce groupe d'évaluer la politique?
- Pourquoi cette action/formation et qui est l'initiateur?
  - faire rentrer la culture du privé dans les universités?
  - préparation de la LOLF?



# 1. La démarche de l'équipe projet



## 1.2 Notre interprétation du projet.

*L'idée : revenir au sujet et traduire l'objet de l'action/formation !*

« outil de pilotage »



*pilotage  
tableau de bord*

« politique »



*décideurs*

« ouverture internationale »



*ensemble de l'activité*



**quoi : réaliser un tableau de bord**

**pour qui : les décideurs**

**pour quoi faire : aider la prise de décision dans le domaine international**



# 1. La démarche de l'équipe projet



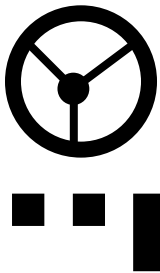
## 1.3 Notre perception de certains concepts.

*exemple commun : la conduite automobile*

**Notion de pilotage** : piloter c'est prendre des décisions (ralentir, freiner...)

**Tableau de bord** : instrument de **synthèse** et de **visualisation** de constats décrits par des indicateurs.

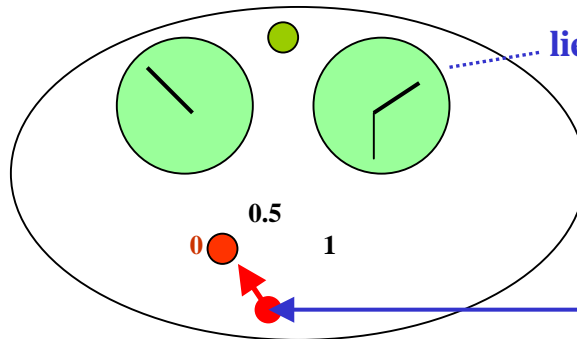
commandes



Prise de décision objective: ▼

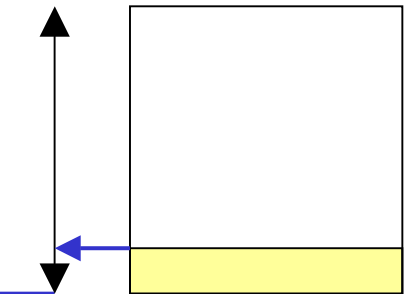
**Faire le plein du réservoir !**

tableau de bord



**indicateur**  
(carburant)

lien horloge?



**jauge**    **réservoir**

en lien direct  
avec la zone d'action



# 1. La démarche de l'équipe projet

## 1.4 Notre méthode

1. Recenser les **objectifs** : utiliser le contrat d'établissement
2. Repérer les **actions** : les définir avec les vice-présidents
3. Définir les **indicateurs** avec la participation des acteurs :
  - les choisir en évaluant leur pertinence (quelle est la variable la plus représentative?)
  - les définir précisément (dictionnaire de définitions)
  - les valider par le comité de pilotage
4. Rassembler les indicateurs dans le **tableau de bord** en vérifiant leur cohérence



# 1. La démarche de l'équipe projet



## 1.5 Les solutions retenues

1. Choix des indicateurs indépendant des contraintes techniques (collecte de données, fiabilité...)
2. Nombre d'indicateurs limités : synthèse sur une feuille A4 !
3. En l'absence d'objectifs chiffrés : comparaison nouveau contrat / ancien contrat (historique de 4 à 8 années)
4. Possibilité multidimensionnelle d'analyse (ex : synthèse par composantes ou par pays de coopération)



# 1. La démarche de l'équipe projet



## 1.6 Les aspects techniques

1. Stockage des données décisionnelles dans un «**entrepôt de données**» (utilisation d'une feuille Excel en l'absence de l'entrepôt de donnée AMUE)
2. **Alimentation avec Business Objects** pour les informations des bases de données ou saisie manuelle.
3. Exploitation des données stockées dans l'entrepôt pour la **réalisation du tableau de bord à l'aide de Business Objects**





## 2. Le tableau de bord POI

### Synthèse d'indicateurs



Domaine	Objectifs du projet d'établissement	Actions et projets	Indicateurs	Réalisés 1999-2002 (situation fin de contrat)	Objectif 2003-2006	Réalisé 2003-2006 (moyenne)	Évaluation	Commentaires
Enseignants	Attirer des enseignants-chercheurs avec des compétences internationales		<b>Enseignants étrangers invités (en mois)</b>	<b>88</b>		<b>48</b>	☹	données provisoires de l'année 2003-04
Recherche	Augmenter le volume financier des financements de la CEE pour la recherche	1. création de la Cellule recherche Europe	<b>Contrats recherche financés par CEE (en euros)</b>					INDICATEUR EN COURS DE FIABILISATION - données provisoires de l'année 2003-04
Recherche	Développer les co-tutelles de thèse		<b>Co-tutelles de thèses</b>					INDICATEUR EN COURS DE FIABILISATION - données provisoires de l'année 2003-04
Recherche	Attirer les futurs chercheurs en privilégiant la qualité de l'accueil		<b>Etrangers ayant obtenu une thèse</b>	<b>27</b>				INDICATEUR EN COURS DE FIABILISATION - données 2003-04 pas encore disponibles
Etudiants	Attirer les futurs chercheurs en privilégiant la qualité de l'accueil		<b>Poursuite en thèse des étrangers inscrits en DEA</b>	<b>132</b>		<b>115</b>	☺	Baisse important en Lettres, retour au niveau de l'année 2001-2002
Etudiants	Maîtriser les flux entrant d'étudiants étrangers des pays en développement et en émergence en 1er cycle et développer la collaboration institutionnelle à partir de bac+3	1. rentrée 2004: Saisie en ligne du dossier d'admission préalable et de validation d'acquis pour les candidats étrangers 2. rentrée 2005: test en ligne "connaissance en français" 3. sensibilisation des ambassades sur la politique de l'uB	<b>Flux entrant d'étudiants des pays en développement ou émergence en DEUG</b>	<b>60</b>		<b>48</b>	☺	Flux en Sciences et technologie maîtrisés en 2003-04
Etudiants	Augmenter les départs étudiants		<b>Mobilité internationale des étudiants de l'UB</b>	<b>4%</b>				Indicateur en cours de réalisation
Etudiants	Augmenter le nombre d'étudiants bénéficiaires de programmes et conventions d'échanges dans l'espace Européen		<b>Etudiants bénéficiaires de programmes d'échanges européens</b>	<b>730</b>		<b>749</b>	☺	Départs en hausse à l'IUT de Dijon et du Creusot. Accueils des britanniques en baisse. (Attention! les départs du second semestre n'ont pas été mis à jour en 1999, 2000 et 2001 - source APOGEE)

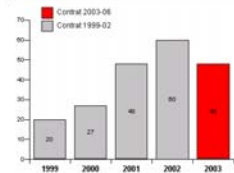


# 2. Le tableau de bord POI

## Les indicateurs

3 niveaux  
d'analyse

**INDICATEUR : Flux entrants d'étudiants des pays en développement ou émergence en DEUG**



**Commentaires**  
Flux en Sciences et technologie maîtrisés en 2003-04

**Evaluation**  
😊

**Définition de l'indicateur**  
Étudiants d'Afrique, du Moyen-Orient, d'Amérique du Sud et d'Asie (hors Japon) ayant obtenu le Bac A l'étranger et s'inscrivant pour le 1er cycle à l'université de Bordeaux en 1999-2000, 2000-2001, 2001-2002, 2002-2003 et 2003-2004. Source : APODGE

**Objectifs de projet d'établissement**  
Maîtriser les flux entrants d'étudiants étrangers des pays en développement et en émergence en 1er cycle et développer la collaboration institutionnelle à partir de Bac-A

**Actions et projets**  
1. rentrée 2004 : Saisie en ligne de dossier d'admission préalable et de validation d'acquis pour les candidats étrangers 2. rentrée 2005 : test en ligne "connaissance en français" 3. sensibilisation des ambassades sur la politique de l'UE

**Analyse par composantes**

Composante	Contrat année			
	1999	2000	2001	2002
CEU	1	7	0	4
SCAT TECHNIQUES	3	5	11	25
DROIT	11	4	10	13
SC/ÉCONOMIQUES	2	4	0	7
SC/DE LA VIE	1	4	0	0
SC/JURIDIQUES	1	4	1	4
LANGUES	1	1	0	1
LETTRES ET PHILO	1	1	3	1
STAPS	1	1	1	1
ESP				1
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>48</b>	<b>60</b>

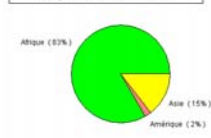
**pour info : composantes exclues de l'indicateur**

Composante	Contrat année			
	1999	2000	2001	2002
SCI POLY	2	0	12	10
SCI DE CARBOUR	2	4	22	14
MÉDECINE	2	4	0	13
SCI CHIMIE	2	2	0	14
<b>TOTAL EXCLUES</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>34</b>	<b>51</b>

**Analyse par nationalités**

Nationalité	Contrat année			
	1999	2000	2001	2002
Afrique Afrique	10	13	20	11
MAROC	3	5	11	3
CHINE	3	1	4	0
SENEGAL	3	1	3	4
Afrique Asie	1	2	1	5
INDON	1	1	3	4
MADAGASCAR	2	2	2	2
RE LAINE	1	1	1	1
TUNISIE	1	2	2	1
CORÉE				1
ASIE AMÉRIQUE	3	0	0	0
AMÉRIQUE	1	1	1	1
ME MEXI				1
COLombie				1
COSE				1
TOGO				1
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>48</b>	<b>60</b>

**Origine du flux année 2003**



## FINALITES

Développer la mobilité des étudiants

Développer la mobilité enseignants chercheurs et IATOS

Développer l'attractivité de l'université à l'international

Dijon

## PROCESSUS

Proposer et organiser des actions à l'international

Promouvoir l'université à l'international

Créer des partenariats

Intégrer les étudiants étrangers

Intégrer les enseignants chercheurs étrangers

Former

## REGLAGES

Développer des réseaux

Activer les réseaux

Informier / Sélectionner

Accueillir / inscrire

Soutenir

Construire l'offre

Adapter le système de formation

Adapter les ressources

Mettre en oeuvre

Valider les acquis

Cartographie des interventions

Mener la recherche dans un cadre international

Dijon

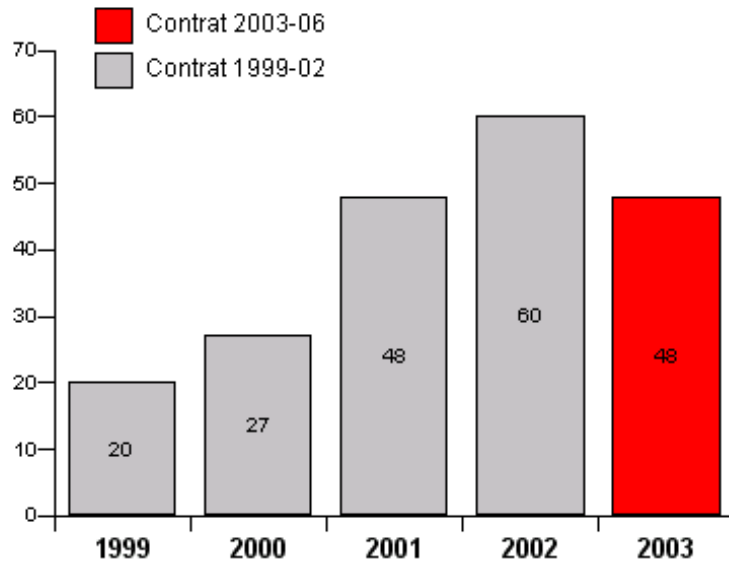


## 2. Le tableau de bord POI



### Analyse de l'indicateur :

#### INDICATEUR : Flux entrants d'étudiants des pays en développement ou émergence en DEUG



#### Commentaires

Flux en Sciences et technologie maîtrisés en 2003-04

#### Evaluation



#### Objectifs du projet d'établissement

Maîtriser les flux entrant d'étudiants étrangers des pays en développement et en émergence en 1er cycle et développer la collaboration institutionnelle à partir de bac+3

#### Actions et projets

1. rentrée 2004: Saisie en ligne du dossier d'admission préalable et de validation d'acquis pour les candidats étrangers 2. rentrée 2005: test en ligne "connaissance en français" 3. sensibilisation des ambassades sur la politique de l'uB

#### Définition de l'indicateur

*Etudiants d'Afrique, du Moyen Orient, d'Amérique du Sud et d'Asie (hors Japon) ayant obtenu le bac à l'étranger et s'inscrivant pour la 1ère fois à l'université en 1re et 2e an. DEUG (hors IUT et Santé, redoublants et programme d'échange)*  
-source APOGEE



## 2. Le tableau de bord POI



### INDICATEUR : Flux entrants d'étudiants des pays en développement ou émergence en DEUG

#### Analyse par composantes

	Contrat 1999-02				Contrat 2003-06
	1999	2000	2001	2002	2003
CTU	1	7	8	3	4
SC.ET TECHNIQUES	3	5	11	25	16
DROIT	11	4	10	13	14
SC.ECONOMIQUES	2	4	6	7	3
SC.DE LA VIE		1	4	5	6
SC.HUMAINES	1	4	1	4	
LANGUES	1		5	1	1
LETTRES ET PHILO	1	1	3	1	2
STAPS		1		1	1
IUP					1
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>48</b>	<b>60</b>	<b>48</b>

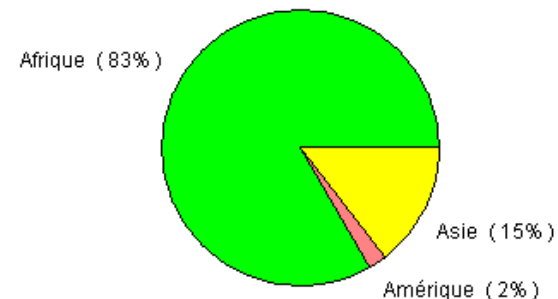
#### pour info : composantes exclues de l'indicateur

	Contrat 1999-02				Contrat 2003-06
	1999	2000	2001	2002	2003
IUT DIJON	2	9	12	13	22
IUT LE CREUSOT		2	6	22	8
MEDECINE	3	4	6	7	11
PHARMACIE	1	2	6	3	9
IUT CHALON	1	2	2	3	4
<b>TOTAL EXCLUS</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>32</b>	<b>48</b>	<b>54</b>

#### Analyse par nationalités

	Contrat 1999-02				Contrat 2003-06
	1999	2000	2001	2002	2003
autres Afrique	10	13	20	11	10
MAROC	1	6	8	17	9
CHINE			4	8	4
SENEGAL	3	1	3	2	5
autres Asie	1	2	1	5	4
BENIN			3	4	4
MADAGASCAR	2	2	2	3	2
ALGERIE		1	1	2	3
TUNISIE		1	2	3	1
CONGO				3	3
DJIBOUTI	3	0	0	0	1
autres Amérique		1	1		1
MEXIQUE			2	1	
COLOMBIE			1		
COREE				1	
TOGO					1
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>48</b>	<b>60</b>	<b>48</b>

#### Origine du flux année 2003



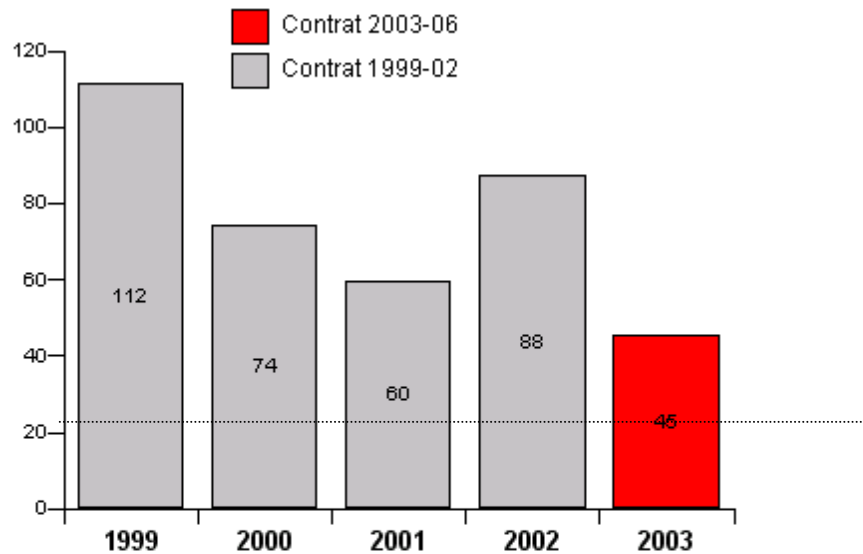


## 2. Le tableau de bord POI



### Autre indicateur

#### INDICATEUR : Enseignants étrangers invités (en mois)



#### Commentaires

données provisoires de l'année 2003-04

#### Evaluation



#### Objectifs du projet d'établissement

Attirer des enseignants-chercheurs avec des compétences internationales

#### Actions et projets

#### Définition de l'indicateur

Nombre de mois (ETP) d'accueil des enseignants-chercheurs ayant bénéficié dans l'année d'un contrat d'invité sur postes de MCF ou PR vacants. **REMARQUE:** 2 postes sont réservés pour les invités (1 UB et 1 Sc et Tech.). - source HARPEGE



## 2. Le tableau de bord POI



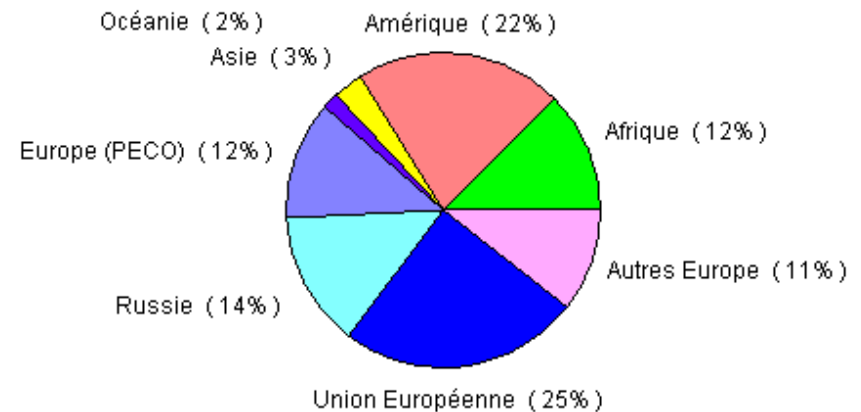
### détail indicateur

#### INDICATEUR : Enseignants étrangers invités (en mois)

#### Analyse en fonction du pays de naissance (nombre d'enseignants)

(nb d'enseignants)	Contrat 1999-02				Contrat 2003-06
	1999	2000	2001	2002	2003
<b>autres pays</b>	17	20	15	18	17
<b>RUSSIE</b>	6	8	8	9	3
<b>ETATS UNIS</b>	7	5	6	6	3
<b>ALLEMAGNE</b>	3	4	5	4	3
<b>BRESIL</b>	2	3	2	5	4
<b>ITALIE</b>	4	3	3	2	2
<b>MAROC</b>	4	2	3	5	
<b>ROYAUME UNIS</b>	1	1	4	4	3
<b>CANADA</b>	4	3	2	1	2
<b>BELGIQUE</b>	4	2	1	2	2
<b>ESPAGNE</b>	2	2	1	2	1
<b>POLOGNE</b>	1	3	2	2	
<b>ROUMANIE</b>		2		4	2
<b>ALGERIE</b>	4	1		1	
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>52</b>	<b>65</b>	<b>42</b>

#### Répartition - année 2002





## 2. Le tableau de bord POI



La fiche d'alerte identifie des écarts significatifs entre résultats et objectifs d'une action.

circuit : vice-président concerné et chargés de mission

objectif : favoriser les « **réactions** » des acteurs (actions correctives)



Tableau de bord de la politique d'ouverture à l'international

<b>FICHE D'ALERTE</b>		situation au : 2-juin-2004
INDICATEUR	Enseignants étrangers invités (en mois)	
OBJECTIF DU CONTRAT	Attirer des enseignants-chercheurs avec des compétences internationales	
EVALUATION	☹	
COMMENTAIRE :		
postes vacants utilisés pour les invités en baisse		
POINT DE SORTIE :		
(compte tenu des actions correctives)		
REACTIVITE :		
(proposée aux décideurs)		
ACTION CORRECTIVE décidée :		







## 3. Utilisation du tableau de bord



*Question posée : comment rendre opérationnel ce tableau de bord ? (passer du projet à l'exploitation)*

**Le tableau de bord doit devenir :**

### **3.1 Un outil d'aide à la décision pour le Bureau**

Importance de la **fiche d'alerte** permettant la « réaction » avec la collaboration des acteurs

### **3.2 Sa gestion doit être reprise par la commission RI qui pourra l'utiliser comme un outil d'animation**

Elle devra choisir et définir les indicateurs pertinents avec la **participation des acteurs** (un indicateur = valeur commune acceptable)



## 3. Utilisation du tableau de bord



### 3.3 Nécessité de sensibiliser les acteurs sur la notion de pilotage

- Question de la **formation des acteurs** sur le pilotage, la conduite de projet...
- Transfert de compétences : le groupe projet POI devient groupe ressource pour les autres projets (ex: évaluation de la valorisation de la recherche)
- \* Remarque : est-ce que la LOLF n'est pas un passage obligé au pilotage?

### 3.4 Conclusion : recette de la mayonnaise bourguignonne

*Ingrédients : données fiables + indicateurs = tableau de bord*

Attention au tour de main :

- dans la démarche d'évaluation, le tableau de bord reste un outil d'aide.

→ - la notion de «valeur», information qui devient donnée, est propre à

l'établissement et doit respecter la sensibilité et la diversité des ses acteurs et intégrer les contre-courants d'idées.