

"Pilotage de la politique d'ouverture internationale : partage d'expériences"

jeudi 10 juin 2004

- compte-rendu -



TABLE DES MATIERES

Ouverture de la journée	4
Michel GUILLON <i>Directeur de l'Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements</i>	
Sibylle ROCHAS <i>Chargée de mission aide au pilotage, AMUE</i>	
Stratégie internationale des universités.....	5
Bernard de MONTMORILLON <i>Président de la Commission des relations extérieures de la CPU</i> <i>Président de l'université Paris-Dauphine</i>	
Le pilotage de l'ouverture internationale de l'université : du foisonnement des initiatives au projet de l'établissement.....	7
Hervé BAUSSART <i>Président de l'université des sciences et technologies de Lille</i>	
Démarche de mise en œuvre d'un système de pilotage : processus, finalités, actions de réglages.....	13
Sibylle ROCHAS <i>Chargée de mission aide au pilotage, AMUE</i>	
Yves LESPAGNOL <i>KL Consultants</i>	
Acteurs et données : le tableau de bord de l'université de Rennes 2.....	16
Marie-Claude LE BOT <i>Vice-présidente chargée des relations internationales</i>	
Louisanne TALBOURDET <i>Chargée de mission pilotage</i>	
Deux exemples d'indicateurs de la politique d'ouverture internationale à l'université Lumière Lyon 2 : le nombre de stages professionnalisant réalisés à l'étranger, les dossiers de demande d'admission préalable	22
Bernard FRADIN <i>Secrétaire général</i>	
Geneviève PERRIER <i>Chef de la division des relations internationales</i>	
Colette TILLIET <i>Chef du service statistiques et évaluations</i>	
Le pilotage de l'université de Picardie Jules Verne : l'intégration du volet international	28
Katarina KILANI <i>Directrice de la direction des affaires internationales</i>	



La réalisation d'un tableau de bord de pilotage de la politique d'ouverture internationale en relation avec le contrat de l'université de Bourgogne32

Bruno JEANNELLE

Responsable de la cellule statistique

Martine BOIS BERNIER

Responsable du service des relations internationales

Accords, conventions, contrats internationaux de l'université de Lille 1 : cartographie des partenaires et évaluation36

Béatrice DELPOUVE

Directrice de la cellule relations internationales

Isabelle KUSTOZ

Chargée de mission auprès du Président, USTL

Appel à candidatures pour la formation-action 2004 - 200541

Michel GUILLON

Directeur de l'Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements

Conclusion44

Sibylle ROCHAS

Chargée de mission aide au pilotage, AMUE



Ouverture de la journée

Michel GUILLON

Directeur de l'Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements

Les établissements d'enseignement supérieur, en particulier les universités, ont parcouru un grand chemin au XX^{ème} siècle. Alors que la population française a à peine été multipliée par deux, la population étudiante a, elle, été multipliée par cinquante. Les universités ont accompli de formidables changements pour parvenir à ce résultat.

Le changement est toujours difficile, qu'il soit subi, consenti ou décidé. Dans ce contexte, le rôle de l'Agence est d'accompagner les établissements désireux d'organiser le changement. En 2003, nous avons apporté une aide, des conseils méthodologiques à un groupe composé de 5 établissements qui souhaitaient organiser le changement et mettre en oeuvre le pilotage de leur politique internationale.

Sibylle ROCHAS

Chargée de mission aide au pilotage, AMUE

Le programme de la journée se déroulera de la façon suivante : nous parlerons d'abord des enjeux de la politique d'ouverture internationale d'une université et des enjeux du pilotage de cette politique. Nous aborderons ensuite quatre points qui sont des conditions de succès de la démarche de pilotage : la conduite de projet, le choix et la définition des indicateurs, la construction des tableaux de bord et la mobilisation des acteurs qui utilisent ces tableaux.

Puis, les cinq établissements que l'Agence a accompagnés durant l'année 2003 présenteront les résultats des travaux menés dans cette formation-action. Pour illustrer concrètement la démarche, chaque établissement a choisi deux indicateurs qu'il détaillera. Vous disposerez ainsi à l'issue de la journée d'une palette d'indicateurs et d'expériences transposables dans vos établissements.



Stratégie internationale des universités

Bernard de MONTMORILLON

*Président de la Commission des relations extérieures de la CPU
Président de l'université Paris-Dauphine*

Le sujet « Stratégie internationale des universités » semble contradictoire : les établissements revendiquent en effet leur autonomie stratégique et ne veulent pas une stratégie unique pour tous.

I. Les missions de la Commission des relations extérieures

La commission des relations extérieures (Corex) est, comme toutes les autres commissions de la CPU, une commission politique, et non un lieu de pilotage concret.

La première mission de la Corex consiste à instruire, à la demande de la CPU, des dossiers à vocation internationale tels que les conditions de délocalisation de nos diplômes, la création de maisons de pays, les collèges doctoraux. La commission examine la question puis propose à la CPU des prises de position. La deuxième mission, qui est récente, consiste à apporter un soutien aux partenariats inter-conférences. Un partenariat lourd est actuellement mené de conférence à conférence entre la France et le Maroc. Troisième mission : le soutien aux projets bilatéraux d'établissement à établissement. Ce soutien est surtout informationnel. J'attire votre attention sur un outil qui recense l'ensemble des partenariats menés par les universités dans tous les domaines : la base DeBuci. Cet outil sera ouvert prochainement aux postes du MAE à l'étranger et permettra à nos partenaires d'apprécier la vitalité des partenariats inter-établissements.

II. Les priorités en matière de relations internationales

Niveau d'études : la CPU a toujours affirmé que la priorité était d'attirer les étudiants étrangers au niveau master et doctorat, ce qui laisse l'initiative à chaque université pour le cycle licence.

Les pays cibles : nos grands partenaires sont les pays développés, notamment les Etats-Unis, ainsi que les grands pays émergents (Chine, Japon, Inde, Brésil, Mexique, Russie). Il ne faut pas oublier les pays partenaires traditionnels d'Afrique.



III. L'environnement de l'action internationale

Cet environnement a connu quatre changements majeurs. Premièrement, la compétition entre universités est de plus en plus forte. Le deuxième changement est la structuration de l'espace européen de l'enseignement supérieur et de la recherche. Cet espace d'une grande vitalité a pris le relais des initiatives en matière économique et monétaire. C'est désormais le cœur du développement de l'Europe. Troisièmement, la France se trouve désormais en très bonne position par rapport à ses principaux concurrents. Elle l'est notamment en ce qui concerne les Américains : le monde universitaire connaît aux Etats-Unis un « contre-effet Bush » et les présidents d'universités américaines veulent que leurs étudiants soient formés à une autre vision du monde. Cette préoccupation se retrouve au Japon. Il existe un environnement favorable à l'Europe, et à l'intérieur à la France, pays connu pour la qualité de sa recherche. Le quatrième changement correspond au rôle des partenariats inter-établissements. L'ensemble de nos partenaires en France a compris que les partenariats inter-établissements sont le vecteur essentiel du rayonnement français en matière d'enseignement supérieur et de recherche. Les universités ont joué cette carte tardivement mais c'est désormais un fait. Le MAE se met au service des partenariats entre établissements, profitons-en.

IV. Conclusion

Nous sommes les principaux moteurs du rayonnement de l'enseignement supérieur et de la recherche française à l'étranger. Nous devons avoir une politique stratégique internationale dans chacun de nos établissements. Une telle politique est devenue un outil de développement reconnu par nos partenaires (régions, MAE, tutelles).

J'ai été très frappé il y a quinze jours, aux Etats-Unis, par une intervention de Christian Tual, attaché de coopération universitaire à l'ambassade des Etats-Unis. Il expliquait que les étudiants américains ont quatre interrogations relatives à la France.

- Quelle est la qualité des équipes pédagogiques et scientifiques qui les accueilleront ?
- Quels diplômes auront-ils ?
- Y aura-t-il un tutorat, une prise en charge pédagogique ?
- Y aura-t-il un soutien matériel ?

Pour répondre à ces demandes, l'université doit avoir établi sa politique et sa stratégie internationale.



Le pilotage de l'ouverture internationale de l'université : du foisonnement des initiatives au projet de l'établissement

Hervé BAUSSART

Président de l'université des sciences et technologies de Lille

La nouvelle équipe de direction de l'USTL est arrivée en 2002 avec comme préoccupations majeures le développement de la vie étudiante, l'affirmation d'une politique internationale et une gestion plus efficace des finances de l'établissement. J'étais auparavant premier vice-président ; je connaissais donc les faiblesses et les forces de l'établissement.

Plus de 3 000 étudiants étrangers sont présents à l'université, dont 10% seulement dans le cadre d'échanges structurés. Une centaine de nationalités sont représentées. 99 professeurs étrangers invités ont été accueillis pour un total de 140 mois en 2002-2003. 216 accords ont été signés avec plus de 60 pays de tous les continents dans le nouveau quadriennal.

Ces chiffres indiquent que les initiatives sont nombreuses et foisonnantes, certaines sont structurées mais d'autres restent déconnectées du projet de l'établissement. Ce constat incite la nouvelle équipe de direction à essayer de jouer, avec la modestie qui convient, un rôle de pilotage.

I. De la mesure à la décision

Piloter, ce n'est pas seulement savoir mais aussi prévoir. La mesure doit répondre à des questions simples : quels sont les indicateurs de performances et quelles sont nos performances ? Sommes-nous aussi bons que d'autres ? Quelles décisions prendre pour améliorer nos performances ? Que se passe-t-il si on prend certaines décisions plutôt que d'autres ?

Aucune mesure n'a de valeur en soi. Elle n'a de sens que dans un contexte politique. D'une part, il est nécessaire de transformer des impressions, des intuitions en données objectives. (En effet dès qu'une mesure est objectivée, elle permet d'exercer une forte influence sur les processus en cours). D'autre part, l'institution doit être crédibilisée. Elle ne peut pas s'autoproclamer performante. Les enseignants-chercheurs ont souvent un ego très développé, et l'autoproclamation est fréquente. C'est pourquoi il faut pouvoir se comparer à d'autres : la performance peut se traduire dans des classements qui ont des effets considérables au sein des établissements et entre eux.

Nous avons également besoin de valeurs objectives dans le dialogue sur le logement étudiant avec le CROUS, par exemple. Le CROUS peut nous dire que nous ne sommes pas crédibles et que nous compensons nos pertes d'effectifs en augmentant le nombre d'étudiants étrangers. La sélection des étrangers est en réalité forte : il faut pouvoir l'objectiver. Si l'on dispose de données objectives, on peut instaurer un discours crédible qui permettra d'influencer les décideurs publics.



1. Qu'est-ce que mesurer ? Du dilemme entre le quantitatif et le qualitatif

Certaines mesures sont quantitatives. Il s'agit essentiellement des flux, des taux de réussite, des montants ou des volumes de contrats etc.... Cependant, le plus important consiste à pouvoir traiter en parallèle des informations subjectives plus qualitatives, telles que le poids d'un laboratoire dans un consortium, l'évaluation d'une convention etc..

La part des ressources budgétaires allouée au développement de la politique d'ouverture internationale est un autre problème au sein de l'université. Cette question est encore peu traitée. D'autant que la relation de l'efficacité à l'efficience n'est jamais simple à saisir. Un exemple : si pour le développement d'un réseau aucune démarche n'a été véritablement entreprise, on pourra regretter que l'objectif n'ait été atteint mais se consoler qu'aucune ressource ni budgétaire ni humaine n'ait par ailleurs été utilisée. On diagnostiquera une erreur d'objectif, mais personne n'aura perdu son temps. En revanche si l'objectif n'est pas atteint alors que le temps passé à tenter d'y parvenir a été important : alors on diagnostiquera un gaspillage de moyens. Sans retour sur investissement on pourra parler de dissipation des ressources.

L'autonomie, c'est aussi l'exercice plein de la responsabilité. Or la responsabilité consiste à mettre des chiffres devant des actions. La LOLF va nous conduire à raisonner de cette façon. La mesure peut se comprendre de deux façons : d'une part c'est un savoir positif et d'autre part un savoir prescriptif comme l'indique l'expression « prendre une mesure ».

2. Les limites de la décision rationnelle

Le décideur (en général l'équipe de direction et le Président), dans un contexte universitaire, doit être extrêmement modeste. Il doit savoir qu'une décision prise en « parfaite connaissance de cause » appartient au domaine du virtuel. Premièrement il est difficile de résister aux « vagues » successives qui sont souvent impulsées par l'extérieur – les établissements font actuellement face à une vague chinoise et à une vague indienne : en réalité ce sont ces pays qui ont décidé de s'ouvrir plutôt que nous n'avons réellement choisi de les accueillir. L'impact sur nos établissements de décisions, qui ne sont pas réellement les nôtres mais qui sont induites par des évolutions géopolitiques ou par la globalisation, est considérable.

Deuxièmement la rationalité du décideur est encore limitée par d'autres considérations. Nous exerçons nos fonctions dans un univers de passion, plus que de raison. Un collègue passionné par tel ou tel pays peut, par sa force de conviction, infléchir le décideur sur une voie plus ou moins hasardeuse. L'espace de décision doit cependant être compatible avec la vie d'un établissement, ni trop passionnel, ni trop raisonné. Une fois cet équilibre trouvé il est nécessaire de s'inscrire dans la durée, or la gestion des établissements est marquée par des périodicités trop courtes.



II. La mise en œuvre du changement

1. Piloter le changement

Impulser le changement dans un établissement, revient à définir des missions, les traduire en objectifs stratégiques, organiser les activités en conséquence, contrôler-évaluer et réinitialiser le processus pour atteindre les objectifs. Il faut donc bien mesurer l'impact de son ambition et, dans les activités, surtout ne pas se donner des objectifs irréalistes. Un objectif réalisable a naturellement une vertu d'entraînement par la réussite. Il faut faire preuve de persuasion pour obtenir la participation volontaire plutôt que la participation autoritaire qui n'est pas du domaine des universités.

Cette impulsion doit également être menée au niveau des services. Il est essentiel de faire évoluer en même temps la gestion administrative et le projet d'établissement pour que les blocs administratif et politique ne soient pas séparés. Ces deux blocs doivent percevoir les enjeux au même degré.

2. Pour le pilotage, mais contre une vision technocratique

La vision technocratique ne doit pas l'emporter en dépit du besoin réel de se doter d'outils de pilotage : les ratios alimentent la prise de décision mais ne sauraient être directement à l'origine de la décision. Les mesures radicales sont toujours tentantes lors d'un changement d'équipe de direction. Pourtant les variations extrêmement brutales peuvent apporter un enrichissement à court terme qui peut générer, ultérieurement, un effet pervers.

III. Piloter l'ouverture internationale de l'Université

1. Le contexte national et international

Les comparaisons internationales nous permettent de comprendre le contexte dans lequel nous évoluons. En matière de R&D, la France, qui est une grande puissance, n'est positionnée qu'au huitième rang. Ce constat donne envie de relever le défi et d'obtenir des moyens pour améliorer ce positionnement.

La France exerce un attrait fort sur les étudiants étrangers. C'est un pays qui reste attractif, avec une image très positive en dépit du peu de moyens mis en place pour l'accueil des étudiants internationaux. Certaines grandes régions font figure d'exemple sur cette question, en mettant en relation la politique internationale de la région et celle de l'université.

Les collègues peuvent être sensibilisés à l'intérêt de l'accueil de compétences étrangères. Lille1 l'a beaucoup pratiqué dans le domaine des mathématiques. L'UMR de mathématiques est passé d'un rang moyen au troisième rang national grâce à une politique d'accueil très exigeante de maîtres de conférence et de professeurs d'origine étrangère.

Nos collègues peuvent également être sensibilisés à ce qu'on appelle le paradoxe européen, c'est-à-dire une certaine incapacité à optimiser nos forces : les Prix Nobel par exemple sont souvent des Européens partis aux Etats-Unis. Le niveau scientifique y est pour partie un niveau d'importation.



Enfin, il est possible de jouer sur notre position dans le cadre du sixième PCRD. Son impact est fort et il est difficile d'imaginer une ouverture internationale qui ne soit déjà fondée sur un positionnement incontestable en Europe.

2. La singularité du contexte universitaire

La première difficulté tient au fait que l'environnement dans lequel évolue l'enseignement supérieur est ambigu. Les missions confiées aux universités évoluent, elles sont parfois difficilement compatibles comme accueillir en masse et développer l'excellence de la recherche. La France veut être à la fois une nation d'une grande générosité et de première importance économique. Des questions se posent alors : la recherche de l'excellence n'est-elle pas antinomique avec la solidarité ? Ce type de débat est très présent à Lille 1.

La mesure est perçue à la fois comme une menace et comme un atout. A ce titre le degré d'acceptation des chiffres et des expertises est en jeu. Dans tous les établissements, les collègues sont demandeurs d'expertises quand elles leurs sont favorables, mais les contestent si elles leurs sont défavorables. La mesure est un atout si l'on veille à ce qu'elle ne génère pas d'effet pervers. De plus, la perception de la mesure varie selon la discipline. Elle n'est pas acceptée de la même façon par les scientifiques expérimentaux et par les autres (sciences humaines, économiques et gestion).

La vision des enjeux n'est pas suffisamment partagée. Il y a des clivages entre, d'une part, les directeurs des laboratoires, les porteurs de projets internationaux, le service des relations internationales qui sont les plus investis sur le plan international et, d'autre part les collègues qui sont préoccupés par la gestion du quotidien. Les enjeux peuvent être fortement contestés : il s'agit du fameux clivage entre les scientifiques expérimentaux et les autres scientifiques, illustré par exemple par la contestation de l'usage des langues internationales. Une mesure en apparence simple telle que l'utilisation de l'anglais dans les publications ou les interventions, voire les soutenance de thèse, suscite alors des frictions intenses.

3. La performance de l'université est-elle supérieure à la somme des performances individuelles ?

A-t-on intérêt à renoncer au foisonnement des initiatives individuelles ? Pour nous, l'ouverture internationale correspond à une culture institutionnelle intégrant une perspective internationale et interculturelle dans toutes les activités de l'établissement. Tout l'établissement doit en être imprégné : on pourrait même considérer que les contrats d'établissement ne devraient pas comporter de volet spécifique aux relations internationales, puisqu'elles devraient s'inscrire naturellement dans toutes les actions. Il serait important que cette dimension soit présente partout et constitue une culture partagée aussi bien par l'enseignement et la recherche.



Le projet d'établissement peut être un instrument de pilotage ; il intervient préalablement au contrat d'établissement en définissant les grandes orientations stratégiques. Le contrat devient alors un instrument de mesure qui permet d'évaluer si les objectifs ont été atteints ou non.

Par ailleurs, l'aspect financier ne doit jamais être négligé, à ce titre des analyses d'impact sont à mener. Une action internationale correspond bien à un budget, certes difficile à cerner mais qui doit pouvoir être mesuré. C'est en fonction de ce coût que l'établissement peut faire des choix en vue, par exemple, d'améliorer sa notoriété.

Le Président doit cependant laisser une place au hasard, même s'il a la volonté de piloter très fortement. C'est en effet aussi la part d'incertitude et d'imprévisibilité qui permet l'innovation.

Pour conclure je dirai qu'il faut une certaine lucidité - si l'on s'interroge sur le degré d'autonomie qui peut véritablement revenir aux établissements dans le contexte actuel - pour concilier nécessité de piloter et particularisme universitaire.

Débat avec la salle

Richard KLEINSCHMAGER, Université Luis Pasteur à Strasbourg

Le développement des relations internationales est très lié à la logique individuelle qui est à leur origine. Parfois, les partenariats se pérennisent. Le problème initial est de ne pas renoncer à la richesse qu'apporte le développement foisonnant, spontané, des relations d'un chercheur avec d'autres chercheurs dans le monde. Quelque chose peut parfois se bâtir sur cette base. Il faut réussir à étendre les relations dans l'établissement à toutes les matières et à les inscrire dans la durée.

L'inscription dans la durée se fait à divers niveaux. Les relations internationales n'ont en elles-mêmes pas de sens : elles n'ont de sens que si elles s'appuient sur le développement de la recherche, sur les laboratoires pour les fédérer, mais aussi sur les services de la scolarité, sur les aspects pédagogiques. La spécificité intrinsèque des relations internationales est d'être partout ailleurs que dans les relations internationales. C'est en tout cas indispensable à leur pérennisation.

Le deuxième aspect important est de parvenir à résister aux « vagues » auxquelles nous faisons régulièrement face. Cela est certes difficile, mais certains axes méritent d'être défendus dans la durée. Une autre modalité pour pérenniser les relations internationales, que vous avez aussi évoquée, est d'étendre la démarche de relations internationales au-delà de l'établissement à d'autres établissements sur un site ou sur une région.

La dimension internationale des Régions et des Conseils généraux se développe : leur appétence pour les relations internationales est réelle. Ils ont envie de se servir du levier des universités sinon pour agir, du moins se donner une image. A nous de saisir cette perche que nous tendent certaines Régions qui sont prêtes à faire des efforts considérables, comme la Région Rhône-Alpes. C'est une réelle opportunité de s'inscrire dans la durée par des



partenariats avec nos correspondants des collectivités locales et, dans certains cas, avec des entreprises.

Le dernier aspect est la problématique de l'Europe. Nous faisons tous face, dans notre gestion, à un problème nouveau : il s'agit de gérer la dimension européenne de nos établissements.

Claude LAVICKA, Nancy 2

A mon sens, il n'y a pas de stratégie sans l'ambition d'être une grande université. Pour y parvenir, nous sommes obligés d'avoir des relations avec une dizaine de pays « de base ». Au-delà, les moyens sont insuffisants pour avoir des pays cibles.

Hervé BAUSSART

Certains pays sont effectivement devenus incontournables dans les relations internationales. Tout établissement doit s'interroger sur l'adéquation entre ses objectifs et ses réelles capacités et éviter de se donner des objectifs impossibles à atteindre. J'ai tendance à considérer que l'Europe est devenue notre paysage naturel. Les relations au sein de l'Europe devraient être comparables aux relations qui existent en France.

Bernard de MONTMORILLON

L'Europe est en effet devenue l'espace de développement de nos stratégies formation-recherche. L'un des atouts des établissements universitaires est de pouvoir avoir un dialogue global avec nos partenaires : l'international est désormais facile à décliner. Il correspond à l'accueil, à la mobilité des étudiants, des enseignants et des chercheurs, à l'éventualité de doubles diplômes, à une politique de délocalisation éventuelle, aux doctorats et aux post-docs. Toutes ces thématiques, sauf l'accueil, relèvent prioritairement de partenariats inter-établissements. A l'étranger, nous avons la chance de pouvoir jouer sur tous ces niveaux. A l'inverse, quand un grand organisme de recherche engage des négociations, il ne peut quasiment rien dire sur l'encadrement doctoral, sur la politique de master, etc. Notre capacité de réaction globale nous permet de différencier les objectifs par zones.



Démarche de mise en œuvre d'un système de pilotage : processus, finalités, actions de réglages

Sibylle ROCHAS

Chargée de mission aide au pilotage, AMUE

Les travaux des établissements que vous allez entendre s'appuient sur l'expérience de la formation-action menée en 2003 sur le système de pilotage de la politique d'ouverture internationale.

Cette formation-action a consisté en six séances et en des travaux d'intersession exigeants pour mettre en œuvre son contenu dans les établissements. Le contenu consistait essentiellement en des apports sur le pilotage et la conduite de projet. Les six établissements que l'Agence a accompagnés sont Amiens, Dijon, l'INSA Toulouse, Lille 1, Lyon 2 et Rennes 2.

Cette formation-action comporte une méthode de travail qui permet l'élaboration d'outils de pilotage : la conduite de projet, le choix et la définition des indicateurs, la construction des tableaux de bord et la mobilisation des acteurs.

I. La conduite de projet

La mise en œuvre d'un système de pilotage doit être conduite comme un projet : d'une part, parce qu'elle prend du temps et d'autre part, parce qu'elle nécessite l'implication de beaucoup de personnes dans l'établissement.

Classiquement, la conduite de projet comporte quatre phases :

- le lancement du projet : il est très important de clarifier les objectifs, c'est-à-dire de faire préciser aux décideurs les résultats concrets qu'ils attendent à la fin du projet. Une lettre de cadrage permet de les formaliser. Elle sert ensuite de référence à l'équipe projet.
- la préparation : le choix du chef de projet est essentiel, il faut quelqu'un de disponible, ayant la capacité de mobiliser. Le secrétaire général ne peut pas être le chef de projet de tous les projets. Il est par ailleurs nécessaire de lister toutes les tâches et de mettre au point un calendrier et un planning provisionnel.
- le déroulement : il est préférable de commencer par quelques indicateurs tests, puis d'augmenter au fur et à mesure du déroulement du projet.
- la conclusion : on fait un bilan du projet.



II. Définir les rôles de la Direction, du comité de pilotage et de l'équipe projet

La définition des rôles de chacun des acteurs dans cette conduite de projet est un élément clef de la réussite. Il est important de bien distinguer et de définir les rôles de l'équipe de Direction, du comité de pilotage (qui doit être mis en place pour toute conduite de projet) et de l'équipe projet. L'équipe de direction décide du projet et valide la lettre de cadrage. Le comité de pilotage de projet décide des orientations et réorientations éventuelles et prend les décisions stratégiques. Le chef de projet, avec l'équipe projet, déroule le projet et prend les décisions opérationnelles.

Yves LESPAGNOL

KL Consultants

III. La méthode du système de pilotage

Un certain nombre de points techniques clés, pour le pilotage, peuvent être identifiés.

Pour mettre en place un système de pilotage, la matière est nécessaire. Le travail sur des choix d'indicateurs se fait à partir d'un processus. Ceci exige l'intervention du politique, pour définir une finalité et choisir une trajectoire, ainsi que d'experts de la politique internationale pour repérer les points sur lesquels il conviendra de travailler pour parvenir à une solution aussi efficiente que possible.

Un travail informatique est ensuite nécessaire pour mettre en place le système d'information qui nécessitera la production des tableaux de bord. Ces tableaux permettront à l'établissement de se situer. Le tableau de bord renverra à une situation, mais il ne constituera pas en lui-même l'évaluation. Les acteurs doivent être mobilisés. Les objectifs doivent être partagés.

Les processus ne servent pas seulement à trouver des indicateurs de pilotage et de tableaux de bord. Je les utilise dans toutes les actions de quantification des moyens nécessaires pour atteindre un objectif. Dans le cas présent, on peut définir un processus par une finalité (accroître le flux d'étudiants étrangers entrants), qui peut être mesurée par un nombre d'étudiants. Si le processus ne donne pas satisfaction, les actions de réglages sont possibles et permettent d'atteindre l'objectif. Le schéma de processus permet de mettre en relation la finalité et les ressources, et d'apprécier le niveau d'efficience.

La deuxième étape tient plus à des difficultés technologiques : il s'agit d'élaborer le tableau de bord à partir de l'indicateur trouvé. Le système d'information peut utiliser Excel, un entrepôt de données ou Business Object. Il faudra atteindre un certain niveau de formalisation des procédures de production.

IV. Comment bien distinguer indicateur et tableau de bord ?

L'indicateur traduit le critère choisi politiquement pour mesurer l'atteinte d'une situation. Ces indicateurs correspondent à des informations plus ou moins fiables, qui sont rangées dans des bases de données.



Le tableau de bord correspond à l'extraction qu'on fait de cette base de données des informations correspondant à l'indicateur retenu et qui permettront d'évaluer le système.



Acteurs et données : le tableau de bord de l'université de Rennes 2

Marie-Claude LE BOT

Vice-présidente chargée des relations internationales

L'université de Rennes 2 est pluridisciplinaire ; elle comporte des UFR de lettres et de sciences humaines. Elle compte 21 800 étudiants, 650 enseignants, 360 personnels IATOS.

1 970 étudiants étrangers sont sur le campus, dont 1 200 en formation diplômante. Ce chiffre augmente sensiblement tous les ans.

I. Le contexte de la réponse à l'appel d'offre de l'AMUE

Lorsque l'appel d'offre de l'AMUE est intervenu fin 2002, nous venions de finir la rédaction de notre projet d'établissement pour les années 2004-2007. L'ouverture internationale était inscrite comme l'un des axes prioritaires de ce projet. Pour réaliser cette ambition, il est apparu nécessaire de mettre en œuvre une véritable politique internationale pour structurer, infléchir et organiser l'activité internationale, qui était réelle mais très hétérogène, peu lisible et sans garantie de pérennisation des actions engagées. Notre université a vu, durant les dix dernières années, son activité internationale prendre une ampleur considérable : il faut y voir les effets bénéfiques du programme Erasmus. Cette expansion n'a pas suffisamment été accompagnée d'un point de vue institutionnel. Les activités internationales se sont organisées en parallèle par rapport aux activités régulières de l'université. L'international reposait en grande partie sur la bonne volonté des collègues impliqués. Cela avait pour effet négatif de favoriser le cloisonnement et l'émiettement d'une multitude de partenariats, le tout débouchant sur une certaine opacité. Pour la recherche, les informations étaient très difficiles à collecter.

Nous avons donc souhaité corriger cette tendance en assurant la cohérence de cette politique par l'articulation la plus étroite possible entre notre partenariat international, notre offre de formation dans le cadre du LMD et les programmes de recherche en cours. Parallèlement, la gestion administrative des activités internationales ne procédait pas de règles homogènes et se réalisait de façon variable selon les services.

Une action de pilotage nous a paru intéressante à conduire. En permettant une meilleure identification des acteurs, elle rend possible une meilleure articulation des différentes instances et favorise l'internationalisation de l'établissement à tous ses niveaux. Le pilotage de l'ouverture internationale a pour objectif d'améliorer la lisibilité et la cohérence du système, de mieux articuler les actions des services, de fournir les outils pour mesurer les améliorations.



L'offre de l'AMUE est donc venue à point nommé pour nous aider à structurer la politique internationale que nous souhaitons impulser. Au terme de cette expérience, trois éléments sont particulièrement intéressants. Cette formation-action a sollicité un noyau dur dans notre université qui équilibre le politique et l'administratif. Cette expérience nous a fourni une aide méthodologique régulière et progressive, qui nous a permis d'avancer plus rapidement dans le projet en minimisant les risques et d'étendre le système de pilotage à d'autres domaines de l'Université. Enfin, cette formation action nous a donné l'occasion de rencontrer d'autres établissements qui ont les mêmes préoccupations. Il a été très intéressant de mesurer que nos bilans et nos difficultés étaient très proches et, partant, les échanges que nous avons eus lors de ces journées de formation ont toujours été très fructueux et la confrontation des points de vue s'est avérée très riche.

Louisanne TALBOURDET

Chargée de mission pilotage

II. La gestion du projet

1. Le cadrage du projet

A Rennes 2, le cadrage a été assuré par les quatre personnes participants aux sessions de formation à l'AMUE (noyau dur composé du Secrétaire général et de nous trois) en liaison avec le bureau de l'université puisque le cadrage est avant tout un acte politique. Nous avons organisé des réunions et des mises en commun des travaux de chacun pour décider des actions à mener et produire les documents de cadrage. La fiche de cadrage doit préciser le périmètre du projet. L'objectif est de recenser les données de l'activité internationale, de mettre en place le système d'information et le tableau de bord pour accompagner la nouvelle politique de relations internationales, assurer la lisibilité et la cohérence de l'activité internationale et mettre en place le système de pilotage.

Dans le cadrage du projet, il est très important de faire l'inventaire de toutes les tâches, avec le planning. Il faut recenser tous les acteurs concernés et mettre en place une équipe projet en identifiant bien le rôle de chacun. Il est également important de prévoir un plan de communication sur le projet ciblé sur certains acteurs de l'université.

2. L'organisation et la conduite du projet

Au départ, nous n'avions pas de comité de pilotage. Le bureau de l'université en tenait lieu. Nous avons actuellement un comité de pilotage, mais qui est commun à trois autres projets.

La régulation du projet est assurée par le chef de projet (moi-même) et par l'équipe projet, composée de douze membres représentatifs et disponibles pour travailler sur le projet. L'équipe assure le suivi du planning, c'est-à-dire l'analyse de l'organisation des données et de la faisabilité. Elle propose les ajustements du système d'information, le choix des indicateurs, la maquette tableau de bord. Elle travaille à la réalisation des fiches de qualification d'indicateur et détermine leur procédure de production qui doit être écrite. Les membres de l'équipe projet sont également le relais des autres acteurs impliqués dans le projet, notamment pour la collecte des données.



3. Conception et mise en œuvre du système de pilotage

Nous avons travaillé avec l'aide méthodologique de l'AMUE sur les objectifs et les orientations, essentiellement à partir du projet d'établissement puisque nous étions dans une phase de début de contrat. Nous avons décliné tous les objectifs en essayant d'extraire les points clés de la politique d'ouverture internationale et de les classer en finalités, en processus et en actions de réglages. A partir de là, il est possible de déterminer des indicateurs.

Vient ensuite le problème de la production de ces indicateurs, de leur fiabilité et donc de la pérennité du tableau de bord. Il faut se demander où sont les données, si elles existent, et qui sont les différents acteurs. A ce niveau, le travail est plus fin : les données sont-elles dans une base de données ou bien n'y a-t-il que des données manuelles ? Qui sont les personnes ressources ? De ces questions découle la capacité que l'on aura à faire vivre le tableau de bord.

Il est alors possible d'avoir une liste d'indicateurs pour lesquels il existe des données. Chaque indicateur doit être défini dans des documents écrits. La fiche de qualification définit précisément l'indicateur et la fiche de production précise comment elle sera produite. On peut alors passer à la phase de production des indicateurs et à leur mise en forme dans un tableau de bord.

Nous pouvons apprécier une partie de ces phases de conception à travers l'exemple de deux indicateurs : le nombre d'étudiants étrangers et le nombre de missions à l'étranger. Ils illustrent deux types d'organisation des données, et donc de procédures de production : celle-ci peut être, à l'extrême, complètement automatisée ou complètement manuelle. Enfin il faut également se demander qui utilise le tableau de bord et comment.

4. Les processus de la politique d'ouverture internationale

A partir des points clés de la politique, les différents processus et les indicateurs correspondants sont déclinés.

5. Deux indicateurs : le nombre d'étudiants étrangers et le nombre de missions à l'étranger

En octobre 2003, nous avons déjà indiqué les indicateurs produits et calculés, ceux qui devaient être produits en tests, ceux qui étaient prévus pour le tableau de bord 2003, ceux qui étaient hors test et ceux qui seraient produits ultérieurement. Le tableau de bord 2003 compte en définitive 14 indicateurs qui ont été réellement produits. Parmi ces indicateurs se trouvent le nombre d'étudiants étrangers et le nombre de missions à l'étranger.

Le nombre d'étudiants étrangers, indicateur de finalité pour la mobilité, est un indicateur contractuel : il servira au suivi du contrat d'établissement. Il est utilisé par la direction et par les composantes de l'université. La formule de calcul permet de définir précisément l'indicateur : il s'agit en l'occurrence du décompte du nombre d'étudiants de nationalité étrangère inscrits à l'Université. La définition pourrait très bien être différente. La source d'information est la base de données APOGEE, à partir de l'inscription administrative des étudiants. Les inscriptions sont saisies informatiquement. Il faut veiller à fiabiliser les



informations de la base et pour cela je fais des contrôles de cohérence. A partir de ce moment, la procédure est quasi-automatique : un système de requête sur la base avec le logiciel Business Object permet de calculer les indicateurs et de produire les états. Le tableau de bord se présente sous la forme d'un tableau, de courbes d'évolution sur plusieurs années et est produit annuellement. Un tableau récapitulatif par UFR et filière, cycle et sexe est également produit. Un commentaire précise que 59 % sont inscrits dans les diplômes nationaux, 13 % dans le cadre d'un échange et 467 au Centre international de français pour les étrangers. On trouve enfin la répartition de ces étudiants par grandes régions géographiques, par pays et par sexe.

S'agissant du nombre de missions à l'étranger, lorsque cet indicateur a été identifié à partir des objectifs de mobilité des enseignants-chercheurs, nous n'avons aucune donnée répertoriée en informatique. Nous ne disposons que d'ordres de mission. Pour le produire, le problème de la faisabilité se posait. En supposant que tous ces ordres de mission puissent être récupérés, il faut se donner les moyens d'effectuer une saisie. Nous l'avons fait. La formule de calcul est le décompte du nombre et de la durée de missions effectuées à l'étranger par les enseignants-chercheurs. La source est l'ordre de mission, document papier signé à la présidence puis transmis aux RI qui en conservent une copie. Nous avons saisi les ordres de mission dans un tableau Excel, faisant apparaître la durée et l'objet de chaque mission. Il a été possible de produire un tableau et des graphiques de répartition.

Pour faire vivre le tableau de bord, il faut mettre en place une animation de gestion. Il faut identifier où seront utilisés les indicateurs, définir les procédures à mettre en place et essayer d'avoir des documents de *reporting* qui peuvent avoir la forme de fiches d'analyse d'écart, de tableaux avec le chiffrage des indicateurs et des objectifs. La direction de l'Université peut prendre ensuite des décisions d'actions correctives sur cette base.

III. Conclusion

Nous avons certes rencontré des difficultés, liées à l'organisation des données. Les UFR ont participé de façon inégale. Certains indicateurs n'ont pas été produits cette année. Nous avons cependant globalement respecté le calendrier et avons fait un premier pas pour améliorer la connaissance de l'activité internationale. Nous nous attachons à pérenniser le tableau de bord, à améliorer le système d'information en informatisant certaines données et à mettre en place l'animation de gestion.

Nous avons étendu le système pilotage, trois domaines sont concernés et travailleront selon la même méthodologie. Nous comptons mettre en place l'entrepôt de données pour produire plus facilement les différents indicateurs.

Débat avec la salle

Jean-Yves de LONGUEAU, MENESR-DRIC

Je suis frappé par le faible nombre d'indicateurs concernant spécifiquement l'ouverture internationale de la recherche. Quelles difficultés avez-vous rencontrées pour trouver des indicateurs pertinents ?



Marie-Claude LE BOT

La recherche s'est développée dans notre Université au sein du conseil scientifique et du service de la recherche. Il n'existe pas d'actions communes avec le service RI. La recherche et l'international forment des zones réservées dans l'Université. Nous avons d'ailleurs rencontré des réticences et des difficultés pour mettre en place la base DeBuci. La recherche n'est pas négligée, mais il reste des zones à conquérir.

Louisanne TALBOURDET

Ce problème de la recherche se retrouve au niveau des données existantes. Nous disposons des rapports de laboratoires, mais il n'y a pas de système d'information automatique. Nous avons commencé à travailler avec le service de la recherche pour organiser un tel système.

Adrien SIX, Université Pierre et Marie Curie

Mes questions sont d'ordre méthodologique. Premièrement, comment l'expression donnée à l'indicateur est-elle décidée ? Deuxièmement, vous avez présenté deux indicateurs d'ordre quantitatif. Y a-t-il des moyens d'expression qualitative d'indicateurs ? Troisièmement, la vie de l'indicateur est liée à son intérêt. Comment évaluez-vous la pertinence d'un indicateur ?

Louisanne TALBOURDET

Nous avons peu d'indicateurs qualitatifs. Nous n'en avons pas mis en place. Il n'est cependant pas exclu que nous le fassions à l'avenir. Nous avons déterminé la pertinence des indicateurs par rapport à des objectifs, et à des actions prévues dans le projet d'établissement. Nous verrons, à l'usage, s'ils sont pertinents et si nous les conservons.

Amal EL AMRANI, Service des RI de Rennes 2

Notre but est de pérenniser la production des informations. Il nous a paru utile de nous montrer moins ambitieux s'agissant de la production des indicateurs qualitatifs, les indicateurs quantitatifs étant les plus faciles à produire.

Michel ARROUAYS, Assistance technique aux programmes communautaires de coopération aux pays tiers

Votre travail est très important et intéressant, dans la mesure où vous avez tenté de remettre en cause le foisonnement d'initiatives préexistantes pour mettre en place une politique structurée d'ouverture des relations internationales. Cela étant, vous avez fait appel au domaine de la gestion d'entreprise. Or une entreprise a des finalités différentes de celles d'une université.

Deux questions de base doivent être incluses. Quels sont le contenu et la nature des relations internationales ? Les RI sont en effet plus larges que la simple mobilité. Quels avantages un établissement retire-t-il d'une politique internationale ?



Marie-Claude LE BOT

Nous avons beaucoup réfléchi. Il est difficile de définir une politique internationale. Nous avons progressé et nous allons signer nos contrats pour des actions et avec des zones géographiques bien identifiées. La mobilité nous intéresse, dans la mesure où elle s'articule avec nos programmes de formation, de recherche et nos partenariats.

Anne-Marie MALET, Université de Paris 5

Vos indicateurs ne font pas état de la recherche. Vous avez expliqué qu'il était difficile de travailler sur celle-ci. L'AMUE pourrait nous aider à définir les bases d'un travail d'évaluation de l'internationalisation de la recherche. Cela serait utile, pour permettre aux établissements d'affiner la définition de leur politique de recherche.

De la salle

Je m'interroge sur le coût des ordres de mission. Le travail paraît colossal. Combien d'heures de travail ont-elles été nécessaires ? Est-ce rentable ?

Amal EL AMRANI

L'exploitation des données a été limitée sur l'année 2003. Nous sommes passés de l'exploitation papier à l'exploitation sur Excel. Une vacataire en relations internationales a effectué ce travail de recensement en dix jours.

Louisanne TALBOURDET

Notre projet, concernant les ordres de mission, est de travailler à partir de Nabuco. Cela n'est toutefois pas encore opérationnel.



Deux exemples d'indicateurs de la politique d'ouverture internationale à l'université Lumière Lyon 2 : le nombre de stages professionnalisant réalisés à l'étranger, les dossiers de demande d'admission préalable

Bernard FRADIN

Secrétaire général

Quelques éléments de présentation générale tout d'abord : l'université Lumière Lyon 2 compte 500 personnels IATOS, 900 personnels enseignants, et accueille 27 200 étudiants en 2003-2004, sur ses deux campus. Depuis 1999, notre effectif a augmenté de 3 000 étudiants, ce qui est atypique par rapport à la moyenne nationale des universités de lettres, langues, sciences économiques, sociales et de gestion. Cette évolution est due en partie à l'augmentation du nombre d'étudiants étrangers : depuis 1999, nous sommes passés de 11 % à 14 % d'étudiants étrangers répartis en 119 nationalités. Parmi les étudiants étrangers de l'université Lyon 2, les pays du Maghreb, le Sénégal, la Chine, le Cambodge, l'Allemagne, la Bulgarie et les Etats-Unis sont bien représentés.

70 % des étudiants sont des filles : nous nous situons un peu au-delà de la moyenne nationale. Les lettres, langues et sciences humaines représentent 75 % des effectifs, contre 25 % en droit, sciences politiques et gestion. Au niveau de la structure administrative, nous comptons 6 facultés, 4 instituts de taille variée, un Centre international d'études françaises, un Centre de langues, un IUT en alternance et un IEP (1 300 étudiants).

Autres caractéristiques concernant cette fois l'environnement institutionnel de l'université : une forte implication de la région Rhône-Alpes dans les domaines de la vie étudiante, de la recherche et des relations internationales. Elle soutient financièrement les établissements, soit directement, en subventionnant certaines activités ou infrastructures, soit indirectement en versant une bourse de mobilité aux étudiants. Enfin, les établissements d'enseignement supérieur lyonnais sont regroupés au sein d'un GIP, le Pôle universitaire lyonnais, qui mène une action importante de coordination des actions des établissements dans le domaine de l'accueil des étudiants étrangers.

I. Les raisons de la candidature de Lyon 2 à la formation-action

En premier lieu, la coïncidence de cette action avec la mise en place du contrat quadriennal. Lyon 2 fait partie de la vague contractuelle 2003-2006. Lorsque l'appel à candidatures est arrivé, le projet d'établissement était en grande partie rédigé, mais les négociations avec le Ministère n'avaient pas encore abouti. Notre contrat d'établissement 2003-2006 a été signé en mars 2004. Le projet d'établissement met l'accent sur la politique des relations internationales. L'objectif est d'augmenter le nombre d'étudiants étrangers et d'améliorer leur accueil sur le plan qualitatif et quantitatif. Par ailleurs, dans le cadre de la mise en œuvre du LMD, l'université veut que chaque étudiant intègre dans sa formation un stage ou un séjour à l'étranger. Enfin, l'expérience de la rédaction du bilan du contrat précédent nous a montré



qu'il était indispensable de se doter en amont d'éléments pour faciliter le suivi de son exécution.

En deuxième lieu, la présence d'une équipe volontaire et motivée. Isabelle Guinamard, vice-présidente chargée des relations internationales, a porté cette volonté. Le portage politique doit être fort pour se lancer dans cette expérience. D'autre part, les autres membres de l'équipe sont, du fait de leurs fonctions actuelles ou passées, particulièrement sensibles à la problématique des indicateurs et des tableaux de bord. Au début de l'expérience, Colette Tilliet était responsable, à l'observatoire du SCUIO, du suivi des étudiants. Elle a une très bonne connaissance de l'extraction de données sur Apogée. Geneviève Perrier, avant de diriger la Division des Relations Internationales, était responsable d'un service chargé de gérer les moyens pédagogiques et d'établir des indicateurs permettant d'aider l'établissement à définir sa politique en matière de demande de créations d'emplois enseignants.

En dernier lieu, le constat qu'une structure aussi complexe qu'une université doit avoir un minimum d'éléments de pilotage. C'est une nécessité interne et, de plus en plus, une contrainte externe : les financeurs demandent des comptes quantitatifs et qualitatifs sur l'utilisation des moyens alloués.

Geneviève PERRIER

Chef de la division des relations internationales

II. Comment l'international est-il organisé au sein de l'Université ?

La Division des relations Internationales s'occupe de la gestion des accords de coopération, de la mobilité enseignante et étudiante et de la gestion des aides à la mobilité. Les aspects internationaux de la recherche sont gérés par le Service de la Recherche. La Division des Etudes et le Service de la Vie Etudiante s'occupent des étudiants arrivant hors échanges. Une partie des aspects des stages à l'étranger est gérée par la Mission stage, qui dépend du SCUIO. Les aspects pédagogiques relèvent des différentes composantes de l'Université. A Lyon 2, les choses sont donc assez centralisées : l'administratif relève de la division des relations internationales et le pédagogique des composantes. L'Institut d'Etudes Politiques est quant à lui indépendant et a son propre service des relations internationales.

Les partenaires institutionnels de l'université en matière de RI sont multiples. Le premier est le Ministère, avec le volet international du contrat. L'accent est mis sur la mobilité étudiante et sur l'accueil à Lyon 2. Pour le contrat 2003-2006, l'Université a pour objectif d'augmenter d'au moins 25 % le nombre d'étudiants partants, que ce soit lors de stages à l'étranger ou de séjour d'études. Le deuxième est la Commission européenne avec les programmes Socrates, Tempus... Le troisième est la région Rhône-Alpes : elle joue un rôle majeur auprès des universités en matière de relations internationales, principalement à travers les Bourses régionales de formation à l'étranger, les Bourses PEPSE, les Bourses de mobilité internationale Rhône-Alpes. Il existe également des subventions « initiatives Campus Action ». Cette liste n'est pas exhaustive. Nous allons vers une relation de contractualisation de la Région avec les établissements. Nous devons sans doute produire des indicateurs encore plus précis pour justifier des moyens donnés aux établissements.



Le tableau de bord ne fait pas apparaître la recherche : nous nous sommes focalisés sur la formation. Les indicateurs présentés sont le nombre d'étudiants étrangers, des indicateurs de mobilité étudiante et des indicateurs de mobilité des boursiers d'Etat.

III. Le premier indicateur : les stages à l'étranger

1. Présentation

D'après le contrat, l'université souhaite que tout étudiant inclue dans son parcours de formation un séjour d'études ou un stage à l'étranger. Il était donc nécessaire de pouvoir comptabiliser ces stages en vue d'un bilan à la fin du contrat.

La DRI ne disposait que d'informations partielles concernant le nombre de stages effectués, qui relèvent de plusieurs services (composantes, missions stage).

2. Mise en place de l'indicateur

Nous nous sommes d'abord limités à examiner les stages dans des diplômes professionnels. Nous avons établi un questionnaire destiné aux responsables des diplômes professionnels. Nous avons recueilli les données de la base de données de la mission stage. Nous avons créé une liste d'interlocuteurs avec plus de cinquante diplômes interrogés.

Nous avons jugé opportun de créer une base de données Access qui permettait une exploitation des résultats instantanée par composantes, par pays ou par discipline SISE. Le questionnaire regroupe aussi bien des questions qualitatives que quantitatives. Les données recueillies ont été saisies dans la base de données. Nous n'avons pas encore réussi à recenser tous les stages existants dans l'université, mais c'est notre objectif pour le futur.

Colette TILLIET

Chef du service statistiques et évaluations

IV. Le deuxième indicateur : les demandes d'admission préalable

1. Présentation

Les demandes d'admission préalable constituent à la fois un indicateur de gestion pour la division des études et un indicateur de l'attractivité de l'université à l'étranger. En sélectionnant cet indicateur, notre objectif était aussi d'améliorer la procédure de préinscription des étudiants étrangers ou résidant à l'étranger et d'améliorer l'accueil. Nous voulions donc avoir une idée précise du nombre de dossiers déposés selon les nationalités et selon les filières proposées par l'université. L'information existait mais n'était pas répertoriée correctement.



2. Mise en place de l'indicateur

Nous avons créé une fiche indicateur précisant le nom du responsable de l'indicateur (la division des études), l'intitulé précis, le nombre de DAP déposées et acceptées, le nombre d'étudiants inscrits, la manière dont sera utilisé cet indicateur, etc. Nous avons mis en place par Intranet un questionnaire, qui n'est pas en accès direct pour les étudiants, mais qui se présente sous forme d'un écran de saisie pour la division des études et le service des étudiants étrangers. Nous saisissons les dossiers au fur et à mesure de leur arrivée, ce qui génère une base de données. Techniquement, nous créons un univers associé à cette base et il est possible de l'interroger en utilisant le logiciel Business Object. Le résultat peut être cartographié rapidement. Nous obtenons des statistiques par codes-étapes. L'indicateur est actualisé chaque année. Nous faisons évoluer nos techniques pour améliorer la facilité de saisie de la donnée et d'exploitation. Les données sont stockées durablement afin de pouvoir établir des comparaisons d'une année à l'autre.

Bernard FRADIN

Secrétaire général

V. Conclusion

Nous n'avons présenté que quelques indicateurs. D'autres ont été constitués. Comme à Rennes 2, nous devons progresser dans le domaine de la recherche.

Notre tableau de bord doit être enrichi. Nous sommes au début d'un processus qui doit se pérenniser dans le temps. Les données historiques ne pourront se constituer que dans le temps.

A l'occasion de la mise en place du tableau de bord, nous avons construit des outils d'observation en complément des bases de données existantes, avec le souci que ces outils soient non seulement des outils d'observation mais aussi des outils utiles à la gestion des services.

Enfin, nous devons progresser dans le domaine de l'animation de gestion. Nous envisageons d'étendre cette méthodologie de tableau de bord à d'autres domaines que les relations internationales, notamment au domaine des ressources humaines.

Débat avec la salle

De la salle

Ma question porte sur l'alimentation des bases de données. Les informations doivent être disponibles dans l'université. Quelle organisation mettre en place pour avoir ces données automatiquement ?



Colette TILLIET

En termes de formation et de gestion étudiante, beaucoup d'éléments sont disponibles dans Apogée. La cellule statistique s'occupe de la formation, de la pédagogie, etc. Pour les stages à l'étranger, nous avons évoqué une base Access, mais nous mettrons également en place un questionnaire en ligne, l'an prochain. Il faut aussi que les personnes (en particulier les enseignants) qui nous transmettent l'information aient connaissance du résultat. Je souligne que je suis également très sensible au fait de contrôler les données, de les fiabiliser. Parallèlement, j'essaie de renseigner Apogée à sa capacité maximale, en particulier en indiquant les établissements d'accueil et d'envoi à l'étranger. Nous avons créé un codage spécifique pour ces universités étrangères.

Geneviève PERRIER

C'est un travail de fourmi. Il faut de la ténacité pour obtenir ces données. Nous avons pourtant réussi à avoir des réponses sur les 50 DESS. Nous sommes donc moins pessimistes qu'au départ. Nous essayons, progressivement, de mettre en place un système automatisé.

Colette TILLIET

C'est le but du questionnaire en ligne et de l'Intranet.

Michelle NOCTULLE, CROUS de Nantes

Je constate avec satisfaction que l'ensemble des étudiants étrangers est répertorié, tant à Rennes 2 qu'à Lyon 2. Les étudiants étrangers dont les parents résident en France sont-ils également pris en compte ? Il y a là un risque de fausser les résultats.

Est-il par ailleurs possible de compléter les indicateurs avec les conditions sociales d'accueil ? Nous tentons d'être des partenaires des universités, et non uniquement des prestataires de services. Je pense que la signature de contrats de partenariats, comme celui signé avec le Pôle universitaire de Lyon, devrait faire avancer les choses.

Colette TILLIET

Lorsqu'un indicateur est créé, il est essentiel de bien définir sa fiche de qualification, afin de savoir ce qui est pris en compte.

Bernard FRADIN

J'ai évoqué le Pôle Universitaire de Lyon avec lequel le CROUS a passé un contrat. Lyon 2 a impulsé une réflexion sur le problème de l'hébergement des étudiants étrangers, notamment de ceux venant hors convention. Nous travaillons en liaison étroite avec le CROUS, qui dispose aussi d'une base de données intéressante.

Bénédicte CORVAISIER, Université Grenoble 2

Vous créez de nouvelles bases de données : combien coûte un tel projet ?



Colette TILLIET

Je ne connais pas le coût exact du projet. En créant une base de données, je veille à ce qu'elle puisse servir à plusieurs services. La cellule statistiques de Lyon 2 compte deux ingénieurs statisticiens depuis cette année. Le traitement sur une base de données du type DAP est très rapide. L'actualisation est facile. Les gains de productivité peuvent être énormes, mais le travail de réflexion préalable avec les services est important et vise à savoir de quelles informations ils ont besoin.

Jean-Pierre ROUMEGAS, CNOUS

Prévoit-on des indicateurs à l'échelle de Lyon, voire des indicateurs nationaux ?

Geneviève PERRIER

Le Pôle universitaire de Lyon organise tous les ans une enquête sur la mobilité étudiante et sur l'accueil des étudiants étrangers. La région Rhône-Alpes a également mis en place une base de données sur les partenariats et la mobilité. Le problème est la multiplication des bases à renseigner. Le travail d'harmonisation et de simplification au niveau national reste à faire.

Ghislaine LEGENDRE, Université Paris Sud 11

Avez-vous renforcé les moyens humains au niveau des services statistiques, informatique et relations internationales ?

Geneviève PERRIER

Sept personnes composent actuellement le service des RI. Je me suis personnellement investie dans le travail sur les indicateurs de la POI.

Colette TILLIET

Sur les aspects techniques, nous sommes deux à travailler à temps plein pour tous les services. Nous faisons un état des besoins en termes de données finales, puis nous proposons des solutions techniques et nous les mettons en œuvre.

De la salle

Vous êtes sept dans un service central. Avez-vous des relais dans chaque composante de l'Université ?

Geneviève PERRIER

Oui, un personnel administratif est le relais pour les RI dans chaque composante, mais pas à temps plein.



Le pilotage de l'université de Picardie Jules Verne : l'intégration du volet international

Katarina KILANI

Directrice de la direction des affaires internationales

Je me suis quelque peu interrogée, lors de la première séance de cette formation-action, en entendant parler de « pilotage », d'« indicateurs », de « tableaux de bord », etc. J'ai ensuite vite intégré ce vocabulaire dans ma pratique. Aujourd'hui, je souhaite vous montrer le fruit de plusieurs mois de travail. La formation est active : elle réclame une forte implication des participants. Elle est aussi productive : elle permet l'application concrète des acquis. Je remercie l'équipe de l'AMUE, et notamment Sibylle Rochas ainsi que notre pilote, Yves Lespagnol.

L'université de Picardie Jules Verne est pluridisciplinaire, avec 12 facultés, 3 IUT, 4 IUP, 1 IAE et 1 IPAG. Elle est répartie dans trois départements et six villes.

Nous comptons 20 000 étudiants, parmi lesquels 2 300 sont des étudiants étrangers à titre individuel, tandis que 208 étudiants étrangers sont accueillis dans le cadre des programmes d'échanges (dont 157 étudiants Erasmus). 198 étudiants sont partis à l'étranger pour des périodes d'études.

I. Les acteurs de l'international à l'UPJV

A l'université de Picardie Jules Verne il y a une séparation nette, dans les structures administratives, entre la direction des affaires internationales et la direction de la recherche. La DAI est concentrée sur le suivi de contrats et les programmes institutionnels. La DR gère la dimension internationale de la recherche.

Le nouveau contrat quadriennal 2004-2007 est centré sur trois axes. Le premier est l'harmonisation européenne des formations dans le cadre du LMD. Le deuxième axe est la poursuite et le renforcement de la coopération internationale dans le domaine de la formation et de la recherche. Le troisième concerne le développement de la mobilité. J'insiste sur ce dernier axe : nous sommes une université à faible mobilité internationale. L'augmentation prévue, de 30 %, est donc peu importante.

II. Le pilotage à l'UPJV

Notre université a été parmi les premières à s'engager dans la procédure de pilotage depuis 2000. Elle est basée sur une structure décisionnelle, le groupe de pilotage, et sur une structure plus opérationnelle, la cellule statistique et contrôle de gestion, rattachée au Secrétariat général.

Le tableau de bord de l'université couvre trois domaines : les étudiants et les formations, les personnels, et les finances avec Nabuco.



III. L'intégration du volet international

1. Le cadrage du projet

Il faut définir les limites du projet et les objectifs à atteindre. Notre objectif principal était de proposer des indicateurs réguliers sur la mobilité pour rendre lisible le contrat.

2. L'inventaire des tâches

Nous sommes passés par plusieurs étapes : la création d'une cellule formelle DAI/Pilotage ; la production de fiches et définition des règles de fonctionnement ; la communication du projet pour assurer l'adhésion du personnel DAI ; l'élaboration des indicateurs de base.

3. La définition de quatre indicateurs

Il s'agit de la mobilité étudiante entrante et sortante et de la mobilité enseignante entrante et sortante. La mobilité est en grande partie gérée par la DAI, mais une partie est gérée par les facultés, les laboratoires ou d'autres structures.

4. Formaliser et décrire les procédures

C'est une nécessité. En remplissant la fiche d'indicateur de la mobilité étudiante sortante, nous avons pris conscience des dysfonctionnements de certaines activités et de la difficulté de recueillir certaines données. Notre ambition est de parvenir à une autonomisation des données le plus vite possible.

5. Un indicateur : l'évaluation des conventions

Nous mettons en place un indicateur pour mesurer l'efficacité des conventions : nous subissons en effet des critiques des enseignants et de nos collègues, qui jugent que nous mettons trop de conventions en place sans qu'elles soient toutes actives. L'évolution concerne deux types de conventions : Erasmus et les conventions bilatérales. Cinq catégories de conventions sont définies : conventions actives, irrégulières, en cours de lancement, passives et les conventions sur lesquelles il n'y a pas d'informations.

L'évaluation des conventions se déroulera en deux étapes : nous proposerons une photographie de l'activité actuelle des conventions existantes, puis, dans deux ans, une nouvelle étude. Nous travaillons sur un tableur Excel et nous avons constaté que la plupart de nos conventions sont actives.

IV. Résultats et perspectives

L'intégration du volet international dans le pilotage de l'établissement est aujourd'hui une réalité. Il existe une réelle volonté politique, au niveau de l'Université. Nous entendons intégrer les stages à la politique RI, mettre en place une meilleure coordination entre la recherche et les RI, et définir une politique d'accueil des étudiants étrangers.



Au niveau du pilotage d'établissement, il faut essayer d'aller plus loin dans l'exploitation des applications existantes, notamment Apogée, Harpège, Nabuco.

Le tableau de bord sera enrichi pour toutes les données concernant l'activité internationale. Il sera redéfini au niveau de la recherche, et des travaux seront menés sur le patrimoine.

Débat avec la salle

Catherine DUPOUY, Université de Bordeaux 2

Incluez-vous les contrats Erasmus dans vos évaluations ?

Katarina KILANI

Oui. Nous nous basons sur les contrats Erasmus et sur les conventions bilatérales.

Catherine DUPOUY

Quels outils avez-vous mis en place pour évaluer l'activité des conventions bilatérales ?

Katarina KILANI

Nous avons travaillé sur l'exploitation des comptes-rendus sur les activités mais souvent, nous avons été obligés de chercher les informations dans les composantes de l'Université.

De la salle

Envisagez-vous d'utiliser DeBuci comme outil d'analyse de l'activité des conventions ?

Katarina KILANI

Oui, c'est une décision nouvelle. Notre délégué a, en concertation avec le Président, décidé que nous allions renseigner la base DeBuci.

Michèle DEBAY, Université Louis Pasteur à Strasbourg

Une fois le constat de convention passive établi, déterminez-vous les causes ?

Katarina KILANI

Nous analysons les raisons pour lesquelles ces conventions sont passives. Dans 95 % des cas, l'animateur de la convention est parti ou le financement a été arrêté.

De la salle

Les conventions passives peuvent-elles être mises en cause ? Nous risquons un appauvrissement du réseau des conventions.

Katarina KILANI

Je suis d'accord. La plupart des conventions bilatérales n'ont pas besoin d'être fermées car elles sont reconduites par tacite reconduction.

Richard KLEINSCHMAGER, Université Louis Pasteur de Strasbourg

Un indicateur intéressant mais difficile à manier n'a pas été abordé : le taux de réussite des étudiants étrangers. Nos partenaires à l'étranger souhaitent obtenir ces informations.



Katarina KILANI

Nous avons extrait de l'entrepôt de données un ratio pour comparer la réussite des étudiants étrangers et celle de nos étudiants. Nous nous sommes posés cette question.

Michel FAURE, Université de Haute-Alsace

Le concept de réussite doit être nuancé, il pose des problèmes d'interculturalité. La réussite est-elle simplement l'accord de crédit ou l'obtention d'une mention ?

Louisanne TALBOURDET

Le taux de réussite des étudiants étrangers est un des indicateurs mis en place dans le tableau de Rennes 2. Nous avons choisi cet indicateur car l'amélioration de la réussite des étudiants étrangers est une finalité.



La réalisation d'un tableau de bord de pilotage de la politique d'ouverture internationale en relation avec le contrat de l'université de Bourgogne

Bruno JEANNELLE

Responsable de la cellule statistique

L'université de Bourgogne accueille 25 000 étudiants, qui sont encadrés par 2 500 personnes. Elle est pluridisciplinaire. Notre démarche a visé à voir comment passer de statistiques, de chiffres clés, à des informations utiles d'aide à la décision.

I. La démarche de l'équipe projet

L'équipe de direction de l'Université a changé en octobre 2003. Au niveau du soutien, nous avons eu du mal à réunir le comité de pilotage et à valider la lettre de cadrage. Il y a eu une confusion entre statistique et pilotage et entre les activités du service RI et l'« ouverture internationale ».

Nous nous sommes interrogés sur la légitimité du groupe projet. Est-ce le rôle du groupe d'évaluer la politique d'un établissement ?

Enfin, nous nous sommes interrogés sur les raisons de cette action-formation et nous souhaitons savoir qui en était l'initiateur. S'agissait-il de faire entrer la culture du privé dans les universités ? Cette action est-elle dans la suite de la LOLF ?

1. Notre interprétation du projet

Nous avons voulu traduire le sujet de la formation-action « mise en œuvre d'outils de pilotage sur la politique d'ouverture internationale ». « Les outils de pilotage » renvoient au pilotage, à la réalisation d'un tableau de bord. La « politique » renvoie aux décideurs (bureau, vice-présidents). « L'ouverture internationale » est la solution adoptée pour l'ensemble de l'activité.

2. Notre perception du pilotage et du tableau de bord

Nous sommes partis de l'exemple du tableau de bord d'une voiture. Piloter, c'est prendre des décisions (ralentir, freiner...). Un tableau de bord est un instrument de synthèse et de visualisation du contrat quadriennal décrit par des indicateurs. Un indicateur doit être en lien direct avec une action.

Nous nous sommes recentrés sur le contrat d'établissement pour y trouver les objectifs de l'établissement. Il a fallu ensuite contacter les vice-présidents pour voir les actions mises en place par rapport à la politique internationale. Puis nous avons défini les indicateurs avec la participation des acteurs concernés. Enfin, nous avons rassemblé les indicateurs pour les présenter dans un tableau de bord synthétique.



3. Les solutions retenues pour réaliser ce projet

Le choix des indicateurs doit être indépendant des contraintes techniques de collecte des données, de fiabilité. Le nombre d'indicateurs doit être limité, il est impossible de tout observer. La feuille A4 est en soi une contrainte technique.

En l'absence d'objectifs chiffrés, nous avons préféré comparer une évolution, c'est-à-dire comparer deux contrats : le nouveau et l'ancien. Nous souhaitons par ailleurs disposer d'un outil multidimensionnel d'analyse, par composantes et par pays.

Sur le plan technique, il faut stocker les informations dans un lieu appelé « entrepôt de données ». Nous n'en disposons pas encore. Pour pallier ce manque, j'utilise une feuille Excel. L'entrepôt de données est souvent alimenté par des extractions des bases de données. Comme il s'agit d'une feuille Excel, il est également possible de saisir des données. J'ai utilisé le logiciel Business Object pour réaliser le tableau de bord.

II. Le tableau de bord pour la POI

La synthèse d'indicateurs sur une feuille A4 est un document visuel, synthétique. Il est certes limitatif, mais constitue le produit d'un travail validé par plusieurs personnes.

Les indicateurs ont été regroupés par grands domaines (étudiants, recherche, enseignants). On retrouve les objectifs détectés dans le contrat d'établissement concernant les actions et les projets. La colonne suivante présente les indicateurs, puis la situation correspondant à l'ancien contrat, celle qui correspond au nouveau, l'évaluation et un commentaire.

La fiche indicateur est décomposée en trois parties. L'évolution de l'indicateur est visible ; elle apparaît sous forme de courbes.

Martine BOIS BERNIER

Responsable du service des relations internationales

III. Premier indicateur : les flux entrants d'étudiants des pays en développement ou émergence en DEUG

Le travail mis en œuvre pour déterminer cet indicateur a été important. Que signifie au juste « l'inscription des étudiants en première année » ? Nous avons beaucoup affiné notre réflexion. L'indicateur a été décomposé selon les pays d'origine et selon les composantes de l'université.

IV. Deuxième indicateur : enseignants étrangers invités (en mois)

Cet indicateur a posé des problèmes, tout comme l'indicateur relatif aux cotutelles. A l'université de Bourgogne, deux postes à temps plein sont réservés à des professeurs invités. Au-delà de 24 mois, un effort est nécessaire pour être attractifs et ouvrir notre université à l'international.



Bruno JEANNELLE

Nous avons besoin d'outils d'alerte et de réaction. La fiche d'alerte fournie par le groupe projet doit permettre d'identifier des écarts significatifs entre les résultats et les objectifs d'une action et de détecter ce qui pose problème. Il faut ensuite la commenter et déclencher une réaction. Le meilleur circuit serait celui consistant à avertir le vice-président ou un chargé de mission puis à descendre jusqu'aux acteurs pour favoriser la réaction.

V. Comment utiliser le tableau de bord ?

Martine BOIS BERNIER

Comment passer du projet de mise en place d'un tableau de bord à son exploitation et à sa pérennisation ?

La pérennisation n'est possible qu'avec le soutien de la Présidence. La fiche d'alerte est un outil d'aide à la décision pour le Bureau, elle doit permettre au Président de ne pas laisser « pourrir » une situation. Sa gestion doit être reprise par la Commission des relations internationales, qui pourra l'utiliser comme un outil d'animation. La Commission des RI travaille par thèmes. Elle peut intervenir dans la définition des indicateurs et donner une valeur commune acceptable.

Mais serons-nous capables de transmettre à nos collègues ce que nous avons appris lors de la formation-action ?

VI. Conclusion

Les indicateurs doivent être fiables et avoir obtenu la validation d'un maximum de personnes pour arriver à un tableau satisfaisant. Le tableau ne doit pas être réducteur. Chaque établissement a sa personnalité propre et son tableau de bord propre.

Débat avec la salle

De la salle

Avez-vous envisagé des demandes de postes pour que nos collègues effectuent une partie de leur service à l'étranger pour quelques mois ?

Martine BOIS BERNIER

Ce sera d'actualité : nous avons deux projets d'exportation de formation avec la Pologne et le Maroc.



De la salle

Je vous félicite pour votre remarquable travail. Vous n'avez cependant pas abordé les incitations financières...

Martine BOIS BERNIER

Je ne m'aventurerai pas sur ce sujet... Franck Cezilly, vice-président délégué aux ressources humaines et aux moyens, l'aurait fait.

Hervé BAUSSART

Le stock peut être utilisé soit pour payer les heures supplémentaires, soit pour recruter des enseignements étrangers. Il suffit de décréter que les heures supplémentaires ne seront pas payées pour qu'il devienne plus intéressant d'accueillir des invités.

De la salle

Pourriez-vous développer le thème des cotutelles de thèse ?

Bruno JEANNELLE

Le vrai souci porte sur la fiabilité des données relatives aux cotutelles. Le service de la recherche nous a communiqué des chiffres officiels de cotutelle. Nous avons eu une autre source d'informations dans Apogée. En confrontant les deux sources, nous nous sommes aperçus que le service de la recherche ne disposait que d'une partie des informations.

Colette TILLIET

A Lyon 2, nous n'avons pas rencontré de difficulté pour récupérer l'information au service des thèses. La seule difficulté rencontrée a été un problème de concordance des calendriers entre l'année universitaire et l'année civile des thèses.

Annick WEINER, Université Paris 11

Pour la cotutelle, les choses ont changé depuis qu'une personne travaille sur ce sujet au service des RI. Les demandes de subvention de cotutelle passent aussi par notre service. C'est une incitation forte à suivre ce circuit.

Martine BOIS BERNIER

Notre organisation n'est pas aussi claire au niveau des cotutelles. Le bureau des thèses sera opérationnel à la rentrée. Nous mettons en place un autre circuit pour ne plus nous heurter à des difficultés d'indicateurs.



Accords, conventions, contrats internationaux de l'université de Lille 1 : cartographie des partenaires et évaluation

Béatrice DELPOUVE

Directrice de la cellule relations internationales

Lille 1 compte 20 000 étudiants, dont plus de 3 000 étrangers et 800 étudiants français à l'étranger. Nous avons une forte concentration de sciences et technologies et d'écoles d'ingénieurs, ainsi qu'un département important de sciences économiques et sociales.

Depuis plus de dix ans, nous disposons d'indicateurs sur l'évolution des activités internationales. Nous travaillions jusqu'ici manuellement. Participer à la formation de l'AMUE constituait pour nous une opportunité de rationaliser les indicateurs et de les automatiser. Le travail réalisé pour définir les indicateurs a été très conséquent et a nécessité de transformer l'intuitif en objectif. Avant de piloter, il faut clarifier la situation en interne.

I. Les objectifs du système de pilotage POI à Lille 1

Le système de pilotage de la politique d'ouverture internationale de l'USTL couvre sept champs :

Le premier champ est relatif à la mobilité. Le service des RI à Lille 1 couvre toute la partie mobilité des étudiants à l'international : les informations sont donc centralisées.

Le deuxième champ concerne la recherche internationale. Pour ce cas l'information est beaucoup plus éparse : les RI suivent le financement de nombreux projets de recherche à l'international et suivent des cotutelles de thèse en forte progression. La cellule recherche se focalise uniquement sur les contrats de recherche *via* le CNRS ou les Intereg. La cellule de valorisation de la recherche répertorie quant à elle les données relatives au PCRDT. De nombreuses informations se trouvent encore dans les laboratoires et leur recensement est par conséquent difficile.

Le troisième concerne le climat international (culture, vse, sport...) qui est un axe nouveau de développement qui fait partie des objectifs du nouveau contrat d'établissement. Nous n'avons pas encore le recul nécessaire pour lui donner une signification concrète.

Le quatrième champ est celui de l'ouverture internationale des formations, désormais axe prioritaire pour l'Université. Beaucoup d'éléments sont déjà en place mais sont mal structurés actuellement.

Les autres champs concernent l'ingénierie universitaire et administrative, l'accueil et la réussite des étudiants hors programme, la solidarité et la modernisation.

En combinant ces 7 champs nous arrivons à plus de 50 indicateurs.



II. La méthode mise en oeuvre

Nous avons mis en place un comité de pilotage politique, une équipe projet, des groupes de travail pour l'exploitation et l'analyse des résultats. Avant d'exploiter les résultats, il convient d'analyser les données pour que la base de données puisse par la suite alimenter plusieurs objectifs.

L'adhésion interne est un élément fondamental pour la réussite du projet. L'équipe de direction doit bien évidemment être impliquée. En outre, nous avons associé les statisticiens, les conseils de l'Université, les directeurs de composantes et l'ensemble des acteurs concernés.

Pour les indicateurs de la mobilité, nous travaillons à partir de l'entrepôt de données mis au point avec l'Amue. Nous avons la chance de disposer d'une équipe informatique très dynamique qui a aménagé une passerelle entre MOVEON, un logiciel de gestion des données de relations internationales, et l'entrepôt.

Pour les autres champs aucun système d'informations à proprement parler n'existe. Nous essayons de questionner le moins possible les composantes et travaillons avec nos informaticiens pour la création de nouveaux univers qui compilent et homogénéisent les bases de données déjà utilisées par les services centraux. Nous terminons par une extraction et une restitution des données avec l'outil de reporting Business Object.

Isabelle KUSTOZ

Chargée de mission auprès du Président, USTL

Nous sommes encore dans une phase test qui aboutira à la création d'un univers - compatible avec l'entrepôt de données - et relatif aux accords, conventions et contrats internationaux. Nous ne vous présenterons pas, par conséquent, d'indicateurs totalement élaborés, mais plutôt le système d'information que nous souhaitons mettre en place dans un futur proche.

III. Les accords, les conventions et les contrats

Notre objectif est de recenser l'activité relative aux accords, conventions et contrats dans une base unique, l'information étant éparse et incomplète, disséminée dans les composantes, laboratoires et services centraux. Chacun ayant mis en place sa propre base « maison », les données ne peuvent être facilement recoupées et exploitées. Cette nouvelle base pourrait constituer le principal élément sur lequel un système de pilotage POI peut se greffer.

1. Définition

Pour créer un tel univers, un cahier des charges doit d'abord permettre aux acteurs de s'accorder sur des définitions communes et des classifications : ainsi on définira les accords et conventions comme tout échange signé par le Président, hors volet financier, par lequel l'établissement affiche une volonté politique forte, pérennise un lien ou préserve ses intérêts, dans le cadre d'un partenariat bilatéral ou multilatéral. Cela couvre les contrats d'objectifs, les accords de coopération, les cotutelles de thèse, les échanges d'étudiants flux entrant et



sortant, les double-diplômes, les délocalisations de diplômes de l'USTL et les accords globaux institutionnels.

Un contrat est défini comme un document signé par le Président, qui scelle l'accord entre deux ou plusieurs acteurs internationaux qui entendent conduire ensemble une action de recherche et développement. Le contrat garantit le partenariat et le transfert. Il comprend une dimension financière. Il est bilatéral ou multipartite. Il existe plusieurs types de contrat, portant sur la recherche, la formation initiale, la formation continue ou l'ingénierie pédagogique. Les partenaires sont classés en trois groupes : académiques, industriels, transsectoriels. Les fonds sont de quatre natures : européens, internationaux, nationaux et mixtes. Les types d'outils utilisés dans le cadre de ces contrats sont : la recherche, la prestation, l'évaluation, l'étude, la collaboration, la mobilité d'étudiants et l'expertise.

2. Création d'une nouvelle base structurée

Plusieurs bases d'information existent déjà à Lille 1 mais se révèlent incompatibles : le service RI tient à jour des bases sur les conventions, les cotutelles, les Erasmus, etc. Le service des relations université-entreprises tient à jour des bases relatives aux contrats « recherche » gérés par l'USTL et à l'extension des brevets à l'international. Le service recherche dispose depuis peu d'une base sur le PCRDT *via* le CNRS, mais il ne dispose d'aucune autre base tenant compte de l'activité internationale des laboratoires.

Les composantes et services communs ont parfois également mis en place leur propre base pour gérer le quotidien. Il faut noter que des informations relatives à l'activité des laboratoires de l'USTL sont parfois mieux répertoriées dans les organismes de type CNRS qu'en interne. L'ensemble est donc hétérogène et incompatible.

Les tentatives de rationalisation passent par la création d'une nouvelle base qui fusionne les bases relations université-entreprises, RI, recherche, etc. Une nomenclature a été définie en concertation avec les services (types, outils, etc.). Homogénéiser les paramètres est une nécessité. La base est composée de deux parties : un volet quantitatif (alimenté par des données quantitatives déjà pour la plupart en possession des services centraux qui instruisent les dossiers) et un volet qualitatif complété ultérieurement par les responsables de projets avec des appréciations sur la valeur du consortium, les mobilités...

Cette base permet de faire divers types de requêtes avec une grande flexibilité : volume des contrats par types de contrats, par pays ; zoom sur certains programmes ; gestion de l'historicité des données par rapport à une année ou sur la durée d'un contrat d'établissement ; mesure de l'intensité des conventions formation initiale ou continue ; informations sur la cartographie des partenaires ; renseignements sur les réseaux et les acteurs internes et externes.

Nous sommes encore dans une phase test qui préfigure la création d'un véritable univers par les ingénieurs informaticiens. Aujourd'hui nous observons comment cette base fonctionne et prenons conscience des améliorations à apporter. Sa qualité est qu'elle correspond à la façon de fonctionner des services tout en proposant plus d'homogénéité et de travail collaboratif.



IV. Conclusion

L'université souffre d'un important déficit d'information sur l'activité internationale du fait de l'autonomie des enseignants-chercheurs qui n'associent pas toujours les services centraux à leurs démarches. Nous souhaitons mettre en place un système d'information fiable, « utile à » et « utilisé par » les services RI, RUE-SAIC, et Recherche.

Les avantages de la base telle que conçue à ce jour sont :

- dans sa forme, la classification d'actions très diversifiées, l'homogénéisation de certains champs qui permettent les recoupements d'informations, le recensement des partenaires et des acteurs internes,
- mais aussi dans son exploitation, la souplesse dans le choix des indicateurs (toutes les extractions sont possibles, y compris sur des volumes de contrats, des volumes de mobilités et surtout l'historicité des données (par années, par contrat d'établissement, par actions en cours etc...)

Le système a aujourd'hui ses limites, car il dépend de la bonne volonté des laboratoires et des composantes pour le premier recensement de l'information. A court terme on sait que pour l'améliorer certaines procédures doivent être modifiées (au moment de la signature du Président, dans la coordination des services) afin de limiter au maximum l'interrogation des laboratoires et des composantes qui souvent vivent mal les collectes répétées d'informations.

Dans une vision de développement à court terme du projet, le Centre de Ressources Informatiques doit créer un univers à partir de cette base, univers qui sera compatible avec l'entrepôt de données. Les principaux services sont en train d'en concevoir le cahier des charges. Cet univers sera à la fois l'outil de gestion de ces services sur l'activité conventions/contrats, mais aussi le système d'information POI (ainsi toute double saisie sera évitée).

Précisons encore qu'un tel projet ne sera viable qu'avec la mise en place d'une cellule statistique à Lille 1. Car encore faudra-t-il l'interroger de façon régulière et pertinente.

Débat avec la salle

De la salle

Je m'interroge sur la difficulté à recueillir des informations, à les fiabiliser, à croiser les bases. N'est-il pas moins coûteux d'avoir un indicateur avec un taux de fiabilité moindre mais plus rapide à obtenir ?

Les relations internationales interviennent partout dans le processus universitaire. Avez-vous une réflexion plus large que centrée sur les seules RI pour développer un outil de gestion universel ?

Béatrice DELPOUVE

Tous les services RI peuvent dire combien d'étudiants sont partis à l'étranger avec Erasmus. Cela est très réducteur : la mobilité comprend aussi par exemple les stages. L'indicateur doit être simple mais aussi efficace. Nous avons beaucoup travaillé sur la définition des



indicateurs. Pourquoi les chargés de RI ne se réunissent-ils pas pour s'entendre sur un certain nombre d'indicateurs communs ?

Hervé BAUSSART

Pour un scientifique, toute réponse est informative, à condition qu'elle puisse être comparée avec d'autres données pour la relativiser. Le scientifique est plus indulgent car il sait que la mesure absolue, vraie relève de l'illusion. Un littéraire est plus exigeant quant à la qualité de la mesure. Le système d'information est une nécessité pour l'établissement ; il doit être aussi riche pour les flux d'entrée que de sortie.

Yves LESPAGNOL

Je parlerais de pertinence des indicateurs plutôt que de fiabilité. Je préférerais prendre un indicateur moins pertinent parce que je ne saurais pas remplir un indicateur plus pertinent.

Concernant l'homogénéisation de la formation, je suis persuadé qu'il serait possible d'avoir des bases communes à toutes les universités renseignées sur un nombre de champs importants. Rien ne s'y oppose techniquement.

De la salle

Il sera intéressant de savoir comment vous arriverez à faire vivre votre base de données. Il est en effet complexe d'assurer une mise à jour de toutes les informations. Quel sera le compromis optimal ?

Béatrice DELPOUVE

Nous avons déjà gagné sur un point : avant, tous les services avaient une base différente. Aujourd'hui, nous sommes tous d'accord pour travailler pour atteindre le même objectif, à savoir une base commune. Nous allons pouvoir combiner nos bases de données, qui sont désormais compatibles. L'information est améliorée. Nous sommes en phase expérimentale et d'observation. Tout ce qui est connu sera compatible.

Martine BOIS BERNIER

Je voudrais apporter une information complémentaire sur les outils qui peuvent aider les services de relations internationales : l'université de Bourgogne a été une université test du logiciel Moveon. Le paysage du service de RI s'est éclairci à partir de l'utilisation de cet outil. Avant, le service RI était le dernier averti des entrées et sorties des étudiants. Cette base de données a facilité la vie des personnels et nous a permis de travailler en prévisionnel.

De la salle, Université Paris 12

Je suis impressionnée par le degré de maturité de votre université Lille 1 : le processus d'internationalisation est avancé et global. Mon université, Paris 12, est à ce stade elle aussi mais elle n'est pas encore suffisamment mûre pour se donner les moyens de développer de tels outils or il importe de pouvoir traiter l'international au niveau stratégique et au niveau global de l'ensemble des composantes.



Appel à candidatures pour la formation-action 2004 - 2005

Michel GUILLON

Directeur de l'Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements

I. Système d'information et pilotage

L'AMUE a conduit l'an passé une étude sur le système d'information des établissements d'enseignement supérieur. Un système d'information ne se résume pas à un ensemble d'outils informatiques. Un système d'information existe quel que soit l'état des techniques et des moyens. C'est un ensemble organisé de moyens matériels et humains, de procédures, visant à acquérir, stocker, traiter, transmettre des données. Il doit être centré sur le métier et la stratégie de l'institution à laquelle il est destiné, en l'occurrence sur l'enseignement et la recherche, avec des indicateurs financiers mais surtout avec des indicateurs tournés vers le métier. La diversité de vos indicateurs m'a frappé.

Dans un système d'information d'établissement, il y a trois champs. Le premier est le champ législatif et réglementaire, qui est commun à tous les établissements. C'est un corpus auquel nous sommes tous soumis. Le tronc commun de concepts et de données pourrait être prescrit par les autorités publiques. A l'opposé, se situe l'espace de la spécificité de l'enseignement de l'établissement qui signe son identité. Ce domaine n'a pas de vocation à mutualiser les concepts et les données. Entre les deux se trouve l'espace des bonnes pratiques, c'est-à-dire de ce que les établissements se reconnaissent en commun et qui peut être mutualisé. Le pilotage entre dans cet espace intermédiaire.

Votre groupe de travail s'interroge sur l'articulation entre les applications nationales de type Apogée et un instrument comme Moveon. L'AMUE aborde cette question avec intérêt et avec prudence. Ce produit répond indiscutablement à un besoin des établissements. J'ai décidé que nous prendrions rendez-vous avec les auteurs de ce produit pour examiner avec eux comment faciliter les échanges d'information entre leur application et Apogée. Cependant, nous sommes prudents. Nous sommes nous-mêmes un éditeur. Nous sommes de plus soumis à des règles qui nous interdisent de mener une action qui pourrait être qualifiée de favoritisme dans la mesure où il s'agit d'un éditeur privé.

II. Quelles sont les raisons d'avoir une stratégie ?

Premièrement, il y a eu un changement dans le rapport entre l'offre et la demande de formation depuis 1995. Pendant 50 cinquante ans, l'offre de formation s'est développée très fortement pour répondre à une demande toujours plus importante. Aujourd'hui, l'équilibre s'établit entre l'offre et la demande. La demande est globalement stable dans un volume d'offre élargi : l'espace européen d'enseignement supérieur s'ouvre de plus en plus et les technologies de l'information et de la communication créent un nouvel espace de formation. Les étudiants ont une attitude très réfléchie par rapport à l'offre de formation. Les établissements passent d'une logique de la demande à une logique pilotée par l'offre. Ce



nouveau rapport crée un terrain propice à la compétition entre établissements et justifie la coopération en réseaux.

La deuxième raison tient à l'évolution du service public. 40 % des fonctionnaires vont prendre leur retraite. Il s'ensuit de formidables opportunités de changement mais aussi des risques, notamment pour l'aménagement du territoire. Les services publics réfléchissent de plus en plus en termes d'objectifs, de contrats. Les établissements sont invités à se projeter dans le moyen terme, à passer d'une logique de moyens à une logique de résultats et à développer les outils de la gouvernance, de la prospective, du contrôle, de l'évaluation.

III. Pourquoi le choix d'une formation-action orientée sur l'action internationale ?

L'AMUE a lancé l'année dernière une formation-action sur la mise en œuvre d'un système de pilotage, en choisissant d'axer les travaux sur le pilotage de la politique d'ouverture internationale, car c'est un secteur en développement et un thème d'actualité qui correspond à des vœux de politique publique. Il se situe dans un contexte d'autonomie des établissements. Il induit des politiques transversales qui concernent beaucoup de composantes dans les établissements. Une politique d'ouverture internationale permet de sensibiliser un grand nombre d'acteurs.

Nous souhaitons lancer une nouvelle formation-action en 2004-2005, sur ce même thème du pilotage d'une politique d'ouverture internationale.

La formation prévue en 2004-2005 concernera cinq établissements au maximum, avec quatre personnes par établissement. Six séances de travail sont prévues de juillet 2004 à mai 2005 ; elles seront animées par Sibylle Rochas et Yves Lespagnol. Le travail inter-sessions sera très conséquent. Le programme prévisionnel des six sessions est le suivant : lancement, cadrage, choix des indicateurs, test, généralisation et bilan.

Nous recherchons, dans l'exposé des motivations de l'appel à candidatures, les garanties d'une certaine pérennité de l'action, au-delà des changements d'équipe. La date limite de réponse est le 17 juin 2004.

Débat avec la salle

De la salle, Université de Mulhouse

Notre université a été parmi les premières avec Dijon à utiliser Moveon. Personne ne nous a livré un produit aussi performant à ce prix. Moveon est une extension : c'est un environnement ACCESS, très souple.

De la salle, Université de Rennes 1

La base DeBuci a été évoquée à plusieurs reprises. Pouvez-vous nous donner votre point de vue ? C'est une initiative prise dans le secteur public qui présente l'avantage d'avoir certains indicateurs. Le Ministère a sa politique et recueille des informations pour mesurer les effets d'une politique. Il serait intéressant de mettre l'ensemble en perspectives pour arriver à des



dénominateurs communs. Il serait peut-être pertinent de rendre compatible les éléments d'enquête d'une année à l'autre.

Michel GUILLON

Je vous avoue que je ne connais pas bien la base DeBuci. Vous ouvrez un débat immense. Je ne peux pas répondre à la place de l'Administration centrale. La DEP a mis au point le système SISE pour avoir des informations sur les étudiants. Il est stable et évolutif. Toutes les directions ne sont pas parvenues au même point, mais c'est un travail souhaitable.

De la salle

L'université de Lille nous a présenté la superbe base qu'elle est en train de mettre en place et dans laquelle j'ai retrouvé énormément de rubriques de la base DeBuci. Il n'y aura pas plus de difficultés à renseigner la base que Lille 1 met en place que DeBuci. Quelle réponse le Président BAUSSART va-t-il donner à la lettre de Michel LAURENT disant que DeBuci allait être ouvert à l'ensemble de nos postes diplomatiques ? DeBuci n'est pas tout à fait complet, mais des informaticiens travaillent à l'améliorer. Que vont devenir les 50 universités françaises qui ont pris la peine de renseigner DeBuci ?

Hervé BAUSSART

Nous sommes ici à l'Agence de mutualisation : l'idéal est de faire se rencontrer les initiatives des uns et des autres. Lille 1 est tout à fait ouvert aux processus collectifs pour faire évoluer les produits. Je ne peux que souhaiter que les postes diplomatiques fassent un meilleur usage des données qu'ils reçoivent.



Conclusion

Sibylle ROCHAS

Chargée de mission aide au pilotage, AMUE

Je conclurai en rappelant quelques points en matière de mise en œuvre de système de pilotage qui ont été récurrents au cours de la journée et sur lesquels les universités qui ont témoigné aujourd'hui ont attiré votre attention :

- la conduite de projet,
- la fiabilité et de la complétude des données (le recueil des données nécessitant l'homogénéité de la saisie entre composantes, un mode de travail coopératif dans l'établissement)
- la culture d'évaluation partagée dans l'établissement et choix des indicateurs (définition du processus, des finalités et des actions)
- les logiciels et l'automatisation de la sortie des indicateurs,
- les moyens humains et financiers.

Il ont insisté aussi sur la notion de temps et de travail sur la durée, et ont souligné toute l'importance des échanges entre établissements.

L'AMUE est au service des établissements pour faciliter l'échange sur ces questions de pilotage.