



2^{èmes} Rencontres Prospectives internationales de l'AGERA

« L'expertise internationale, un enjeu majeur pour l'Enseignement supérieur et la Recherche »

Jeudi 9 mars 2017

**ISARA, Institut Supérieur d'Agriculture
et d'Agroalimentaire Rhône-Alpes**

Manifestation organisée en partenariat et avec le soutien de :



Et avec les écoles du réseau AGERA :



SOMMAIRE

Mot de bienvenue	3
Christophe DAVID, Directeur général adjoint ISARA Lyon	3
Présentation de l'AGERA.....	6
Brendan KEENAN, Président de la Commission internationale de l'AGERA	6
L'expertise technique internationale : quels enjeux pour les acteurs français ?.....	9
Cyril BOUYEURE, Président du conseil d'administration d'IDEFIE	9
1. Les finalités	10
2. Le marché, ses acteurs et ses règles.....	13
Enjeux et perspectives des programmes européens en 2017	17
Sébastien THIERRY, Directeur adjoint de l'Agence Erasmus + France.....	17
Viviane DEVRIESERE, Vice-présidente d'EvalUE (Association des Experts de l'Agence européenne Erasmus +)	17
Région Rhône-Alpes, les projets transfrontaliers et Interreg	28
Céline PARIS, Responsable du service Coopération européenne (DERIC)	28
Présentation pratique de deux appels à projets financés par Erasmus + : les masters conjoints et les partenariats stratégiques	34
Michel GUILMAULT, Directeur du développement international INSEEC-Alpes-Savoie et évaluateur-expert pour l'Agence nationale Erasmus +	34
10. Masters conjoints	35
11. Partenariats stratégiques.....	37
Une expérience pratique d'un projet « Alliances de la connaissance » et d'un « projet multilatéral »	40
Marine POBEL, Responsable relations internationales, ISARA Lyon.....	40
Laetitia GEMELAS, Ingénieur d'études ISARA Lyon	40
Devenir expert international : mode d'emploi.....	46
Cyril BOUYEURE, Président du conseil d'administration d'IDEFIE	46
Keynote speech	52
Viviane DEVRIESERE, Vice-présidente d'EvalUE (Association des Experts de l'Agence européenne Erasmus +)	52

La séance est ouverte à 9 heures 25.

Mot de bienvenue

Christophe DAVID, Directeur général adjoint ISARA Lyon

Bonjour à toutes et à tous. Bienvenue à vous sur le site d'AGRAPOLE, et plus précisément à l'ISARA (Institut Supérieur d'Agriculture et d'Agroalimentaire Rhône-Alpes), pour ces deuxièmes Rencontres Prospectives internationales. Je dois vous rappeler en premier lieu que cette journée est organisée par un collectif regroupant l'AGERA, IDEFIE, l'agence Erasmus + et EvalUE.

Il m'a été demandé de présenter en quelques mots l'ISARA et son intérêt pour l'internationalisation. Nous avons écrit, voici quelque temps, « *ISARA au cœur de la vie* ». Cette mention figure également sur notre logo. Finalement, que signifie ce slogan vis-à-vis du thème de l'internationalisation ?

En premier lieu, nous sommes « au cœur de la vie », car nous nous intéressons à l'agriculture, à son lien avec les territoires ruraux, et peut-être demain avec les territoires urbains. Nous commençons en effet à parler d'agriculture urbaine. Nous nous intéressons également à l'alimentation. « Au cœur de la vie », car nous vivons tous, dans la salle, l'alimentation au quotidien. Nous étions donc obligés de nous placer « au cœur de la vie », dans une perspective qui n'est pas simplement ici, mais également ailleurs. En effet, les thèmes alimentaires portent entre autres sur le changement climatique, sur les nouvelles façons de produire ou les nouvelles façons de nous alimenter. Nous nous devons donc d'avoir une perspective plus lointaine que ce que nous pouvions faire autour de Lyon.

En second lieu, notre stratégie suit quatre axes, dont un porte sur l'ouverture vers le monde. Ce thème se décline pour nous de deux manières :

- Par une ouverture sur le monde professionnel. Nous sommes une école, comme la plupart des membres de l'AGERA, qui a pour vocation de développer un certain nombre de compétences et de connaissances pour nos étudiants, de manière à garantir leur employabilité. Nous nous devons donc d'être au cœur du monde professionnel. Notre formation se déroule en cinq ans, dont 18 mois de stage. Les mises en situation sont régulières. L'une des originalités de notre école est que nous proposons une activité de conseil. Nombre d'écoles se limitent à la formation et à la recherche, alors que, depuis les années 90, l'ISARA a choisi de développer une activité de conseil. En effet, nous estimions important de nous positionner au sein de nos filières. S'agissant du monde professionnel, nous avons également décidé de créer un fonds de dotation voici quelques années. Une trentaine d'entreprises nous accompagnent et accompagnent également notre projet.
- Par une ouverture sur le monde. Lorsque j'étais étudiant, aller à l'international était un véritable engagement personnel. Nos étudiants ont désormais beaucoup plus de chance, car ils sont obligés de partir à l'international, pendant au minimum un semestre, pour des séjours académiques ou professionnels. Nous avons donc été amenés à constituer un très important réseau international. En effet, notre Fédération, qui regroupe

4 écoles, a aujourd'hui 130 partenaires universitaires, avec lesquels nous organisons des mobilités classiques, mais aussi des doubles diplômes, ou des programmes de recherche. Vous devez d'ailleurs tous en disposer dans vos écoles respectives. Compte tenu de nos domaines, l'international est désormais essentiel pour appréhender les questions agricoles, alimentaires ou d'environnement.

Notre très importante ouverture sur le monde et la nécessité de développer un large éventail de compétences de nos étudiants nous ont conduits en 2008 à développer une première politique d'excellence, consacrée à l'« agroécologie et systèmes alimentaires durables ». Voici une petite dizaine d'années, cela signifiait concrètement « produire autrement, mieux produire et mieux s'alimenter ». À cette époque, l'agroécologie ne faisait pas beaucoup parler d'elle. Cette politique a été créée grâce à nos relations internationales. En effet, voici 25 ans, nous avons développé des premiers travaux autour de l'agriculture biologique. À l'époque, la démarche n'était pas du tout évidente, et nous étions considérés comme « les Verts » de nos écoles. Il nous était demandé si nous ne souhaitions former que des beatniks. Nous l'avons fait au travers d'initiatives et de projets européens. Nous étions confrontés à une véritable opposition de la part du monde agricole, qui s'étonnait que nous nous intéressions à de nouvelles formes d'agriculture alors que celle qui existait était bien assise. Or 25 ans plus tard, nous avons tendance à penser que cette démarche nous a amenés à développer cette politique d'excellence, que nous avons assumée contre vents et marées, que nous continuons à assumer, et que nous continuerons à porter.

Notre deuxième politique d'excellence, plus récente, porte sur des actions autour de l'innovation et l'entrepreneuriat, que nous considérons comme essentielles. Un incubateur d'entreprises est implanté au sein de l'école, et nous disposons d'une formation à l'entrepreneuriat. Nous avons également lancé plusieurs initiatives de type concours à l'innovation. Nous avons ainsi été amenés à découvrir d'autres types d'étudiants et de personnes. Ce ne sont pas simplement des étudiants de l'ISARA. Nous avons en effet accueilli au sein de l'incubateur des étudiants étrangers ou qui n'ont pas le profil « agro » comme le nôtre. Ils sont venus chercher des compétences en matière d'innovation et d'entrepreneuriat. Là aussi, la question de l'internationalisation de ces politiques d'excellence sera essentielle pour nous.

De par notre statut d'école privée, nous faisons face à des établissements publics qui sont très anciens et qui, parfois, considèrent que nos actions ne sont pas aussi pertinentes ou aussi bien ancrées que les leurs. Nous avons été obligés d'aller chercher notre reconnaissance à l'international, et nous continuons à le faire. En conséquence, j'ai tendance à dire que nous sommes gagnants lorsque nous ouvrons les portes à l'extérieur.

Je suis très satisfait que nous puissions accueillir les Rencontres Prospectives Internationales de l'AGERA. Nous avons engagé un grand nombre d'actions, et vous en aurez l'illustration. Nous avons ouvert deux Masters en langue anglaise. Voici dix ans, nous avons fait le choix de les développer, ce qui n'était pas du tout bien vu pour obtenir un diplôme national de Master. En effet, à l'époque, Erasmus Mundus considérait nos programmes comme extrêmement cohérents. Cependant, dès lors que nous faisons face à une évaluation française, il nous était demandé de proposer un Master en langue française. Nous rentrons toujours dans un système d'évaluation « par nos pairs ».

J'ai tendance à dire que nous devons continuer. Nous devons peut-être le faire en sortant un peu de nos domaines. Pour vous donner un exemple, les nouvelles manières de s'alimenter passeront peut-être demain par le numérique, c'est-à-dire que nous ne nous contenterons pas de commander nos courses sur notre PC, mais nous aurons aussi des liens forts avec les producteurs, notamment pour choisir. Or nous ne pouvons pas le faire seuls. Nous serons appelés à mobiliser des compétences qui sont présentes au sein de l'AGERA et dont nous ne disposons pas.

À titre de second exemple, on nous pose également la question de l'agriculture urbaine. Or l'agriculture urbaine fait sans doute appel à du *design*, à des écoles d'architecture, compétences dont nous ne disposons pas. Dans le futur, nous serons sûrement appelés à traiter ensemble de certains thèmes. Pour l'heure, nous ne le faisons pas beaucoup. Nous restons souvent dans notre cœur de métier, à regarder ce que nous pouvons faire dans notre secteur. Je vous invite à nous projeter dans quinze ans. J'espère qu'avant cette date, nous aurons élaboré des programmes internationaux avec les écoles de l'AGERA, auxquels nous essaierons de contribuer quelque peu.

Pour terminer cette introduction, je souhaitais revenir sur le fait que, dans la période que nous traversons, l'intérêt de l'Europe est mis en doute. Le besoin de se fermer est devenu patent. Je suis personnellement, et nous sommes extrêmement engagés pour poursuivre notre internationalisation, qui ne peut apporter que du bien. Il convient d'accueillir des étudiants, de développer des formations avec des partenaires implantés partout. Nous y croyons, et nous allons continuer.

Je souhaite également m'excuser, car je vais devoir vous quitter un moment. Nous rencontrons le groupe Grand Frais, qui s'interroge. Son activité est florissante, mais il est contraint par les consommateurs de vendre des pommes très luisantes, dans lesquelles l'on pourrait se voir, et des carottes très bien calibrées. Grand Frais se demande s'il n'est pas pertinent de vendre d'autres produits, de garantir un lien plus fort avec les producteurs, ici ou ailleurs. Nous rencontrons ce matin le directeur de Grand Frais pour réfléchir à la manière d'accompagner le produit autrement et de se nourrir différemment.

Je vous souhaite une bonne conférence, de bonnes discussions, et je m'excuse de devoir partir tout à l'heure. Je vous remercie.

Applaudissements.

Présentation de l'AGERA

**Brendan KEENAN, Président de la
Commission internationale de l'AGERA**

Bonjour à toutes et à tous. Je dois en premier lieu excuser Jean-Baptiste LESORT, Président de l'AGERA, et également Directeur de l'École Nationale des Travaux publics de l'État. Il est absent ce matin, car il doit intervenir dans une autre conférence au sein de notre école. J'ai donc la lourde tâche de le remplacer pour présenter l'AGERA à ceux qui ne la connaissent pas.

L'Alliance des Grandes Écoles de Rhône-Alpes Auvergne (AGERA) est un réseau régional d'établissements d'enseignement supérieur et de recherches. L'AGERA a bientôt cinquante ans, ayant été fondée en 1970 lorsque quelques directeurs d'écoles de Grenoble, Lyon et Saint-Etienne ont décidé de se rencontrer périodiquement pour mettre en place un organisme destiné à contribuer au développement et à la promotion des grandes écoles de la région Rhône-Alpes. Le rôle de la région Rhône-Alpes a été essentiel pour le lancement de cette opération, car elle a souhaité avoir un représentant des grandes écoles pour l'aider dans sa politique, relativement ambitieuse, de développement de l'enseignement supérieur.

L'AGERA regroupe quarante grandes écoles de la région Auvergne-Rhône-Alpes, lesquelles regroupent 12 % de la population étudiante de cette Région. De par sa taille, l'AGERA constitue la première conférence régionale d'écoles en France. Elle travaille en lien étroit avec la Conférence des Grandes Écoles (CGE), une structure nationale, en relayant régionalement les chantiers conduits nationalement et en étant force de proposition vis-à-vis d'initiatives conduites en réunion.

La pluralité des formations et des écoles fédérées à l'AGERA, les statuts et les ministères de tutelle différents, apportent une grande richesse au travers de projets transdisciplinaires. À Lyon, l'ingénierie, le management et l'art sont porteurs de nombreuses innovations. Nous proposons une grande variété de doubles diplômes tels qu'ingénieur-manager ou ingénieur-architecte. Notre effectif atteint 35 000 étudiants, dont 64 % de garçons et 36 % de filles. Par ailleurs, 22 % de nos étudiants sont internationaux, et nous avons en parallèle envoyé 22 % de nos étudiants à l'étranger.

Une des missions de taille de l'AGERA est de représenter les écoles membres auprès de la région Auvergne-Rhône-Alpes, des collectivités en général, des pouvoirs publics, mais aussi des organismes régionaux, nationaux, voire internationaux.

Les autres missions incluent l'animation de groupes de travail thématiques permettant le partage des meilleures pratiques et la mutualisation des moyens en matière de refonte de la taxe d'apprentissage et de formation professionnelle, de couverture sociale des étudiants internationaux, ou encore d'accueil de ces étudiants internationaux dans les institutions et les entreprises partenaires.

Nous produisons également des « livrables », comme par exemple il y a trois ans, un guide des plateformes technologiques, coordonné par Guillemette LAFERRERE.

Nous rédigeons également les actes de nos Journées de réflexion. Nous le ferons notamment pour la présente rencontre. J'en profite pour remercier Aurélie, de la société point COM', toujours fidèle au poste, qui saisit toutes les interventions. Aussi,

je demanderai à l'ensemble des intervenants de bien s'exprimer dans le micro afin que tous leurs propos soient bien enregistrés et retranscrits.

Des groupes de travail pilotent nos manifestations telles que la Rencontre des étudiants internationaux, les Journées portes ouvertes, ou visites d'entreprises etc.

L'AGERA est également un *think tank* qui véhicule des valeurs communes aux écoles du réseau et qui organise des manifestations, des séminaires de réflexion, des colloques avec des partenaires, par exemple le CESER, sur l'innovation entrepreneuriale, l'appétence pour l'industrie, l'innovation pédagogique ou encore participe à la réalisation d'études ou contribue par des chantiers sur des thématiques comme la Performance globale et la santé-sécurité au travail. En 2013, l'AGERA a monté une mission aux États-Unis pour étudier les Liberal Art Colleges et voir comment appliquer leur pédagogie à nos institutions. Nous disposons donc d'une stratégie et de projets pédagogiques qui nous sont propres, telle la pédagogie par projet, laissant un espace de liberté aux enseignants comme aux étudiants.

Les écoles sont de taille humaine et dispensent des formations d'excellence, avec une approche multidisciplinaire, voire maintenant transdisciplinaire, entre les différentes institutions membres de notre réseau. Les liens que nous avons noués nous différencient des autres réseaux. Nous entretenons notamment des relations très étroites avec le milieu socio-économique. Nous assurons également des activités de recherche, de transfert de technologie et d'innovation, mais nous insistons avant tout sur la promotion de la réussite et sur l'égalité des chances.

L'ensemble de nos travaux peut être résumé en trois « C » : les colloques, les commissions et les chantiers.

S'agissant de notre structure, l'AGERA est régie par un Bureau, composé des Directrices et Directeurs des écoles et des Présidents des commissions. Ces dernières sont composées de personnels des écoles. Leurs thématiques peuvent évoluer dans le temps, mais, pour l'heure, elles couvrent les champs suivants :

- l'apprentissage,
- la formation continue,
- l'innovation pédagogique,
- l'international,
- les relations avec le monde économique.

Certaines tiennent des réunions régulières, d'autres fonctionnent différemment, toutes produisent une réflexion pertinente et propose à leurs membres un partage de bonnes pratiques.

En matière d'actualité pour l'AGERA, nous menons actuellement les actions suivantes :

- Nous développons de nouveaux partenariats avec les milieux économiques.
- Nous poursuivons nos actions internationales visant à faciliter l'intégration régionale des étudiants internationaux.

- Nous travaillons sur le développement des formations appuyées sur la situation professionnelle, notamment pour les chercheurs en entreprise.
- Nous travaillons sur l'ouverture sociale des écoles et la diversité.
- Nous améliorons le soutien aux écoles pour le déploiement de politiques de développement durable.
- Nous assurons la coordination d'actions entrant dans le champ de la création d'entreprises.

L'AGERA est désormais reconnue aux niveaux régional, national, mais aussi international. Elle favorise le rayonnement des grandes écoles d'Auvergne-Rhône-Alpes.

L'activité de la Commission internationale s'articule autour de deux événements phares :

- Les Rencontres des Etudiants Internationaux qui permettent, depuis 16 ans, d'accueillir entre 400 et 500 étudiants internationaux en mobilité, venus des 40 écoles du réseau AGERA sur tout le territoire régional Auvergne Rhône Alpes. L'après-midi est consacrée à des visites touristiques de la Ville. Puis les étudiants sont accueillis à l'Hôtel de région pour une soirée officielle avec des discours de bienvenue, des témoignages d'étudiants en mobilité entrante, et un cocktail en musique. Cette manifestation est relayée dans les médias de la Région.
- Les Journées Pays, qui se sont tenues de 2007 à 2014. À travers le triptyque « formation, recherche et monde économique », nous avons étudié différents pays pour déterminer comment améliorer nos échanges avec eux : l'Inde, le Brésil, les États-Unis, l'Argentine, le Vietnam, le Japon, la Turquie, la Corée du Sud et l'Afrique du Sud.

En 2016, lors de la réunion annuelle de fin d'année de la commission internationale, nous avons décidé d'évoluer de l'analyse d'un pays à celle d'une thématique commune à nos institutions, malgré leurs tailles différentes, malgré le fait qu'elles sont concurrentielles sur certains champs et malgré leurs domaines d'excellence différents. Ainsi, l'année dernière, nous nous sommes interrogés sur la question des cursus en anglais, qui constituent des éléments clés de la stratégie d'internationalisation des écoles. Nous avons listé les enjeux et les opportunités liés à cette problématique et nous avons lancé les Rencontres Prospectives Internationales de l'AGERA à la place des journées pays.

Cette année, Michel GUILMAULT de l'INSEEC, nous a incités à organiser une matinée sur l'expertise internationale en partenariat avec IDEFIE, ERASMUS+ et EVALUE. Cette matinée risque d'être relativement dense, avec des intervenants en présentiel et en distanciel. En effet, suite à la grève des aiguilleurs du ciel, un de nos intervenants, Sébastien THIERRY, est resté bloqué à Bordeaux. Quoi qu'il en soit, grâce à l'équipe des techniciens de l'ISARA, il pourra intervenir *via* Skype. Un autre intervenant, qui s'est cassé un doigt, a failli ne pas venir, mais il ne se fera opérer que vendredi. Nous l'en remercions beaucoup.

Je vous souhaite la bienvenue à nos deuxièmes Rencontres Prospectives internationales. Plus de 75 inscrits à cette 2^{ème} édition des RPIA ! Ce très bon chiffre illustre le succès et l'importance de notre matinée.

Le *timing* étant relativement serré, je propose que chaque intervenant s'exprime pendant 20 minutes, ce qui lui laissera 10 minutes d'échanges avec la salle. La pause-café de 11 heures 15 sera l'occasion pour chacun de faire un peu de *networking*. Il est en effet très important pour nous que vous échangiez avec des personnes que vous ne connaissez pas.

Enfin, un cocktail vous sera offert à 13 heures 15.

J'en arrive au terme de mon intervention. Pour plus d'informations, je vous invite à visiter notre site web, www.agera.asso.fr.

Applaudissements.

L'expertise technique internationale : quels enjeux pour les acteurs français ?

Cyril BOUYEURE, Président du conseil d'administration d'IDEFIE

Brendan KEENAN

Notre premier intervenant, Cyril BOUYEURE est un ancien élève de l'ENA. Il a occupé différentes responsabilités au Ministère de l'Économie et des Finances. Il a été diplomate dans différents pays et membre du cabinet du ministre des Affaires étrangères. C'est un « expert de l'expertise internationale », ayant dirigé un opérateur public nommé Adetef, puis conseillé le délégué interministériel nommé en 2014. Enfin, il dirige IDEFIE, qui est à la fois un réseau d'experts et un laboratoire de pensée (*think tank*) consacré à ce sujet.

Si vous saisissez son nom sur Google, vous obtiendrez une liste « à la Prévert » des choses qu'il a réussies au cours de sa vie. Si vous avez un peu de temps à perdre, n'hésitez pas. Parmi les aspects les plus importants, il est l'auteur de différents ouvrages et essais, dont un *Que sais-je ?* sur l'investissement international, et un essai sur le rattrapage technologique de la Chine. Il a écrit la biographie d'Adam MICHNIK, *L'Invention du politique*. Il s'agit d'un ancien dirigeant de l'opposition polonaise dans les années 60 à 80, fondateur du principal quotidien d'Europe centrale. Cet ouvrage est une réflexion sur la transition politique après la chute du communisme en Europe centrale.

Cyril BOUYEURE assure un enseignement sur les valeurs du Service public. Il est président d'IDEFIE depuis janvier 2015. Je vous invite à l'accueillir.

Applaudissements.

Cyril BOUYEURE

Je suis très heureux d'être avec vous à Lyon aujourd'hui. Je suis déjà venu voici quelques mois pour une intervention sur l'expertise à l'École Nationale Vétérinaire, dans un contexte un peu différent. Je voudrais tout d'abord remercier l'ISARA, en la personne de Monsieur DAVID, mais aussi l'AGERA, Guillemette LAFERRERE et Brendan KEENAN, pour l'organisation de la journée, ainsi que Michel GUILMAULT pour son initiative.

L'IDEFIE est un espace de rencontres et de débats, à la fois physique et virtuel. Il est physique, puisque des discussions et des rencontres ont effectivement lieu. Il est virtuel parce que nos membres sont présents dans une trentaine de pays à travers le monde. Ils sont experts, universitaires, chercheurs, juristes, diplomates.... Ce lieu de rencontres se veut un laboratoire de pensées, ou *think tank*, comme dirait Brendan KEENAN, et un réseau.

Je vais dans un premier temps évoquer l'expertise technique internationale et ses enjeux. Quelles sont ses finalités qui en sont les acteurs, et quelles sont ses règles, de manière à introduire la journée sur le fond ?

Nous terminerons par un point sur les grandes discussions internationales, avec un petit focus sur les questions d'enseignement supérieur qui peuvent vous intéresser, puisque vous êtes une association de grandes écoles.

1. Les finalités

L'expertise est un mot « attrape-tout ». Nous sommes tous experts en quelque chose. Il existe des experts judiciaires, des experts comptables. L'expertise internationale est une prestation de service en politique publique. Il s'agit de conseil apporté pour concevoir et mettre en œuvre des politiques publiques dans toutes sortes de domaines.

Sont évoquées indifféremment :

- la coopération technique, formulation d'origine née dans les années 50 dans le contexte de la guerre froide. Il s'agissait d'un outil d'influence pour les pays riches, dont les États-Unis, qui envoyaient des coopérants techniques sur le terrain pour aider les gouvernements des États qui étaient leurs alliés.
- l'assistance technique, formulation souvent utilisée par les institutions internationales soit en anglais *technical assistance*, notamment pour les appels d'offres.
- l'expertise en politique publique, terme générique.

Le conseil en politique publique se rapproche donc de la coopération, en vertu de laquelle les institutions publiques sont aidées à formuler leurs objectifs et à mettre en œuvre des politiques en créant des institutions, en rédigeant des textes et en formant des spécialistes, des fonctionnaires ou d'autres. En agissant de la sorte, les experts offrent une prestation intellectuelle. Des enjeux d'influence sont ainsi induits, car, lorsque nous intervenons auprès d'un partenaire, d'une université ou d'un ministère, nous avons tendance à reproduire ce que nous savons faire. Des relations privilégiées s'établissent alors. J'y reviendrai lorsque j'aborderai le marché, mais la concurrence fait qu'une université d'Afrique subsaharienne ou d'Amérique latine

pourra choisir un partenariat avec telle ou telle institution. Il y a donc bien un enjeu d'influence.

L'expertise en politique publique, car, en général, les bénéficiaires sont des États, des administrations, des gouvernements ou des agences publiques spécialisées, voire des universités. L'expertise peut également être apportée à des investisseurs qui souhaitent construire une infrastructure importante ou une usine. Ils ont alors besoin de mieux connaître le contexte, de former du personnel ou de réaliser une étude sur l'environnement. Cette démarche s'apparente cependant davantage à de l'ingénierie qu'à de l'assistance technique proprement dite.

Je reviendrai sur les organisations internationales lorsque j'évoquerai les grands acteurs. Elles ont parfois besoin d'expertise pour elle-même. Lorsqu'une agence des Nations-Unies ou lorsque la Commission européenne souhaite intervenir sur un sujet nouveau ou mouvant, elle va inviter des experts pendant quelques mois, en contractualisant avec eux pour une étude ou pour former le personnel qui lancera ensuite le projet sous forme d'appel d'offres dans des pays bénéficiaires.

L'expertise est universelle. Elle est pratiquée dans toutes sortes d'États. Elle trouve ses origines dans le développement, mais les pays les plus pauvres ne sont pas les seuls concernés, même s'il s'agit d'un sujet majeur dans leur cas. Les États à revenu intermédiaire, émergents ou plus développés, tels que les pays d'Europe centrale, voire les pays les plus riches, ont également besoin d'une expertise en politique publique.

J'ai indiqué dans ma présentation que les bénéficiaires ne sont pas toujours les attributaires et que la gestion peut être centralisée ou décentralisée. En effet, les projets peuvent être lancés par les bénéficiaires eux-mêmes, lorsque les États lancent des appels d'offres ou cherchent à recruter des experts. Certains projets sont réalisés au profit des États, mais avec une procédure pilotée par le bailleur. La Commission européenne lance ainsi des appels d'offres pour envoyer des experts intervenir auprès d'États. Deux autorités différentes, le financeur et le bénéficiaire, interviennent ainsi.

Le sujet est né après la guerre, au début de la décolonisation. Il s'agissait d'intervenir pour aider des États à se prendre en main et à construire des institutions. Le domaine n'a pas cessé d'évoluer depuis lors, et il rencontre une certaine prospérité, avec des enjeux croissants.

Comme vous le presentez, dans les relations Nord-Sud, le volet financier ne fonctionne pas très bien. Il est relativement conflictuel, d'autant que les pays du nord éprouvent en général des difficultés à tenir leurs engagements en matière de développement. En revanche, envoyer des spécialistes partager des expériences de politique publique répond à une demande plus croissante de la part des pays bénéficiaires. Ces derniers ne souhaitent en effet pas quémander ou être soumis à des conditionnalités politiques par les institutions, en particulier lorsqu'il s'agit de mettre en place des prêts. En revanche, les experts qui feront en sorte d'appliquer les meilleures méthodes en matière de sécurité alimentaire, par exemple, répondent à un besoin universel. Cet enjeu devient prégnant, et il porte sur le partage d'expérience et le transfert de savoir-faire.

En septembre 2015, les Nations-Unies ont adopté un cadre universel, partagé par l'ensemble des États membres en matière de développement, qui s'appelle

l'« Agenda 2030 ». Il fixe les objectifs partagés par l'ensemble des États sur le développement, aussi bien pour les pays du Nord que du Sud. Ce cadre se décline en 17 Objectifs de développement durable.

L'objectif 4 est consacré à l'éducation. Il se décline en un certain nombre d'indicateurs, s'appliquant à l'ensemble des pays du monde. Les enjeux de développement doivent donc être adaptés à la situation de ces États. L'éducation aide à construire une identité mais doit également former correctement les cadres, les salariés ou les responsables, avec des enjeux de stabilité du pays. En cas d'échec, si l'éducation ne correspond pas aux besoins locaux, des tensions sociales apparaissent. En outre, la croissance de la population scolarisée pèse sur les institutions scolaires et universitaires. Les enjeux portent également sur la massification, sur les liens entre l'éducation, la formation et l'emploi, ainsi que sur l'égalité.

Lorsque la France intervient en matière d'expertise, elle joue son rôle en matière de développement en s'assurant que les pays confrontés aux enjeux d'éducation puissent y faire face. Les enjeux sont de nature politique, notamment en termes de construction des États, de leur administration publique ou de stabilité, car les défaillances du système encouragent les migrations. Des enjeux existent aussi en matière de partenariat avec les institutions françaises. Christophe DAVID a cité l'exemple de l'ISARA et de son ouverture sur le monde, avec la place du français. Il existe également de grands enjeux transversaux. Chaque année, 39 milliards de dollars sont dépensés dans le monde pour faire face aux enjeux de l'éducation.

L'objectif 4 de l'Agenda 2030 se décline en plusieurs indicateurs, qui sont rappelés sur tous les sites des institutions internationales. Les indicateurs 4.1 à 4.7 portent sur les aspects qualitatifs. Des politiques doivent être mises en œuvre par les États pour les atteindre. Pour leur part, les indicateurs 4.a à 4.c sont quantitatifs. Ils définissent le nombre d'établissements à construire ou de bourses à attribuer. Le point 4.c porte sur les enjeux en matière d'expertise. L'expertise est un des éléments de contribution. Des experts venus de France peuvent ainsi assister les partenaires de pays, et en particulier de pays en voie de développement. Ils vont contribuer à l'atteinte de ces objectifs.

La stratégie de la France en la matière est en cours d'élaboration sous le pilotage du Ministère des Affaires étrangères et du Développement international, en lien avec le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Différents acteurs, tels que l'Agence Française de Développement, travaillent sur cette stratégie. Cette stratégie est définie pour cinq ans (2017-2021).

En matière d'efficacité, l'expertise a pour objet de définir et de mettre en œuvre des politiques. J'ai pris l'exemple précis de l'éducation qui semblait plus pertinent aujourd'hui, mais l'expertise peut être déclinée sur toutes sortes de sujets du domaine de l'environnement, de la fiscalité ou de la sécurité.

De grandes discussions dans les forums, qui préoccupent beaucoup les États et les institutions internationales, portent sur la question de l'efficacité de l'aide et des projets. Des financements sont mis en place, des experts sont envoyés, et il convient de déterminer quelle est leur utilité et si les résultats obtenus sont durables. D'autres experts vont intervenir pour effectuer un suivi de l'exécution du projet (ou *monitoring*), puis réaliser une évaluation en fin de projet. Les résultats

correspondent-ils aux objectifs fixés ? Par ailleurs, que se passe-t-il quelques années après la fin de ce projet ? Certains experts sont donc spécialisés dans l'évaluation. Nous y reviendrons lorsque nous aborderons la question de l'enseignement supérieur.

2. Le marché, ses acteurs et ses règles

Le marché de l'expertise en politique publique qui finance des services apportés à des administrations ou à des entités publiques, est évalué entre 2 à 3 milliards d'euros par an. Le premier financeur mondial est, de très loin, la Commission européenne. Elle a en effet pour objectif politique d'accompagner ses partenaires et d'exercer une influence pour le compte de l'Europe. Ne finançant pas d'infrastructures, elle se concentre sur les politiques publiques. Pour sa part, la Banque mondiale engage environ 1 milliard de dollars annuels. Sa vocation principale est de préparer des projets d'infrastructures financés par l'institution de Washington.

Je parle ici de marché, car nous sommes à la croisée d'une action qui relève du partage et du lien en politiques publiques, mais pas d'une logique de marché. Sa réalité est pourtant concurrentielle : il convient de se battre pour récupérer des financements. Il y a compétition avec les différents acteurs publics et privés, certains, comme les agences publiques relevant d'une forme intermédiaire entre ces deux secteurs, qui présentent des projets concurrents. Certaines grandes agences sont en effet appuyées par les gouvernements, mais répondent à des appels d'offres en s'associant à des acteurs privés. Nous sommes donc dans un *continuum*.

En matière d'expertise purement institutionnelle, la France peut décider d'aider un État. Il s'agit alors d'une aide publique. L'Allemagne est le premier acteur mondial sur le financement budgétaire, et elle est très présente dans le domaine. Des logiques purement concurrentielles s'appliquent également, c'est pourquoi l'expertise est aussi un marché.

Schématiquement, des bailleurs financent des projets pour des bénéficiaires, qui peuvent être des États, des agences publiques ou par exemple des universités qui recrutent des experts. Ceux-ci peuvent avoir des relations contractuelles avec les bailleurs, lorsque ces derniers sont à l'origine du recrutement, ou avec les bénéficiaires, lorsque le lien contractuel est direct. Les gouvernements peuvent en effet choisir de lancer les appels d'offres eux-mêmes, au même titre que la Commission européenne.

Sur le marché de l'expertise, interviennent simultanément des firmes et des experts individuels. Les sociétés peuvent disposer de l'expertise en interne, leurs experts disposant de références sur des projets montrant leur maîtrise des sujets. Si elles n'ont que peu ou pas ces compétences dans leur effectif, elles peuvent recruter sur le marché, de manière à compléter leur expertise interne. Elles peuvent ainsi rechercher des expertises très pointues de l'usage du numérique en matière, par exemple, d'éducation, de manière à compléter celles de personnels qui sont en revanche très performants en matière de formulation des politiques d'enseignement.

Sur ce marché, interviennent également de purs intermédiaires disposant d'un savoir-faire en matière de management de projet, de recrutement, d'encadrement et de fixation d'objectifs. Ils veillent au bon déroulement d'un projet sans être des

spécialistes de l'éducation, de l'environnement ou de la gestion budgétaire. Ils peuvent passer indifféremment d'un sujet à l'autre.

Tous ces acteurs se confrontent et/ou coopèrent sur le marché.

Pour le domaine public, j'ai mentionné des opérateurs du secteur de l'enseignement et de la formation :

- Expertise France, une grande agence, créée le 1^{er} janvier 2015, qui intervient dans différents secteurs. Pour l'éducation, son action porte davantage sur la formation professionnelle ;
- CIEP, l'opérateur français de référence pour l'enseignement supérieur et la francophonie ;
- SFERE, un plus petit opérateur d'origine publique, même s'il est constitué en société anonyme. Il est très présent sur les sujets de formation professionnelle.

D'autres acteurs dans la filière sont les universités ou les GRETA, pour la formation professionnelle.

Les prestataires interviennent souvent en s'associant dans le cadre de consortiums. Plus le budget du projet est important, plus l'intérêt de constituer une équipe et de fixer des règles est important.

Pour les projets financés par l'Union européenne, il n'est pas possible d'avoir recours à des prestataires d'un seul Etat-membre. Ils doivent provenir d'au moins deux pays européens. Toutefois, une entité basée à Bruxelles ne sera pas forcément belge, mais parfois britannique ou allemande. La Commission européenne a fait le choix politique de ne pas exiger systématiquement qu'une part des experts ou des associés qu'ils proviennent des pays bénéficiaires. En revanche, les banques de développement l'imposent, même si elles ne l'écrivent pas obligatoirement. Pour remporter un projet de la Banque mondiale ou de la Banque Africaine de Développement, il est préférable que des partenaires proviennent du pays visé. Ce sont alors des consortiums internationaux.

Je présenterai au cours de ma seconde intervention les règles et procédures de présélection et de pré qualification. Le CV représente l'outil de base dans ce cas pour se présenter et s'assurer de trouver le bon expert.

Les offres comportent une note technique, qui juge du contenu de la proposition et qui représente l'essentiel de la note finale. La concurrence sur le marché s'exerce donc en premier lieu sur le contenu, et non sur le prix. En effet, les budgets sont en général connus, et les propositions se calent sur 95 à 99 % de l'enveloppe. Certains « cassent les prix » lorsqu'ils ne sont pas tout à fait certains de leur offre technique à 70 % du budget, mais, comme la partie financière ne joue que sur 10 à 20 % de la note, cette disposition ne suffit pas si les CV ne sont pas bons.

La note technique porte sur la méthodologie, sur les CV (profils des experts), qui représentent le point essentiel, et sur la compréhension des objectifs et du contexte. Pour les projets complexes, elle précise si l'articulation est assurée en parallèle ou en consécutif, ou encore comment les tâches seront partagées. En effet, les projets impliquent souvent un consortium, et donc plusieurs acteurs. Dans le cadre des

projets internationaux, plusieurs nationalités et plusieurs niveaux de séniorité peuvent être appelés à collaborer. Je reviendrai sur ce sujet au cours de ma seconde intervention. Pour un projet durant trois ans, le travail de management est important. Il faut en effet définir les objectifs, surveiller le bon déroulement des actions, gérer les impondérables – notamment si un expert se casse autre chose que le petit doigt et ne peut intervenir –, etc.

La note financière, quant à elle, correspond au prix.

Je vous remercie.

Applaudissements.

Brendan KEENAN

Avez-vous des questions ou des commentaires ?

Luc Bousquet, Ecole Nationale d'Architecture de Lyon

Je vous remercie pour cette intervention. Ma question porte sur la concurrence. Vous avez démontré que la France était en pointe sur le domaine de l'expertise, mais quelle est la localisation de nos grands concurrents ? Sont-ils européens ? Les Européens travaillent-ils ensemble ou sont-ils concurrents ?

Cyril BOUYEURE

Le marché est véritablement coopératif-compétitif. À l'instant T, des firmes peuvent être tantôt en partenariat, tantôt en concurrence sur différents projets. Deux grandes sociétés peuvent travailler ensemble en Égypte puis « se battre comme des chiffonniers » pour remporter un appel d'offres en Chine.

J'ai fait allusion à l'Allemagne, car il s'agit, de très loin, du principal acteur mondial. La première agence de coopération technique au monde s'appelle GIZ. Elle a sous contrat 8 000 personnes, auxquelles s'ajoute un fichier de quelques dizaines de milliers d'experts. À titre de comparaison, Expertise France, la grande agence française de référence, compte 230 personnes.

Autre chiffre à titre de comparaison : le financement budgétaire par le gouvernement allemand pour l'expertise s'élève annuellement à 2 milliards d'euros, alors que la France y consacre quelques dizaines de millions d'euros.

Les raisons de cette discordance sont relativement simples. Elles sont historiques. En 1945, l'Allemagne n'a pas été appelée à prendre sa place dans les instances dirigeantes des institutions internationales. Avec les Britanniques et les vainqueurs de la guerre, la France a pu y être très présente. Elle dispose notamment d'un siège au conseils d'administration de la Banque mondiale, et joue un rôle dans les institutions multilatérales. Or l'Allemagne, lorsqu'elle s'est reconstruite et qu'elle est revenue sur la scène internationale, a choisi de travailler sur la coopération bilatérale.

En outre, le lien entre public et privé est très fort dans ce pays, et il incombe aux ingénieurs. L'Allemagne est donc très investie dans la coopération, et nous ne disposons pas des moyens nous permettant de nous aligner. La GIZ est un acteur

international qui recrute des experts dans le monde entier, et nous travaillons souvent avec eux.

En résumé, il y a l'Allemagne et le reste du monde. Pour autant, la GIZ ne travaille pas uniquement avec des experts allemands. Elle recrute dans le monde entier, et même davantage que les autres acteurs. Elle travaille relativement peu avec des experts publics, ce qui peut constituer un point faible. En effet, l'Allemagne étant une République fédérale, le lien avec les ministères et les administrations n'est pas direct, alors qu'en France, les opérateurs cités parviennent à créer des liens avec les institutions publiques.

Les Britanniques ont de nombreux intervenants qui travaillent avec des financements du Royaume-Uni. Le marché est plutôt constitué de consultants privés ou d'une myriade de structures de taille modeste.

La France applique un modèle intermédiaire. Elle dispose de quelques agences plus importantes que les Britanniques, qui travaillent à la fois sur financement français ou sur financement européen. La France est deuxième sur les financements européens, après l'Allemagne qui parvient à capter des fonds européens, au-delà des 2 milliards d'euros alloués par le gouvernement. Les autres acteurs sont plus dispersés. L'Espagne dispose notamment d'une agence publique spécialisée. La France n'est pas mal placée, mais ses experts doivent se battre.

Les rencontres telles que la présente réunion servent d'ailleurs à mobiliser et à surmonter les appréhensions, voire les difficultés, de manière à pouvoir traiter les questions pratiques.

Arnaud CATINOT, HigherEdMe, expert

Je travaille pour Polytech et j'ai également lancé une *start-up*. Je suis expert international. J'ai travaillé en 2016 en Tunisie, et j'ai pu voir la GIZ en action. Il s'agit d'une sorte de « machine de guerre », relativement impressionnante. D'autres acteurs allemands travaillent de la même manière. Ils trustent les fonds européens en émettant des propositions directement aux gouvernements pour mettre en place des politiques et des actions très concrètes.

Je souhaitais témoigner pour décrire, en bout de chaîne, quelle est la situation des consultants qui interviennent dans ces systèmes, qui sont souvent publics-privés. Nous avons accès localement aux ministères, ainsi qu'aux équipes et aux agences locales en charge du déploiement des politiques. Elles gèrent les programmes et les fonds avec un expert, par exemple de la GIZ, qui vient très régulièrement vérifier le projet.

Cyril BOUYEURE

C'est davantage un témoignage qu'une question, mais je souhaiterais rebondir sur vos propos. J'ai gagné il y a quelques années un important projet environnement en Tunisie car l'Allemagne se retirait de ce pays. La France n'est pas trop mal placée en Tunisie, et c'est heureux, dans la mesure où il s'agit d'un pays francophone. Je ne fais pas de publicité pour les acteurs allemands dans ma présentation, mais nous travaillons bien avec eux. Nous devons l'intégrer dans notre mode de fonctionnement.

Graziella PADOANI, IDEFIE, Télécom École de Management, expert

Je souhaite également rebondir, plutôt que poser une question.

Je suis membre d'IDEFIE et experte pour deux autres agences que vous venez d'évoquer. J'insiste sur l'importance des réseaux dont je suis membre. Ils nous donnent une vision beaucoup plus importante, et nous pouvons nous confronter ensemble à de grosses structures comme les structures allemandes. Je l'ai vécu dernièrement en Guinée Équatoriale et également en Afrique en qualité d'expert. Nous sommes arrivés avec un réseau fort, et je peux en témoigner.

Applaudissements.

Brendan KEENAN

Je vous remercie beaucoup pour cette entrée en matière.

Enjeux et perspectives des programmes européens en 2017

Sébastien THIERRY, Directeur adjoint de l'Agence Erasmus + France

Viviane DEVRIESERE, Vice-présidente d'EvalUE (Association des Experts de l'Agence européenne Erasmus +)

Brendan KEENAN

Sébastien THIERRY est Directeur adjoint de l'agence Erasmus + France Éducation-Formation depuis 2009. Après une formation à Sciences Po Bordeaux et un troisième cycle spécialisé en affaires européennes à Sciences Po Strasbourg, Sébastien THIERRY a rejoint en 2000 l'agence Europe-Education-Formation France, nouvellement créée à Bordeaux, comme responsable du service en charge des projets de coopération dans le champ de la formation professionnelle (ancien programme Leonardo Da Vinci).

En 2006, il intègre comme responsable du développement la Fondation des Régions Européennes pour la Recherche en Éducation et en Formation (FREREF), un réseau d'autorités régionales européennes basé à Lyon, visant à favoriser la coopération interrégionale et le rapprochement des Régions avec l'Europe dans le champ de l'éducation et de la formation tout au long de la vie.

Tout au long de son parcours, Sébastien THIERRY aura connu trois générations de programmes européens en matière d'éducation et de formation, comme financeur et comme porteur de projets.

Je vous demande d'accueillir Sébastien THIERRY par Skype.

Applaudissements.

Sébastien THIERRY

Je voulais en préambule m'excuser auprès de vous, car je n'ai pas souhaité me risquer à prendre un avion ce matin et éventuellement, à ne pas pouvoir rentrer. J'avais, voici quelques années, coorganisé un colloque dénommé « *Partir pour mieux revenir* » et j'ai choisi de m'appliquer cet adage. Nous sommes dans des conditions qui ne sont pas idéales, car je ne vous vois pas, mais je pense que Viviane DEVRIESERE est parmi vous et qu'elle s'apprête à dérouler la présentation que je m'apprête à faire.

Celle-ci est structurée autour d'une présentation sommaire de l'agence, qui permet d'inscrire le programme Erasmus + dans un paysage national. Je parlerai évidemment du programme et de certains de ses aspects.

L'agence Erasmus + France Education-Formation est un opérateur de l'État, qui a été délocalisé en 2003 à Bordeaux, très peu de temps après sa création. Compte tenu de la croissance du programme Erasmus/Erasmus +, elle emploie désormais 120 salariés, tous basés à Bordeaux. Ils sont pour la plupart très mobiles sur l'ensemble de la France, car nous avons vocation à couvrir le territoire national.

Deux ministères – le ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche d'une part, et le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social d'autre part – assurent la tutelle et la supervision de l'agence.

J'évoquais à l'instant la croissance importante de ce programme. Pour 2017, la Commission européenne nous a confié une enveloppe de 160 millions d'euros, intégralement destinée à subventionner des projets de mobilité et de coopération. La projection pour 2020 s'établit à 220 millions d'euros, voire même davantage. La courbe de croissance du programme est donc forte, et nous nous en réjouissons, car les acteurs de terrain et porteurs de projets font preuve d'une forte dynamique.

En termes de stratégie nationale à l'horizon 2020, avec nos ministères de tutelle, nous nous sommes dotés de cinq objectifs stratégiques.

En tant qu'instrument de politique publique, le programme doit satisfaire des attentes définies au niveau européen, mais aussi porter sur des problématiques qui se posent à l'échelle nationale. La première d'entre elles est de favoriser la mobilité et l'employabilité de publics qui sont les plus éloignés de l'emploi. Il s'agit du premier et probablement du plus important objectif pour ce qui nous concerne.

Le second objectif porte sur la présence dans tous les territoires. Le programme doit être déployé de manière équilibrée sur l'ensemble du pays, en particulier dans les régions et territoires d'outre-mer, pour lesquels nous sommes extrêmement actifs auprès de la Commission européenne avec nos ministères de tutelle. Nous souhaitons en effet que des mesures leur soient adressées plus particulièrement.

La connexion Skype étant perdue, les équipes techniques tentent de recontacter Sébastien THIERRY.

Brendan KEENAN

Viviane DEVRIESERE a préparé cette présentation avec Sébastien THIERRY. Elle prendra le relais si nous ne parvenons pas à le joindre de nouveau par Skype.

Viviane DEVRIESERE

Je vais donc vous faire part de ce que Sébastien THIERRY souhaitait exprimer. Nous l'appellerons de nouveau si vous souhaitez développer certains points ou poser des questions.

Un des objectifs de l'agence est de favoriser l'employabilité des publics les plus en difficulté. Nous verrons ultérieurement que les enquêtes réalisées au niveau de l'agence montrent que cette cible est en grande partie atteinte pour la France. En effet, les élèves et les étudiants qui partent sont, pour 50 % d'entre eux, en situation précaire ou sont issus de familles en difficulté.

Sébastien THIERRY a évoqué le fait que le programme est de plus en plus présent dans les territoires.

Le renforcement de la dimension internationale revêt également un caractère important. Je vous présenterai un des programmes que l'agence souhaite voir développé.

Un autre objectif porte sur l'image positive à véhiculer auprès des citoyens. Nous y parvenons de plus en plus. En effet, Erasmus était connu, mais Erasmus + l'est encore davantage. Comme vous pourrez le constater au niveau des statistiques, la France envoie beaucoup d'étudiants en Europe. Sa place est très enviée au niveau de l'Europe pour l'emploi des étudiants. Nous répondons ainsi à cet objectif.

Enfin, le programme doit être bien géré, avec des projets de qualité. J'évoquerai, en tant qu'experte, de ce que nous évaluons dans ces projets. Je peux d'ores et déjà vous confirmer que la qualité des projets est l'un des objectifs des experts. Au vu des fonds obtenus, l'acceptation des projets dépend de leur qualité.

Vous connaissez certainement les missions de l'agence Erasmus +, mais Sébastien THIERRY souhaitait insister sur le fait que, très souvent, les relations à l'agence semblent liées à la gestion. Or son action va bien au-delà, puisqu'elle a également pour objet de :

- Informer, promouvoir et conseiller tous les acteurs de l'éducation. Elle propose donc un accompagnement aux porteurs de projets.
- Gérer les financements européens et le suivi des projets.
- Inscrire le programme et ses résultats dans des partenariats nationaux et internationaux pérennes. La dimension politique des projets est donc très forte au niveau de l'agence.
- Valoriser les projets. L'agence répond ainsi à une demande qui lui a été adressée. En effet, les meilleurs d'entre eux disparaissent une fois achevés. Je reviendrai sur le sujet lorsque j'évoquerai les trente ans d'Erasmus +.
- Mesurer les effets sur le territoire et auprès de différents acteurs.

Une équipe d'experts ECVET s'intéresse aux formations professionnelles. Le label européen des langues est connu par certains d'entre vous. Les outils mis en place sont également très importants, notamment EUROPASS, qui permet la reconnaissance des mobilités, EUROGUIDANCE, ou EPALE.

Le nombre de porteurs de projets est très important en France, et démontre l'importance de la place qu'occupe notre pays au niveau politique.

Les programmes européens ont longtemps été perçus comme des « auberges espagnoles », y compris au temps d'Erasmus. Cette vision n'est désormais plus vraie, car le nombre d'étudiants et de secteurs couverts est devenu extrêmement important au niveau européen. Le nombre d'étudiants marque une forte progression, s'établissant ainsi à 620 000 pour la France en 2014.

En corollaire du fait que le programme est de plus en plus connu, le montant des financements augmente, et la qualité des projets doit elle aussi progresser. Ils sont en effet évalués en fonction des demandes.

La France occupe le premier rang des pays d'envoi. Les mobilités correspondent aux enveloppes les plus demandées. La France se situe par ailleurs à la quatrième place des pays d'accueil. Elle a donc pour objectif de développer l'accueil dans notre pays, sachant que le Brexit pourrait exercer un effet positif dans cette voie.

En évoluant d'Erasmus à Erasmus +, nous sommes passés d'un programme connu à un programme très connu. Le nombre de bénéficiaires a même étonné les agences européennes lorsqu'elles ont réalisé leur enquête. Un nombre croissant de jeunes choisit par ailleurs la formation professionnelle. Les programmes européens touchent un public très large. Cette évolution bat en brèche l'idée que les programmes européens ne concernent qu'un public d'élèves aisés, si ce critère peut jouer dans certains cas. Nous touchons des classes sociales très diverses.

Parmi les échanges européens, figurent les services volontaires européens et les formations d'enseignants dispensées ailleurs en Europe. Les lycéens bénéficient également de formations du même type. La mobilité virtuelle eTwinning prend une importance croissante. Elle est considérée comme un premier palier possible avant de déposer un dossier, notamment pour les scolaires. Pour ceux qui montrent des réticences à partir, l'eTwinning représente une première mobilité virtuelle, qui peut ensuite entraîner une vraie mobilité.

Les priorités données actuellement au niveau européen s'adossent à tout ce qui a été vécu comme des fractures sociales et comme des événements dramatiques ces dernières années. Au niveau des programmes, comme vous avez pu le remarquer, certaines thématiques reviennent de façon récurrente.

La première d'entre elles porte sur la lutte contre la radicalisation et la violence. Lorsque ce thème est mis en avant, il constitue le point fort d'un projet. Il est également décliné en termes de cohésion sociale et de citoyenneté. Les agences européennes ont en effet la volonté de développer ces objectifs au travers de leurs programmes. Ceux-ci répondent, comme l'indiquait Sébastien THIERRY, à des besoins de la société.

Un autre volet très important des programmes européens est la lutte contre la pénurie de compétences prévue à l'horizon 2020, et par conséquent contre le chômage. Ils encouragent donc à la mise en place d'une réflexion sur la mondialisation, de manière à résoudre le problème des postes vacants.

Pour l'enseignement supérieur, il va de soi que les programmes les plus novateurs sont reçus. L'évaluation des projets montre que certains d'entre eux sont

extrêmement intéressants, et qu'ils produisent un effet très positif au niveau des structures qui les déposent. Les agences montrent donc des attentes très fortes. Les programmes doivent permettre de développer des compétences au sein des institutions, en collaboration avec leurs partenaires et à plus long terme, ils doivent répondre aux objectifs européens.

Le Programme Erasmus+ comporte trois actions clés :

- Action clé 1 : la mobilité. Il s'agit de celle qui concentre la plus grande part des budgets au niveau de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle. Des porteurs envoient énormément de participants, et de nombreux *consortia* participent. Ces derniers correspondent à une spécificité de l'agence française, laquelle estime que travailler sous cette forme aide à développer la mobilité au niveau de l'enseignement supérieur en permettant qu'un seul partenaire gère toute la partie financière, les rapports et les aspects lourds des projets. Les *consortia* sont donc tous acceptés pour l'instant. Ce fonctionnement est intéressant pour l'AGERA, car les membres du *consortium* peuvent se consacrer exclusivement aux aspects pédagogiques.
- Action clé 2 : la coopération pour innovation et bonnes pratiques. Les agences ont souhaité distinguer ces deux volets, sachant que les projets les plus importants sont ceux qui sont tournés vers l'innovation, l'échange de bonnes pratiques correspondait à l'ancien programme Comenius.
- Action clé 3 : le soutien aux réformes politiques.

Tous les publics sont concernés par les programmes européens, qu'il s'agisse de la jeunesse, des adultes ou des scolaires. De l'entrée à l'école jusqu'à l'âge de la retraite, il est possible d'entrer dans un programme européen. Les associations assurant l'éducation des adultes peuvent également en lancer. Ils s'adressent donc aux Européens tout au long de leur vie.

Les programmes européens sont développés dans 33 pays. À ce jour, la Suisse reste inéligible, mais il semblerait que son inclusion soit en bonne voie. L'ouverture à l'international est assurée par les pays partenaires, notamment au niveau de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Peuvent participer au programme tous les organismes publics et privés ayant un rôle d'éducation, en particulier les écoles et les associations. Des partenaires du projet peuvent en effet également être des entreprises. L'agence souligne le fait qu'elle souhaiterait que l'Enseignement supérieur travaille davantage avec le monde de l'entreprise. Cette pratique se développe, et sera valorisée par l'Agence.

Pour l'enseignement supérieur, la charte Erasmus doit être approuvée par tous les participants. Seul le porteur est dispensé de cette obligation dans les *consortia*, car il est réputé prendre en charge la gestion.

En matière d'opportunités, le programme vise à :

- Organiser la mobilité des apprenants. Pour la population étudiante, il peut s'agir d'études ou de stages. Les possibilités de mobilité hors Europe sont limitées, mais elles se développent. Les demandes de stage sont de plus en plus fréquentes au niveau des BTS.

- Organiser la mobilité des enseignants et du personnel. Elle peut se matérialiser par des missions d'enseignement et par la possibilité de formations ou de stages d'observation. Ces derniers pourraient se développer dans un futur proche, car l'agence insiste sur ce thème.
- Permettre l'invitation de représentants d'entreprises pour les missions d'enseignement. Cette possibilité reste peu utilisée, et l'agence souhaite la promouvoir. Elle peut s'avérer intéressante pour les projets à venir des membres de l'AGERA.
- Coopérer avec d'autres acteurs de l'éducation et de la formation pour des partenariats, des alliances sectorielles ou des Masters conjoints.

Erasmus + fait ainsi ressortir la volonté de promouvoir une plus grande ouverture des participants, notamment en permettant le travail sur plusieurs secteurs.

Une date limite annuelle de dépôt des candidatures est fixée et elle est déclinée par type d'action clé. Il est capital de travailler avec les partenaires en amont, longtemps avant cette date. La lecture du guide du programme Erasmus + est essentielle car il en détaille tous les aspects. Des textes paraissent également sur le Bulletin officiel qu'il faut consulter attentivement.

Sébastien THIERRY voulait également insister sur le programme Jean Monnet. En effet, il n'a pas connu le développement que l'agence aurait souhaité lui donner. Ses objectifs sont de :

- permettre aux étudiants et aux jeunes professionnels d'acquérir des connaissances sur tous les sujets relatifs à l'Union européenne ;
- promouvoir l'innovation ;
- généraliser et diversifier les sujets d'étude liés à l'Union européenne ;
- promouvoir la qualité de la formation continue sur les études européennes ;
- encourager les jeunes enseignants à se spécialiser dans l'enseignement, la recherche et les études européennes.

Les modules peuvent être financés. La mise en œuvre des programmes pédagogiques peut aboutir à des demandes de chaires. Or l'agence entend développer les chaires Jean Monnet dans les mois et années à venir. Elle propose donc des financements des postes d'enseignement et la création de centres d'excellence. Sébastien THIERRY pourra développer ultérieurement. Dans la mesure où les fonds sont loin d'être tous utilisés, il convient de développer les chaires Jean Monnet partout sur le territoire.

Concernant Erasmus +, les bénéficiaires des mobilités sont répartis comme suit :

- 32 % aux niveaux bac+3 ou +4 ;
- 37 % de mobilités de stage aux niveaux bac+1 ou +2 ;
- 58 % sont des femmes.

Par ailleurs, 49 % des étudiants ont un parent cadre et 72 % d'entre eux ont un parent diplômé. En parallèle, l'agence se réjouit du fait que 39 % de ces étudiants

sont boursiers sur des critères sociaux. L'objectif de l'agence européenne est ainsi atteint. De plus, 13 % des étudiants en mobilité Erasmus + se déclarent comme salariés et 5 % ont déjà demandé une aide d'urgence. En conséquence, les porteurs parviennent à s'adresser à un public qui a réellement besoin de cette aide financière européenne. Il s'agit d'un aspect très appréciable, et l'agence entend continuer à travailler dans ce sens.

L'impact des projets représente un volet très important de la démarche, y compris pour l'agence. Les enquêtes qui ont été réalisées indiquent que le programme européen montre un fort impact sur l'employabilité, à la fois parce que les jeunes partis en mobilité trouvent du travail plus rapidement et parce que les compétences transversales qu'ils ont développées sont très appréciées des entreprises. Cet impact est donc très positif pour l'agence. Ainsi, les jeunes qui ont effectué un séjour Erasmus + restent en moyenne moins de temps au chômage.

Cette année, Erasmus + fête ses 30 ans. Un tour de France Erasmus + sera donc organisé du 19 septembre au 19 octobre 2017. Dans ce cadre, des jeunes vont parcourir la France à bord d'un minibus pour rencontrer des étudiants, des enseignants et des élèves. Ils traverseront surtout des territoires ruraux, car les jeunes issus de ces territoires sont pour l'heure ceux qui déposent le moins de dossiers. L'agence souhaite donc y développer son activité.

Les 13 et 14 octobre prochains se tiendront les *Erasmus days*. Pour les institutions, ils seront l'occasion de valoriser les programmes européens qu'elles ont déjà réalisés. L'agence demande que ces journées soient fêtées et que les écoles mettent en avant les projets qui leur paraissent avoir bien fonctionné et avoir montré un impact fort sur les étudiants. Elle mettra donc à disposition des outils tels qu'un kit ou des relais. Les écoles seront invitées à s'adresser à l'agence pour valoriser leurs projets.

Par ailleurs, une consultation publique a été lancée pour que les porteurs puissent s'exprimer sur Erasmus +. Ces témoignages seront utiles à la suite de ce programme. Les institutions sont donc invitées à indiquer ce qui a fonctionné ou moins bien fonctionné, ce qui a posé problème, de manière à améliorer le programme Erasmus +.

Vous pouvez enfin voir sur la présentation une photographie de l'agence, sur les quais de Bordeaux, qui prépare déjà les festivités du mois d'octobre.

Nous allons tenter de joindre à nouveau Sébastien THIERRY pour lui demander s'il souhaite ajouter des éléments.

Applaudissements.

Brendan KEENAN

Merci beaucoup. Vous pouvez préparer vos questions.

Florence GRANGER, École des Mines de Saint-Etienne

Ma question porte sur une des premières diapositives que vous avez présentées. Concernant l'internationalisation, pourquoi le fléchage vers les Balkans est-il aussi fort ?

Sébastien THIERRY

La communication a été interrompue exactement au moment où j'allais évoquer cette dimension internationale. Il s'agit d'une nouveauté d'Erasmus +, qui intègre désormais des programmes qui existaient précédemment, liés à l'élargissement ou à la politique extérieure de l'Union européenne. Ne sont concernés que l'enseignement supérieur et le volet jeunesse du programme. Plusieurs zones sont visées, sachant qu'elles répondent à des instruments financiers autres qu'Erasmus +. La gestion peut donc parfois s'en trouver complexifiée. Depuis le lancement de cette mobilité internationale de crédits, en 2015, celle-ci rencontre un très grand succès. Sur certaines zones géographiques, la demande est en effet très largement supérieure à l'offre de crédits. L'Amérique latine en représente le cas le plus typique. Les demandes atteignent en effet 6 millions d'euros, alors que l'enveloppe ne s'élève qu'à 600 000 euros.

En revanche, pour les Balkans, la situation est très différente, notamment vis-à-vis de la France, pour des raisons qui demeurent inexplicables. Les établissements d'enseignement supérieur français semblent entretenir peu de relations ou développer peu de partenariats avec leurs homologues des Balkans. Par conséquent, l'enveloppe budgétaire n'est pas consommée dans sa totalité. Cette raison technique explique la priorité donnée aux Balkans. En d'autres termes, des opportunités sont à saisir.

Une autre explication, plus politique, est liée à l'activité des derniers jours. La zone montre en effet un fort besoin de stabilisation et d'accompagnement par l'Union européenne pour pouvoir à terme prétendre à un développement de l'enseignement supérieur qui puisse l'amener à un niveau équivalent au nôtre.

Pour ces deux raisons, nous donnons en effet priorité aux Balkans.

Olivier CHABERT, École Nationale d'Architecture de Lyon

Les Suisses vont-ils rester des partenaires silencieux pour 2017-2018, notamment en matière de gestion des bourses par leur Parlement ?

Sébastien THIERRY

Sur ce volet, la Suisse a confirmé voici quelques semaines qu'elle restait pays tiers au regard du programme. A la suite d'une votation, elle a perdu son statut de pays associé, comme celui de la Norvège, de l'Islande et de la Turquie par exemple. La Suisse a donc choisi de rester pays tiers et de ne pas s'associer à nouveau au fonctionnement du programme. Elle demeure donc bien à l'extérieur, comme tout autre pays du monde, selon les modalités que le gouvernement helvétique a mises en place à la suite de cette décision.

Valida MECHRI, Groupe IGS

Suite au Brexit, quelles sont les nouvelles règles régissant la participation de la Grande-Bretagne à tous les programmes Erasmus + ?

Sébastien THIERRY

J'avais pensé aborder cette question à travers l'avant-dernière diapositive de ma présentation. À ce jour, les Britanniques ne sont pas sortis de l'Union européenne,

car l'article 50 n'a pas été déclenché. Ils restent donc à l'intérieur et participent pleinement au programme.

À notre niveau, nous n'avons guère d'autres informations que celles qui filtrent dans les médias. Nous savons que nous nous dirigeons vers une négociation qui ne sera pas simple, de part et d'autre. Le Royaume-Uni et le bloc des 27 pays de l'Union européenne vont tenir des positions relativement dures, s'agissant d'un *hard Brexit*.

La grande inconnue nous concernant est finalement l'existence d'une solution de continuité à travers un accord d'association au programme lorsque le Royaume-Uni sortira de l'Union européenne en 2019. Cet accord est notamment en vigueur pour la Norvège, l'Islande et la Turquie. Personne ne peut affirmer à ce jour qu'une telle solution puisse être mise en place, même si Boris JOHNSON s'est récemment exprimé dans ce sens dans les médias. Sa position n'est en effet ni celle du Royaume-Uni ni celle de l'Union européenne. Aucune visibilité n'est possible sur ce qu'il adviendra après la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne.

Nous conseillons désormais aux porteurs de projet de « prévenir plutôt que guérir ». Ainsi, dans la perspective d'une rupture de continuité de la participation du Royaume-Uni, en tenant compte du fait que plus de 20 % de la mobilité dans l'enseignement supérieur et 30 % de la mobilité pour la formation professionnelle se déroulent au Royaume-Uni, il convient de commencer à développer, à renforcer et à muscler les partenariats dans d'autres pays. L'Irlande et l'île de Malte ne doivent pas être ciblées, car une ruée est attendue vers ces deux pays anglophones. Le développement et le renforcement de partenariats vers d'autres pays qui proposent des formations en langue anglaise sont préférables.

La sortie du Royaume-Uni représente également une opportunité pour promouvoir d'autres langues de l'Union européenne. Nous pensons notamment à l'Europe du Nord, à l'est de l'Europe et aux États baltes, qui offrent de réelles opportunités à saisir.

L'essentiel est de ne pas se laisser surprendre dans deux ans. Dans la mesure où les partenariats impliquent du relationnel et de l'interinstitutionnel, il est préférable d'anticiper.

Si au final nous apprenons une bonne nouvelle, si la rupture n'est pas prononcée et si une solution de continuité est trouvée, si le Royaume-Uni poursuit sa participation à travers un accord d'association, nous nous en réjouissons. Pour autant, le dynamisme de la mobilité européenne ferait qu'il ne serait pas difficile de remplir les places offertes par le Royaume-Uni.

Morgane BEDIEE, École Nationale d'Architecture de Saint-Etienne

Ma question porte sur le même sujet. Nous auditionnons actuellement les étudiants qui doivent partir en mobilité l'année prochaine. Sur l'année universitaire 2017-2018, pouvons-nous annoncer à nos étudiants qu'ils seront boursiers Erasmus s'ils vont à Londres ? En sommes-nous certains ?

Sébastien THIERRY

Nous en sommes absolument sûrs. En dépit du Brexit, le Royaume-Uni ne sortira pas de l'Union européenne l'an prochain. La date de sortie du Royaume-Uni sera connue suffisamment à l'avance pour vous permettre d'anticiper.

Claire BLETON-MARTIN, École Santé Sociale Sud Est

Sauf erreur de ma part, contrairement à d'autres pays, les textes français interdisent de faire partir les jeunes dans l'année qui suit l'obtention de leur diplôme. En effet, ils ne sont pas éligibles à des stages s'ils ne sont pas inscrits, et ils ne peuvent pas être inscrits s'ils sont diplômés. Ce problème est-il en cours de résolution ? Pourrions-nous les faire bénéficier des dispositions prévues dans les textes ?

Sébastien THIERRY

La loi de juillet 2013 interdit en effet les stages hors diplôme. Il s'agit d'un problème pour certains, mais d'une solution pour d'autres. En tout état de cause, à notre connaissance, la situation n'évolue pas et aucune perspective ne va en ce sens. Nous allons rencontrer de nouvelles échéances au mois de mai 2017, et de nouvelles équipes arriveront peut-être. La situation évoluera sans doute, mais, pour l'heure, ce n'est pas le cas.

De fait, le programme ouvre une possibilité inapplicable en France. Pour résoudre ces cas, qui peuvent être importants, vous aurez sans doute noté que nous avons indiqué de manière explicite dans la circulaire annuelle qui paraît au Bulletin Officiel de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche qu'il est possible de faire partir des post-diplômés sur le volet formation professionnelle du programme dès lors qu'ils ont un statut de stagiaire de la formation professionnelle. Ils sont donc, d'une certaine manière, en formation.

Je vous invite à vous reporter à la plateforme Penelope+. Vous y trouverez davantage de détails et vous pourrez ainsi prendre connaissance de notre circulaire annuelle. Je vous garantis que la pratique est possible. De fait, nous envoyons plusieurs milliers de jeunes diplômés chaque année à l'étranger.

Valida MECHRI, Groupe IGS

Je vous confirme que nous avons déjà procédé de la sorte. Nos diplômés partent à l'étranger avec un statut de stagiaire de la formation professionnelle, mais les conseillers de Pôle Emploi ne connaissent pas toujours le dispositif. Les candidats au départ doivent en effet s'y inscrire.

Sébastien THIERRY

La politique de Pôle Emploi au niveau national s'est très largement dynamisée ces dernières années sur les questions de mobilité internationale. Pour autant, dans certaines directions régionales de Pôle Emploi, l'information ne passe pas forcément bien. Un effort est donc attendu de la part de la Direction générale Pôle Emploi, des établissements qui prennent contact avec les directions régionales et des Conseils régionaux. Les Conseils régionaux sont en effet en capacité de délivrer le statut de stagiaire de la formation professionnelle.

Viviane DEVRIESERE

Pouvez-vous détailler les dispositifs Jean Monet et les Alliances de la Connaissance ?

Sébastien THIERRY

Le programme Jean Monnet représente pour nous une priorité, que nous traduisons de manière opérationnelle par l'objectif d'établir une chaire par région. Nous avons pratiquement atteint cet objectif – comme vous pouvez le voir sur la carte présentée –, mais nous devons poursuivre le développement sur le nord et l'est de la France.

Ce programme est important, car, à travers le développement sur les études européennes et la connaissance de l'Union européenne, il va dans le sens de la cohésion du territoire européen et de la citoyenneté. Par les temps qui courent, il s'agit d'un objectif qui nous paraît mériter l'attention. Nous traversons en effet une période compliquée, et nous avons bien conscience que le programme Erasmus conserve une image très positive. Il est peut-être le seul à en bénéficier encore au niveau de l'Union européenne. Nous le regrettons et, si nous souhaitons la mise en œuvre de programmes du même type et le développement d'Erasmus +, nous devons nous efforcer de mieux faire connaître ce qui se fait à ce niveau. C'est la raison pour laquelle nous mettons l'accent sur le programme Jean Monnet. Sans entrer dans le détail technique, ce programme propose plusieurs axes, dont les chaires, les modules et les centres d'excellence. Nous nous efforcerons de faire progresser ces actions.

Les Alliances de la Connaissance sont une nouveauté introduite par le programme Erasmus +. Il s'agit de projets très stratégiques, qui sont d'ailleurs centralisés au niveau de l'agence exécutive de Bruxelles en matière de gestion et d'appels à propositions. Nous nous contentons donc de relayer l'information de promotion sur les projets sélectionnés.

Le but de ces Alliances de la Connaissance est de stimuler la capacité d'innovation dans l'enseignement supérieur européen, en lien avec les entreprises et, au sens large, l'environnement socio-économique. La démarche porte sur l'entrepreneuriat, les compétences des personnels enseignants, mais aussi des entreprises. Les projets sont de taille conséquente, et les subventions peuvent atteindre un million d'euros pour trois ans.

La France s'est pourtant peu positionnée sur ce domaine. Durant les trois premières années du programme (2014-2016), un seul projet porté par une organisation française a été sélectionné. Il ne s'agissait d'ailleurs pas d'un établissement d'enseignement supérieur, mais d'une Chambre de Commerce et d'Industrie. Nous avons donc vraiment matière à mieux positionner les organisations françaises par rapport à ces appels à proposition, même si la compétition est rude et si le taux de sélection demeure bas. Les projets sont extrêmement stratégiques, très structurants, et ils permettent de développer le lien entre l'Enseignement supérieur et le monde économique, conformément à un des objectifs majeurs du programme.

Brendan KEENAN

Nous vous remercions pour votre intervention.

Applaudissements.

Il est proposé aux participants une pause d'une quinzaine de minutes.

Région Rhône-Alpes, les projets transfrontaliers et Interreg

Céline PARIS, Responsable du service Coopération européenne (DERIC)

Brendan KEENAN

Céline PARIS travaille à la région Auvergne-Rhône-Alpes depuis 2005, dans les champs de la coopération et des programmes européens. Elle est responsable du service dédié depuis 2011. Elle a auparavant réalisé des missions à l'international, auprès d'ONG (Organisations Non Gouvernementales) et du ministère des Affaires étrangères.

Céline PARIS

Je vous remercie de m'avoir invitée et de me permettre de porter une des paroles européennes de cette matinée. J'en suis très heureuse. Je travaille, à la région Auvergne-Rhône-Alpes, à la Direction des relations internationales, au service Europe, coopérations européennes et mobilités. Je vais vous présenter de façon succincte les programmes de coopération territoriale Interreg auxquels la Région est à présent éligible.

Je vais en premier lieu procéder à une présentation pédagogique succincte permettant de situer la place des Interreg dans le panorama général européen.

L'Union européenne met en œuvre des politiques qui déclinent une stratégie appelée « UE 2020 ». Il s'agit d'un cadre de référence basé sur une programmation budgétaire de sept ans. Nous sommes actuellement dans la programmation 2014-2020. Tous les programmes de financement européens sont calés sur cette périodicité.

Je vous présente un panorama global des politiques qui impactent notre territoire et par lesquelles les acteurs régionaux peuvent obtenir des financements pour leurs projets. Il ne s'agit pas d'une présentation exhaustive de l'action de l'Union européenne. Apparaissent ainsi la PAC et les politiques thématiques, auxquelles appartient notamment Erasmus +, et pour lesquelles une veille sur ces programmes et un accompagnement des porteurs sont assurés par notre délégation à Bruxelles.

Enfin, vous trouvez la politique de cohésion, avec sa déclinaison en Auvergne-Rhône-Alpes qui est l'objet principal de ma présentation.

Le territoire est éligible à plusieurs programmes de financement issus de cette politique. Ils se répartissent en trois catégories :

- les programmes régionaux ;
- les programmes interrégionaux ;
- les programmes de coopération territoriale européenne Interreg.

Les programmes Interreg promeuvent des projets coconstruits entre acteurs qui appartiennent à plusieurs États membres, à une échelle transfrontalière, c'est-à-dire

de part et d'autre d'une seule frontière et engageant deux États membres, ou à une échelle plus large, autour d'un espace cohérent donné sur plusieurs États membres et avec plusieurs frontières.

La région Auvergne-Rhône-Alpes est concernée par six programmes Interreg. Les enveloppes financières indiquées sur la diapositive correspondent aux budgets totaux prévus à l'origine pour la période 2014-2020. Il ne s'agit pas de l'enveloppe encore disponible.

Les responsabilités et rôles de la Région sont différents selon les programmes. Elle peut être autorité de gestion et les piloter, comme elle le fait pour le programme France-Italie. Elle assume la responsabilité de la totalité de la mise en œuvre du programme. Elle peut également être partie prenante aux instances décisionnelles. Elle sélectionne les projets et elle participe à l'orientation ou à la réorientation des programmes. Elle peut instruire les projets sur le fond en mettant à profit l'expertise de ses services pour préparer la sélection des projets. Enfin, elle peut être dans une posture de porteur de projet, en lien avec d'autres acteurs du territoire, ou cofinancer les projets, puisque le cofinancement est obligatoire sur les programmes Interreg.

Pour tous ces programmes, la Région accompagne les porteurs de projet. Elle participe à l'animation en diffusant des informations et en sensibilisant les acteurs. Elle les aide également à se structurer, à préparer des candidatures, en lien avec les agences et les animateurs dédiés à chaque programme.

La finalité première des programmes Interreg est de réduire les effets négatifs liés à l'existence de frontières. Les Interreg sont ainsi souvent considérés comme des laboratoires de la construction européenne, car ils permettent d'expérimenter. Leur gestion est assurée de manière décentralisée par les Régions. En outre, l'autorité de gestion, qui n'est pas nécessairement une région française, s'appuie sur un partenariat binational ou multilatéral. Il est donc impératif de trouver un terrain d'entente pour pouvoir faire fonctionner correctement le programme sur la base des règles européennes et nationales.

Le soutien financier européen est relativement élevé, puisqu'il peut atteindre 60 à 85 % de financement FEDER. Le périmètre de ces programmes correspond souvent à des territoires à fort enjeu de développement, comme le bassin rhénanique pour le programme France Suisse ou les Alpes pour le programme Espaces Alpin.

Un projet Interreg est par définition un projet de coopération. Il doit donc être coconstruit entre partenaires européens, copiloté et mis en œuvre par ces mêmes partenaires européens. Les budgets moyens s'échelonnent de 200 000 euros à 1,5 million d'euros, mais les projets les plus importants peuvent atteindre 5 millions d'euros. La durée de mise en œuvre moyenne est de deux à trois ans. Le nombre de partenaires varie de deux à quinze, et il est plus élevé pour les programmes transnationaux, qui balayent un espace plus important. Les projets doivent se baser sur un partenariat solide et une préparation approfondie. Le délai de mise en œuvre étant restreint, ils doivent être prêts à être engagés à la date de leur sélection.

Ces programmes répondent à une logique d'appels à projets, avec en moyenne un ou deux comités de sélection par an. Les porteurs disposent donc du temps nécessaire à une bonne préparation.

Concernant le territoire régional, les acteurs de Lyon et du Rhône sont pleinement éligibles aux programmes Interreg Espace Alpin, Med, qui sont interrégionaux, ainsi qu'à Interreg Europe, qui couvre toute l'Union européenne. En revanche, Lyon et le Rhône ne font pas partie des territoires éligibles aux programmes transfrontaliers Alcotra, Sudoe et France Suisse. Néanmoins, une souplesse d'application de la règle d'éligibilité permet aux porteurs de Lyon et du Rhône de participer, dans la limite de 20 % de l'enveloppe totale FEDER.

Par ailleurs, la jurisprudence et les critères de participation sont déclinés par programme.

Pour les universités, il semble pertinent de s'appuyer sur leurs antennes présentes sur les territoires éligibles.

Les critères de participation impliquent que les retombées et les résultats des actions menées doivent bénéficier directement aux territoires éligibles. Ainsi, pour les programmes transfrontaliers Alcotra et France Suisse, les bénéficiaires doivent être constatés sur les territoires directement frontaliers, au niveau des départements.

3. Programme France Italie (Alcotra)

La Région joue le rôle d'autorité de gestion. Les territoires éligibles sont ceux qui jouxtent la frontière. Pour la partie rhônalpine, il s'agit de la Savoie et de la Haute-Savoie. La stratégie du programme fait écho à des enjeux de développement local, et s'oriente autour de trois points :

- enrayer le déclin progressif du modèle industriel local ;
- lutter contre le dépeuplement des zones de montagne ;
- valoriser la richesse patrimoniale des Alpes tout en intégrant sa vulnérabilité aux aléas environnementaux et climatiques.

Il s'agit de développer des activités économiques d'intérêt partagé de part et d'autre de la frontière, y compris les marchés à potentiel comme le service à la population ou l'économie verte, et bien entendu, de renforcer la coopération entre les acteurs de l'innovation.

Sur les 49 projets financés au titre de la programmation 2014-2020, 21 comptent des acteurs d'Auvergne-Rhône-Alpes. Notre région montre ainsi un fort taux de participation.

Le projet FEAST permet d'illustrer les projets ayant vu le jour sur cette programmation. Il porte sur la création d'un centre transfrontalier sur le tourisme et l'économie de montagne. Il comprend en parallèle un volet de formation universitaire, de formation continue et de recherche académique, et il a pour thématique phare l'environnement. Par ailleurs, il permet l'internationalisation des entreprises et le renforcement d'un Master qui existait entre l'Université Savoie Mont-Blanc et l'Université de la Vallée d'Aoste.

Tous les projets programmés sur la période 2007-2013 et les projets financés sur la programmation actuelle figurent sur le site des programmes. Vous pouvez vous y rendre si vous souhaitez davantage de détails sur les projets et leurs partenariats.

4. Programme France Suisse

Ce programme transfrontalier englobe notamment le périmètre du Grand Genève. Il aborde des problématiques à forte résonance pour le bassin rhénanique, notamment les enjeux de mobilité et de déplacements quotidiens des 100 000 travailleurs frontaliers. Il porte en outre sur l'interpénétration des marchés de l'emploi suisse et français et sur la question des freins à la mobilité des travailleurs. Il aborde également le thème de l'aménagement du territoire sur ses volets habitat, développement économique et tourisme pour la création d'un espace de vie partagé et équilibré.

Le programme traduit en projets concrets des orientations stratégiques de la gouvernance transfrontalière. Il fait également écho aux politiques régionales, au niveau territorial comme thématique, notamment sur les transports, l'économie et la formation.

Sur les 47 projets programmés depuis le début de ce programme, 27 ont été portés par acteurs de la région.

Le projet NANOFIMT permet d'illustrer ce que permet de financer le programme. Il porte sur l'utilisation de nanoparticules pour le diagnostic et la prise en charge personnalisée de pathologies graves telles que le cancer. Il est basé sur un partenariat associant l'Université Savoie Mont-Blanc et l'École Centrale de Lyon pour la partie française.

5. Programme Espace Alpin

Les acteurs rhônalpins sont partie prenante de manière importante de ce programme transnational, qui engage sept États membres et leurs Régions alpines. La Région assume conjointement à l'État l'animation et l'accompagnement des porteurs de projet, de façon renforcée.

Au cours de la période 2007-2013, notre Région était celle qui consommait l'enveloppe FEDER la plus importante pour ce programme, devant la Bavière et la Lombardie, Régions qui sont pourtant habituellement bien positionnées sur la captation des fonds.

Nombre de projets de ce programme associent des pôles de compétitivité et des *clusters*, dans des domaines tels que la télémédecine ou l'internationalisation des entreprises et des *clusters*.

Développé au sein de ce programme, le projet BIFOCalps vise à renforcer la collaboration entre les acteurs de l'innovation pour un développement durable et intelligent autour des industries du futur.

Il convient de noter que les projets des programmes transfrontaliers et transnationaux ne mettent pas obligatoirement en branle les mêmes types d'actions. Pour les programmes transfrontaliers, elles sont plus concrètes et plus opérationnelles, alors que les programmes transnationaux portent plutôt sur les expérimentations communes, sur l'échange de bonnes pratiques et d'expérience. Elles visent ainsi à produire des solutions et des démarches versées au pot commun de l'évolution des politiques publiques.

6. Programme Sudoe

L'ancienne région Auvergne était partenaire du programme Sudoe qui associe une partie de l'Espagne, la France, le Portugal, Gibraltar et la Principauté d'Andorre, au même titre que l'Aquitaine, l'Occitanie.

Dans ce cadre, le projet HeritageCARE permet de mettre en œuvre un système de gestion et de conservation du patrimoine historique et culturel de plusieurs régions.

7. Programme MED

Le programme MED associe les régions de tout le bassin sud de la Méditerranée, du Portugal à la Grèce. La région Rhône-Alpes est par conséquent un territoire éligible.

Huit projets impliquent des acteurs de notre territoire, dont CESBA Med, qui aborde la question de la performance et de la planification énergétiques dans le cadre de la rénovation des bâtiments publics. Nombre d'autres projets portent également sur l'efficacité énergétique des bâtiments.

Pour sa part, le projet GREENOMED vise à tester et à transférer le montage de projets transnationaux d'usines pilotes autour du *green manufacturing* en associant des PME, des centres de recherche et des autorités publiques.

8. Programme Interrégional Interreg Europe

Ce programme permet à des régions, où qu'elles se trouvent en Europe, de pouvoir coopérer. La région Auvergne-Rhône-Alpes ne prend pas part aux instances délibératives ou au pilotage direct du programme, mais elle accompagne les porteurs de projets.

Le projet CLUSTERIX 2.0 présente un intérêt particulier. Il vise à améliorer les politiques régionales en faveur de l'innovation en optimisant l'action des *clusters* par la mise en cohérence de leurs compétences industrielles et le renforcement de leur capacité de mobilisation.

9. Bilan des programmes

Sur la période 2007-2013, les programmes ont permis de financer 261 projets sur le territoire Auvergne-Rhône-Alpes, avec cofinancement du FEDER de 74 millions d'euros. S'agissant de la nouvelle programmation, 84 projets ont été financés, avec un retour FEDER de 32 millions d'euros. Nous pouvons donc considérer que notre captation des fonds européens est satisfaisante sur ces programmes.

Les principales thématiques couvertes par les projets financés sont prioritairement :

- le tourisme ;
- l'économie et l'innovation, avec un bon nombre de projets associant des écoles et des *clusters* ou des pôles de compétitivité ;
- l'environnement.

La Région entend maintenant renforcer le dispositif d'accompagnement des porteurs de projets, pour à la fois faciliter et améliorer la capacité de mobilisation des fonds en touchant un maximum d'acteurs. Nous remarquons en effet que nous avons souvent affaire à des « routards » de la coopération, qui reviennent de manière

récurrente. Nous souhaitons élargir notre public, notamment en apportant un accompagnement en ingénierie ou en rédaction des dossiers de candidature pour des acteurs qui ne sont pas forcément compétents dans le domaine, qui ne sont pas obligatoirement professionnalisés et qui n'ont pas toujours l'habitude de participer.

Notre site répertorie tous les programmes éligibles, avec des illustrations et des actualités. Par ailleurs, des agents sont dédiés à l'accompagnement et à l'animation de chacun de ces programmes.

Applaudissements.

Brendan KEENAN

Avez-vous des questions ou des commentaires ?

Valida MECHRI, Groupe IGS

Vous indiquez que 84 projets ont été portés. Combien de dossiers ont-ils été déposés pour aboutir à ce résultat ? Quel est le taux de réussite ?

Céline PARIS

Le taux d'échec varie en fonction des programmes. Sur les programmes transnationaux, les appels à projets sont assurés en deux phases et, de façon générale, sur un dépôt de 200 candidatures, 20 projets sont retenus. Le taux de réussite s'établit donc à 10 %. Les programmes transnationaux sont donc très concurrentiels, et les projets nécessitent un travail de préparation conséquent, s'agissant de partenariats associant en moyenne dix à quinze porteurs de projet. Ils nécessitent donc deux à trois ans de préparation avant de disposer d'un dossier solide.

Il est plus facile de réussir sur les programmes transfrontaliers Acotra et France Suisse. Les appels à projets sont plus fréquents et le taux de dossiers retenus est plus important. Il peut atteindre 50 %, voire 60 %.

Brendan KEENAN

En l'absence d'autre commentaire, nous vous remercions beaucoup.

Applaudissements.

Présentation pratique de deux appels à projets financés par Erasmus + : les masters conjoints et les partenariats stratégiques

Michel GUILMAULT, Directeur du développement international INSEEC-Alpes-Savoie et évaluateur-expert pour l'Agence nationale Erasmus +

Brendan KEENAN

Je vais présenter Michel GUILMAULT en anglais pour changer un peu.

Michel GUILMAULT has been working in the field of International Higher Education for 25 years. He is the current Director of International Development at INSEEC Chambéry Campus, France. He has been an active Board Member of EAIE (European Association for International Education) for 9 years and is now a Board Member of CIDD (Consortium of International Dual Degrees). He is an authority on the Erasmus process, a leading exchange program throughout Europe, for the French Erasmus national Agency.

Further, Michel GUILMAULT has travelled extensively throughout Europe, Asia and the United States setting up dual degrees & cooperation agreements and recruiting students for a wide range of English-taught Bachelor's and MBA programs including Summer Schools. He has presented at leading international conferences and has participated of professional development workshops worldwide (AIEA, APAIE, EAIE and NAFSA).

Michel GUILMAULT

Je suis effectivement le Directeur du développement international pour l'INSEEC Chambéry, qui est l'un des campus du Groupe INSEEC.

En introduction, avant de vous présenter les deux programmes, nous allons revenir sur la voie permettant de devenir évaluateur-expert. En ce qui me concerne, cette fonction représente la continuité d'un rôle de porteur de projets. Il est en effet nécessaire d'avoir au préalable pris goût à la candidature avant de se lancer dans une dimension d'évaluation. Cette démarche est également motivée par les besoins liés à un poste. Dans les années 2004-2005, le début des ECTS imposait ainsi de définir avec les Directeurs de programme ce qu'étaient ces ECTS, de travailler sur les relevés de notes et les catalogues de cours, ainsi que sur le système de compensation. Les unités d'enseignement et les barres d'allocation du « E » devaient également être étudiées, au prix de réunions très musclées avec les équipes pédagogiques. Elles ont fait émerger des besoins en interne, lesquels ont permis de travailler sur la présentation du Label européen du Supplément au Diplôme. Nous avons été, dans mon établissement précédent, la première école d'ingénieurs à décrocher ce label européen en France.

Parallèlement, j'ai travaillé sur un projet pilote Leonardo Da Vinci et sur sept programmes de placement Leonardo Da Vinci pour des institutions d'enseignement supérieur. Nous avons également présenté des projets en tant que coordinateurs ou que partenaires Erasmus Mundus pour deux programmes intensifs.

Les mots-clés pour ces travaux de porteur de projet sont persévérance et optimisme. Vous devez vous assurer d'une légitimité dans votre structure. Le travail doit en effet aboutir à des résultats, et la reconnaissance interne de l'organisation doit permettre d'avancer en complémentarité de votre cœur de métier, qui n'est pas nécessairement de réussir des appels à projets.

J'ai également travaillé sur l'animation de séminaires, notamment en mars 2015 à Lyon, sur la thématique du lien entre école et entreprise. J'avais été sélectionné par Sébastien THIERRY sur mon CV d'évaluateur. Il avait en effet apprécié mon expérience précédente dans le cadre des stages et de Leonardo Da Vinci, qui intégrait à l'époque Erasmus Stages. Par la suite, j'ai également participé à l'animation de deux matinées d'expertise à Colmar et à Bordeaux.

10. Masters conjoints

Les Masters conjoints constituent la continuité du programme Erasmus Mundus. Certains considèrent que le dispositif est mal nommé, car, par définition, les Masters conjoints doivent correspondre à un miroir des programmes. Le même enseignement doit être dispensé dans chaque établissement, alors que le Master conjoint fait l'objet de complémentarités de programme, avec des semestres d'étude qui se juxtaposent intelligemment, en addition ingénieuse de parcours, pour aboutir à un diplôme unique, à un double diplôme ou à un diplôme multiple. Le programme enseigné dans chaque institution n'est donc pas nécessairement le même.

La mise en place de Masters conjoints vise à renforcer l'attractivité de l'enseignement supérieur et l'employabilité des étudiants soutenant des formations d'excellence en offrant des bourses aux meilleurs étudiants du monde. Le terme d'« employabilité » a d'ailleurs déjà été évoqué par Sébastien THIERRY. Il est nécessaire de créer des programmes d'étude intégrés engageant au moins trois pays de l'Union européenne, avec la possible participation de partenaires non européens si leur valeur ajoutée est démontrée. Le processus doit aboutir à la délivrance d'un double diplôme, d'un diplôme multiple ou conjoint qui concerne toutes les disciplines. Le supplément au diplôme doit également être remis pour chacun des parcours de formation et, *in fine*, quand l'étudiant est diplômé.

Cette formation concerne uniquement les niveaux Master. Elle dure un an au niveau M2, un an et demi au niveau second semestre M1 plus année académique M2, ou deux ans. Ce dernier parcours est celui qui est préconisé, car il va faciliter la faisabilité du programme. Pour les établissements, l'organisation en consortium avec trois à cinq universités partenaires est la plus simple si le Master se tient sur deux années plutôt que sur une période plus courte.

Une mobilité étudiante doit obligatoirement être envisagée, dans au moins deux pays européens. Tous les partenaires doivent être en mesure de délivrer un diplôme habilité ou reconnu au moment de la candidature. S'ils sont européens, ils doivent également être titulaires de la charte Erasmus +. Une convention de consortium doit être signée entre tous les partenaires. Ses modalités en termes de gestion administrative et financière, de procédure de sélection, d'accueil, de services offerts

et de répartition des tâches sont relativement complexes à établir. Elles doivent être travaillées avec tous les partenaires, et chacun d'entre eux doit être spécialisé sur un domaine. Cette spécialité peut être liée au recrutement, au marketing, au juridique, au législatif ou relative aux aspects purement financiers.

En matière de bourses, l'un des objectifs du programme est de donner la possibilité d'en octroyer aux étudiants non européens. L'attractivité de l'Europe s'en trouve renforcée. Des frais de séjour, de voyage et d'installation peuvent être pris en charge, sachant que les financements sont limités à vingt étudiants par cohorte et qu'il n'est pas possible de dépasser le nombre de trois étudiants boursiers Erasmus par pays.

Une année préparatoire est par ailleurs à envisager. Les établissements doivent envoyer leur candidature en février ou en mars, et la réponse est donnée en septembre. La sélection des candidats s'effectue sur une année, qui est dénommée « année préparatoire ». Elle permet l'allocation d'un budget, car la démarche implique un travail important pour l'équipe et l'université choisie pour se charger de la sélection. Des frais de participation sont mis en place, sachant que les bourses sont intéressantes pour les étudiants européens, qui peuvent percevoir 4 500 euros, comme pour les non-Européens, qui peuvent recevoir 9 000 euros.

Les critères d'évaluation à respecter sont répartis en un certain nombre de parties, lesquelles sont détaillées en items. Ces déclinaisons sont accessibles. La partie générale du dossier comporte la description des partenaires, la thématique, la liste des projets qui impliquent les membres du consortium, le résumé du projet. La partie narrative doit pour sa part répondre aux critères d'évaluation, à savoir :

- la pertinence pour 40 % ;
- la qualité de la structure et la mise en œuvre pour 20 % ;
- la qualité du partenariat et des mesures de coopération pour 20 % ;
- l'impact et la diffusion (que l'on retrouve dans la majorité des programmes Erasmus +) pour 20 %.

Les établissements sont éligibles si le dossier atteint 70 points sur 100, dont 30 points sur 40 pour la partie pertinence. La date butoir pour les dossiers est fixée à mi-février. Elle est donc dépassée pour 2017. Toutefois, dans la mesure où une année de préparation avec le consortium est nécessaire, il est possible d'envisager de candidater pour mi-février 2018.

J'ai mentionné un certain nombre de conseils relatifs à ce programme. Il s'agit de :

- Choisir le bon coordinateur de projet. La personne doit jouer un rôle de référent, et ne pas se contenter d'agir sur la partie institutionnelle ou par pur intérêt d'auto-valorisation. Il doit s'avérer être un rassembleur de projets, qui va bien communiquer avec l'ensemble des partenaires.
- Réfléchir sur la langue de rédaction du projet. Pour les établissements de notre pays, le français représente une solution de facilité qui n'est pas nécessairement la bonne. L'anglais est donc préconisé dans ce cadre.

- Trouver un accord sur une politique saine de cohérence des frais de scolarité à appliquer au sein du consortium. En effet, les coûts des Masters sont à déterminer par les partenaires pour la durée préconisée de deux ans. Les élèves allemands d'universités publiques paient parfois 300 euros par an, alors que nos écoles de commerce françaises peuvent demander plusieurs milliers d'euros de frais de scolarité par an. Les coûts doivent être absolument justifiés dans la candidature, et il est impératif de tous les recenser. La décision prise par le consortium doit ensuite être claire et cohérente.
- Répartir en amont les tâches inhérentes à chaque partenaire. Il convient de trouver un spécialiste pour chacun des items, qu'il s'agisse d'éléments juridiques, financiers, ou de recrutement.
- Veiller à unifier la lexicologie. L'auditeur doit avoir l'impression que le projet a été écrit d'une seule main, même si ce n'est pas le cas. Les terminologies sur la durée du séjour et sur la définition du stage en anglais doivent faire l'objet d'une attention particulière. En effet, mélanger les lexicologies donne une très mauvaise impression à l'auditeur.
- Trouver un titre attractif.
- Expliciter tous les acronymes. L'auditeur n'a pas à comprendre ce que l'établissement n'a pas expliqué. Il est conseillé de faire lire le dossier à une personne neutre, qui sera davantage en mesure d'identifier les problèmes que celui qui travaille sur le sujet depuis six mois ou un an.
- Ne pas hésiter à prendre une « année blanche ». Comme au 36^e kilomètre d'un marathon, les partenaires diront en décembre qu'ils requièrent un report d'un an. Ce n'est pas préconisé, car, même si les projets d'excellence ont très peu de chances d'aboutir dès la première année, les auditeurs vont donner un retour très précis sur la qualité du dossier. Le temps consacré à aller au bout du projet n'est donc pas perdu, car il permet d'obtenir les conseils des auditeurs et, *de facto*, d'augmenter les chances de réussite pour l'année suivante.

Le dossier de candidature est disponible sur le site de l'EACEA : <http://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus>.

11. Partenariats stratégiques

Certains établissements ont candidaté aux Programmes intensifs, comme l'INSEEC Chambéry l'a fait. Les Partenariats stratégiques viennent en prolongement de ces programmes, avec des valeurs ajoutées.

Les Programmes intensifs impliquaient la venue chaque année, pour une période minimale de deux semaines et maximale de six semaines, d'étudiants de différents pays européens. Cette démarche constituait la première sensibilisation avant un départ Erasmus de plus longue durée.

Les Partenariats stratégiques sont pour leur part des projets de coopération associant au minimum trois organisations issues de trois pays européens œuvrant dans les champs de l'éducation, de la formation et de la jeunesse. L'enseignement scolaire est donc éligible. Ils impliquent la mise en œuvre de pratiques innovantes aux niveaux local, régional et européen permettant d'améliorer la qualité des

systèmes de formation et d'éducation. Ils permettent des retours en matière de productions intellectuelles, ainsi que des mobilités étudiantes et enseignantes, pour une durée de deux à trois ans au maximum. Les pays participants ont été d'ores et déjà présentés par Sébastien THIERRY. La Suisse fait partie des pays partenaires, qui apportent une expertise et une valeur ajoutée au projet.

Sont éligibles les établissements d'enseignement supérieur, mais également les entreprises. Leur implication dans ce type de projet en constitue en effet un des points forts. Les ONG et les associations peuvent également être incluses, et leur participation renforce les chances de réussite. Il est également préconisé de faire participer des instituts de recherche.

Les dossiers doivent faire apparaître des réponses à des priorités horizontales et à des priorités de l'enseignement supérieur. Les défauts des projets déposés dans les dernières années en matière de priorités horizontales sont centrés sur la transparence de la reconnaissance des aptitudes et des qualifications. Les ECTS (*European Credits Transfer System*) doivent en effet être clairement identifiés et greffés dans le programme avant le départ des étudiants. Il ne s'agit pas d'un séjour de plaisir ou de rencontre entre les différents partenaires qui permet d'avancer sur un projet. Une reconnaissance factuelle liée à un des outils de la Commission européenne est impérative.

Les autres priorités horizontales sont liées à :

- l'inclusion sociale, une nouveauté pour 2017 ;
- la formation et le perfectionnement des professionnels de l'éducation et de la formation ;
- l'investissement durable.

Les priorités du secteur de l'enseignement supérieur sont mentionnées sur la diapositive suivante.

Les établissements doivent travailler sur la gouvernance entre le projet et les différents partenaires. Ces éléments doivent être limpides. La dimension de recherche doit également être implicite. Il convient de s'éloigner des modalités des Programmes intensifs, pour donner au dossier une dimension de production intellectuelle en fin de parcours.

Les activités financées correspondent à un panel intéressant de postes budgétaires, portant sur :

- les productions intellectuelles ;
- les événements de diffusion et de dissémination ;
- les besoins spécifiques ;
- les réunions transnationales, dont les réunions de préparation ;
- la gestion et la mise en œuvre du projet ;
- les activités d'apprentissage, d'enseignement et de formation ;

- les frais exceptionnels, notamment pour la traduction ou les items qui n'ont pas nécessairement été envisagés dans les autres rubriques.

Les règles de base sont de :

- Bien vérifier l'analyse des besoins.
- Bien démontrer la valeur ajoutée européenne du programme, lequel doit avoir une dimension innovante. Il ne doit pas être basé sur des éléments vus et revus.
- Intégrer un processus de compétition.
- Être la construction d'un prévisionnel convaincant et s'inscrire dans une durée fixe. Cette durée est, au choix, de deux ou trois ans.

Pour 2017, la date butoir est fixée au 29 mars. La candidature est donc encore possible, et certains établissements l'ont peut-être prévue. La publication du guide est prévue pour fin octobre, et elle est suivie en décembre par la mise en ligne. La date de dépôt est proche. Les résultats sont publiés en juillet, et le programme de partenariat stratégique proprement dit peut être engagé au plus tôt en septembre.

A titre d'exemple, je citerai un projet innovant, KA2, visant à travailler en réseau pour améliorer les programmes de Master dans le secteur de la reproduction des plantes. Il fait apparaître les dimensions d'employabilité et de visibilité internationale des formations. Le projet est clairement identifié comme développant des méthodes d'enseignement innovantes. En outre, des mobilités étudiantes permettant l'immersion dans un contexte international sont prévues. Enfin, un réseau de stages est créé pour faciliter l'accès au marché du travail et l'organisation des événements liés à ce programme. 260 000 euros ont été alloués à ce projet de deux ans. Cinq partenaires sont impliqués.

En conclusion, je souhaite souligner qu'en tant que Grande Ecole, nous avons beaucoup à proposer. Des mobilités d'études et de stages en entreprises sont obligatoires pour l'obtention du diplôme. Beaucoup d'étudiants partent à l'étranger, et des programmes sont dispensés en anglais. Ils constituent une base de travail extrêmement positive pour nous permettre d'envisager d'aller plus loin et de prétendre à la candidature de ce type de projet. Nous disposons d'un bon nombre d'atouts. Il ne peut donc qu'être intéressant de postuler.

Lorsqu'une candidature n'est pas retenue, au-delà de la frustration vis-à-vis du nombre d'heures de travail et des réunions préparatoires organisées avec les partenaires en France ou à l'étranger, rien n'est perdu. En effet, la démarche peut ensuite permettre de créer des doubles diplômes ou des diplômes multiples avec les partenaires et de faire progresser l'institution en termes d'accréditations. L'échec est fréquent, mais les actions engagées ont permis de faire avancer l'institution, sa dimension internationale et son attractivité.

Applaudissements.

Brendan KEENAN

Avez-vous des questions ou des commentaires ?

Serge GADBOIS, HESAM Université

Je vous remercie pour cette présentation très concrète. Vous nous invitez à nous préparer pour 2018. Savez-vous déjà si les priorités vont évoluer de manière importante, en particulier pour l'enseignement ?

Michel GUILMAULT

Non. Le programme Erasmus Mundus a très peu évolué depuis son évolution vers les Masters conjoints. Aucun changement n'interviendra dans le cadre des priorités, en tout cas à notre connaissance. Nous n'avons pas été informés de transformations radicales, et j'estime qu'aucune modification ne devrait être apportée.

Les candidatures représentent des travaux de longue haleine. Nous savons que nous devons parfois candidater deux, voire trois fois. Les agences européennes n'ont donc pas pour objectif de changer la donne ou de la compliquer, mais, au contraire, de dynamiser l'action.

En outre, les projets sont censés démontrer la dimension pérenne de votre programme, car les financements sont limités à deux ou trois ans. Il est donc attendu que vous expliquiez comment vous continuez à mener à bien votre projet pour les années suivantes. Les agences n'ont donc aucune ambition de changer tous les six mois les modalités des appels à projets.

Brendan KEENAN

Je vous remercie.

Applaudissements.

Une expérience pratique d'un projet « Alliances de la connaissance » et d'un « projet multilatéral »

**Marine POBEL, Responsable relations
internationales, ISARA Lyon**

**Laetitia GEMELAS, Ingénieur d'études
ISARA Lyon**

Brendan KEENAN

Notre prochaine présentation est assurée à deux voix.

Marine POBEL est responsable des relations internationales à l'ISARA Lyon. Après un début de carrière dans le conseil en financement de projets, notamment européens, elle intègre les Relations internationales à l'ISARA il y a près de dix ans, d'abord pour le développement des mobilités étudiantes entrantes et sortantes. Ses activités incluent aujourd'hui le développement de formations internationales, doubles diplômes et diplômes conjoints, le développement de programmes anglophones, le recrutement d'étudiants internationaux diplômants, la représentation de l'ISARA

dans les réseaux internationaux, ainsi que l'accompagnement interculturel des élèves et des salariés.

Laetitia GEMELAS est chargée d'études et de recherche à l'ISARA Lyon. Après avoir travaillé en tant qu'ingénieur qualité chez un traiteur pendant trois ans, elle a réalisé au sein de l'ISARA un doctorat en microbiologie alimentaire pour un industriel. Depuis deux ans, elle a intégré l'ISARA pour remplir diverses missions en recherche, en études/conseil et en enseignement.

Aujourd'hui, elle apportera son témoignage concernant la coordination d'un Work Package du projet européen FOODLAB (Alliance de la Connaissance)

Marine POBEL

Nous faisons suite à ce que vient d'expliquer Michel GUILMAULT. Notre présentation est très concrète. Il s'agit d'un véritable retour d'expérience et de conseils de personnes qui ont coordonné ou qui ont été particulièrement impliquées en tant que partenaires dans de gros projets européens.

Le projet que j'ai coordonné correspond globalement à l'ancienne version des Partenariats stratégiques. Il s'agit d'un projet multilatéral de l'ancien programme Erasmus. Il visait à développer un Master conjoint en agroalimentaire répondant aux besoins du marché de l'emploi, notamment en termes de durabilité, de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises.

Notre projet intégrait six partenaires universitaires, soit un groupe dont le cœur était de vingt participants. Une équipe plus large intervenait de manière plus épisodique. Trente à quarante personnes étaient ainsi impliquées dans ce projet.

Nous avons également travaillé avec des entreprises, car nous souhaitions confronter le besoin en Développement Durable du marché de l'emploi avec des entreprises alimentaires européennes. Nous avons donc constitué un *advisory board* de quinze sociétés pour travailler avec nous, qui n'étaient pas directement partenaires ni financées par le projet. Leurs déplacements et frais de vie étaient cependant pris en charge pour les participations aux trois sessions de travail du projet.

Cinq pays étaient représentés, sous la coordination de l'ISARA. Deux partenaires étaient implantés en Allemagne, un en Belgique, un au Danemark et un en Roumanie.

Pour ce projet de trois ans, le budget était de 400 000 euros, dont 300 000 euros ont été financés. Le projet était en amont des Masters conjoints dont a parlé Michel GUILMAULT, car il portait sur l'ingénierie pédagogique et le développement d'un *curriculum*, avec toutes les implications en termes de contenus de formation, réflexions sur les *learning outcomes* avec les entreprises, développement des évaluations, les accréditations du Master dans les différents pays partenaires, ainsi que la communication et le recrutement d'étudiants.

J'ai fait figurer en couleur bleue et verte sur la diapositive les *work packages* quasiment obligatoires pour tous les programmes. Ils paraissent relativement « ésotériques », mais, comme le signalait tout à l'heure Michel GUILMAULT, ils représentent plus de 50 % des critères d'évaluation des projets. Ils portent sur le management du consortium, la gestion de la qualité du projet, ainsi que sur les opérations de dissémination des informations sur ce projet et d'exploitation de ses

résultats. Il s'agit d'expliquer à la plus vaste audience possible (comme nous le faisons ce jour) ce que recouvre ce type de projet européen et de donner envie d'y participer.

L'exploitation des résultats est matérialisée par le plan d'exploitation suite au financement du programme. Il convient en effet de prouver qu'il sera durable après la fin du financement européen.

Ces points sont très importants dans les candidatures, même s'ils paraissent compliqués, ne portant pas sur la partie purement académique du projet.

Notre programme a été financé par l'agence européenne (EACEA), et non pas par l'agence nationale.

Laetitia GEMELAS

Je vais vous présenter le projet FOODLAB, sur lequel je travaille. Ce projet européen de trois ans regroupe 17 partenaires et 60 collaborateurs. Nous sommes cependant souvent 20 autour de la table. Il est constitué de huit *work packages* avec des universités en Espagne, en Italie et en France, ainsi qu'avec deux entreprises. Il fait donc écho à la présentation précédente. Une des problématiques que je peux d'ores et déjà souligner est que les calendriers des entreprises et des universités ne sont pas les mêmes. Il est bon de bien l'avoir à l'esprit pour la construction du projet. Ont également apporté leur contribution des fédérations, telles que l'ANIA en France et son équivalent en Italie ou en Espagne.

Pour notre projet, nous sommes partis du constat que, dans les universités, des projets Ecotrophéa sont réalisés pour développer des produits innovants, mais que très peu débouchent sur des produits qui peuvent être trouvés en grande distribution. Le projet FOODLAB est né de ce constat. Nous souhaitons apporter une teinte plus orientée marketing et business à des projets de grande qualité sur le plan technique, mais en retrait sur les aspects financiers et de commercialisation.

Pour ce faire, un de nos objectifs est de développer une plateforme d'*e-learning* pour aider les étudiants à prendre une posture d'entrepreneur pour créer sa propre entreprise ou d'intrapreneur s'il est collaborateur d'une entreprise. L'ISARA est leader du *work package* permettant de développer cette plateforme d'*e-learning*.

D'autres outils sont développés par d'autres *work packages* (WP), notamment le WP 4. Ce sont des bases de données, des sortes de pages jaunes géantes de l'alimentation, qui facilitent la communication entre les entreprises et les universités. Ainsi, une entreprise dont la thématique est très spécifique pourra rapidement trouver une équipe de chercheurs et d'experts qui pourront l'aider à mettre en œuvre des méthodologies.

L'objectif majeur de FOODLAB est de faciliter la communication entre les entreprises et les universités et les transferts de connaissances, éventuellement développées par les étudiants. Les chercheurs peuvent également être utilisés en tant qu'experts au service des entreprises.

Concernant l'architecture du projet, le management, la qualité et la dissémination figurent en WP1, WP6 et WP8, qui sont essentiels. Pour sa part, l'ISARA chapeaute le

WP3, mais l'école intervient également dans les autres *work packages*, au même titre que les autres partenaires.

Marine POBEL

Nous avons pour ambition de vous donner quelques conseils et de partager des bonnes pratiques, que nous avons parfois acquises avec quelques difficultés.

Le premier des conseils que nous souhaitions vous donner rejoint les propos de Michel GUILMAULT. Il porte sur l'appui institutionnel en interne. En effet, au cours de la vie d'un projet, les participants intègrent le projet, font partie du cœur de la structure, la quittent alors que d'autres y rentrent. Nous avons commencé à travailler sur le montage de notre projet un an avant le dépôt, et le projet lui-même durait trois ans. Sur ces quatre ans, nous avons eu trois coordinateurs pédagogiques différents. Il est donc nécessaire d'intégrer une personne qui soit capable d'assurer le relais. Il convient également d'être réactif en cas de départ d'une personne. Cette disposition paraît évidente, mais elle doit être anticipée. L'appui institutionnel permet également d'avoir le financement à disposition et de mettre en place les recrutements. Il est donc très important.

L'appui des services transverses est également nécessaire. Notre projet étant lié à la formation, il intégrait des enseignants chercheurs. Pour autant, il revêtait aussi des aspects de communication, de recrutement, de management et de management financier. J'adresse mes plus vifs remerciements à notre Direction financière, qui a joué un rôle de soutien inestimable. En effet, la gestion financière d'un projet n'est pas triviale. Les autorités européennes, dans la mesure où elles distribuent de l'argent public, demandent logiquement énormément de retours et de preuves financières.

En tant que coordinateur, vous êtes en outre censé vous assurer que tous vos partenaires ont bien rempli leurs obligations, notamment en matière de preuves de dépenses. Vous êtes donc tenu de récupérer les fiches de salaire de ces partenaires, ainsi que d'autres éléments qui ne sont pas aisés à demander à d'autres organisations. Cette gestion stricte doit de plus être maintenue dans la durée. L'appui des services transverses est donc primordial.

Par ailleurs, nous souhaitions construire un module en *e-learning*, qui nécessitait des développements informatiques.

Cette collaboration fonctionne souvent bien dans les écoles, peut-être davantage que dans certaines universités publiques. Nos services supports sont plus réactifs, et il convient de mettre cette force à profit.

La constitution du consortium est également une étape importante. Son équilibre doit être pris en considération pour l'évaluation de la candidature. Chacun des partenaires doit donc avoir sa spécificité et une contribution particulière. La complémentarité au sein du consortium est importante. Nous avons également veillé à maintenir un équilibre entre les partenaires que nous connaissions et ceux que nous ne connaissions pas. Il est en effet nécessaire de pouvoir gérer tous les participants. Ainsi, sur nos six partenaires, quatre travaillaient ensemble depuis très longtemps. Deux étaient nouveaux, mais complémentaires. Nous avons choisi trois institutions apparentées à des écoles d'ingénieurs, c'est-à-dire avec des liens forts

avec le monde professionnel, et trois universités, davantage orientées vers la recherche. Elles étaient très reconnues en termes de recherche fondamentale dans d'autres pays européens. L'équilibre était donc intéressant.

Il convient en outre de vérifier que l'appui institutionnel interne est présent chez tous les partenaires. Leurs coordinateurs doivent montrer la même réactivité institutionnelle que les vôtres. Nous avons en effet rencontré des problématiques d'accréditation, car, s'agissant d'un programme de Master, ces accréditations devaient être obtenues dans tous les pays participants. Or, elles répondent à des législations nationales, imposant ainsi une très forte coordination institutionnelle et une activité importante de lobbying. Ces éléments doivent être gardés à l'esprit dès l'origine du projet.

Nous avons également cité le management interculturel, notion qui peut paraître évidente, mais qui pose question dans nombre d'activités quotidiennes telles que l'organisation de réunions ou la gestion de conflits. Ces éléments apparaissent logiquement dans la vie d'un projet, mais il est important de les citer.

Les lettres de mission présentent également une importance déterminante.

Laetitia GEMELAS

Les lettres de missions permettent entre autres de définir clairement les objectifs, les délais, les moyens humains et financiers. Il est préférable de les mettre en place pour le projet total, mais également pour chacun des WP. Cette disposition permet de réunir tous les partenaires pour répartir les tâches à effectuer, de manière à permettre à chacun d'accepter les siennes. En effet, le cahier des charges initial peut être éloigné de l'application pratique, d'autant qu'il peut faire l'objet de modifications.

Concernant l'organisation, l'anticipation est primordiale. Lorsque le projet est accepté, deux ou trois mois peuvent s'écouler avant qu'une date soit trouvée pour trouver des dates communes. Ces quelques mois d'inertie sont alors perdus, sur un projet de trois ans.

Il est par ailleurs essentiel d'organiser des réunions mensuelles par WP. Même si cette règle peut parfois être difficile à appliquer, elle permet de maintenir les liens. Dans la mesure où les WP ne sont pas tous actifs simultanément, le calendrier peut être ajusté, mais il est important que le leader de chacune des WP tienne une réunion mensuelle et qu'il gère les absents. Ils doivent pouvoir être contactés en amont pour préparer conjointement la réunion et pouvoir porter leurs souhaits par rapport à l'ordre du jour de la réunion.

L'intranet ou l'extranet est la plateforme sur laquelle les documents de travail, brouillons, documents finaux et livrables sont déposés. Elle doit être maintenue à jour. Cette nécessité n'est pas toujours évidente à faire comprendre à tous les intervenants.

En matière de reporting, le coordinateur du projet doit se mettre d'accord avec le *Project Officer*. Les notions de reporting sont en effet différentes en fonction des projets. Il est donc bon de disposer de tous les éléments dès l'origine. Le *Project Officer* peut d'ailleurs communiquer des modèles de documents de reporting tels que

les *timesheets*. Il faut fixer les règles dès le départ et informer l'ensemble des partenaires des attentes en matière de reporting financier ou administratif.

Il est également intéressant d'établir un reporting blanc très en amont, ou trois à quatre mois après le début du projet. Les partenaires peuvent ainsi réaliser un premier test et évaluer l'inertie potentielle en termes de collecte des éléments. Ils peuvent également anticiper de deux ou trois mois le véritable reporting. En effet, rassembler les *timesheets* ou les feuilles de paie peut demander du temps. Pour ces dernières, même si les partenaires ont signé un accord de consortium mentionnant pour chacun des partenaires l'obligation de les communiquer, nous nous apercevons au bout dix-huit mois que certaines universités ne souhaitent pas le faire pour des raisons de confidentialité. Dans ce cadre, le reporting blanc permet de soulever les problèmes immédiatement.

Marine POBEL

Nous avons achoppé sur les questions financières et de rapports administratifs à l'origine du projet. En effet, les coordinateurs doivent disposer de toutes les pièces de l'ensemble des partenaires. Or les institutions ne souhaitent pas nécessairement donner accès aux données personnelles de leurs salariés ou de membres de leurs établissements. Pour autant, il s'agit d'une obligation. Un espace de négociation doit donc être trouvé sur ce point.

S'agissant de la vie du projet, il est pertinent de bien soigner la candidature. Lorsqu'elle est écrite à plusieurs mains, l'une d'entre elles doit en assurer la coordination et créer un fil rouge. Les aspects les plus importants portent sur les coûts éligibles, les activités mises en place et les livrables. Il est crucial d'être très clair sur ce dernier volet, très important pour les financeurs, ainsi que sur le calendrier du projet, car il n'est pas imaginable de prendre du retard.

Par ailleurs, l'ensemble des partenaires doit pouvoir s'approprier le projet. Le *kickoff meeting* représente le moment approprié pour le faire, car, le taux de succès pouvant s'avérer relativement faible dans certains domaines, la vie des institutions fait qu'elles peuvent oublier ce qui a été écrit dans la candidature. Les lettres de mission sont importantes dans ce cadre, car elles permettent à chacun de déterminer concrètement son implication.

Les projets sont en outre évolutifs. Il peut s'avérer que les livrables présentés ne soient pas les plus adaptés. Des éléments plus intelligents ou plus innovants peuvent également être trouvés. Même si les financeurs sont flexibles et s'ils comprennent bien les problématiques des porteurs de projet et des *consortia*, il est nécessaire de faire valider toute modification au préalable par le *Project Officer*. Les porteurs de projet doivent s'en souvenir, d'autant que cette démarche permet également de faire progresser le dossier.

Les *Financial Officers* et *Project Officers* de l'agence européenne et des agences nationales constituent des ressources inestimables. Leur rôle est de contribuer à la progression des projets, ou encore de répondre à des problématiques telles que celle que nous avons connue lorsqu'un des partenaires ne nous répondait plus. Ils sont également attentifs à la prise en compte de l'ensemble de la stratégie. Ils ne vont ainsi pas écarter un partenaire qui serait considéré comme mauvais, car il peut s'agir d'un partenaire stratégique qui réalise un certain nombre d'activités. Ils sont par

ailleurs très constructifs et très faciles d'accès, contrairement aux idées reçues sur les représentants des autorités européennes. Ils jouent donc un rôle de soutien très important.

Nous souhaitons démystifier les projets européens, car de nombreuses informations laissent à penser qu'ils sont complexes. En réalité, les financements sont conséquents et, comme le disait Michel GUILMAULT, le fait d'avoir travaillé sur des programmes structurants de ce type, même lorsqu'ils ne sont pas sélectionnés, n'est pas peine perdue. Le montage de ces programmes est structurant et permet de constituer des réseaux de partenaires. Par conséquent, la démarche est importante pour l'institution et structurante pour le réseau de partenaires.

Par ailleurs, les équipes des agences et les développeurs Erasmus représentent des personnes ressources pour les porteurs de projet. Ils peuvent les aider à rédiger leur candidature et à constituer leur dossier.

Applaudissements

Brendan KEENAN

Merci beaucoup, votre intervention était très pratique et très utile. Nous sommes tous d'accord sur ce point.

Devenir expert international : mode d'emploi

Cyril BOUYEURE, Président du conseil d'administration d'IDEFIE

Brendan KEENAN

C'est à nouveau au tour de Cyril BOUYEURE, qui va nous donner le mode d'emploi pour devenir un expert international.

Cyril BOUYEURE

Après ce retour sur expérience que j'ai trouvé passionnant, nous allons élargir le sujet avec une présentation des règles de base générales telles qu'elles sont pratiquées par la plupart des institutions, sachant que celles qui s'appliquent à Erasmus + sont spécifiques. Celles que j'évoque sont utilisées par les praticiens, quel que soit le programme.

12. Mode de recrutement et de rémunération des experts

Certaines institutions, notamment la Commission européenne, imposent des règles d'exclusivité. La personne qui dépose sa candidature auprès d'une firme doit alors signer une obligation d'exclusivité qui lui interdit de candidater par ailleurs. Cette disposition est compréhensible lorsqu'il s'agit de consultants qui vont répondre à un appel d'offres et qui vont se retrouver en concurrence. La règle d'exclusivité interdit cependant également, en théorie, de candidater sur deux projets différents, par exemple, un projet en Inde et un autre en Algérie. Cette règle est donc très

contraignante, notamment lorsque de nombreuses firmes répondent à un appel d'offres et que ce dernier dure longtemps. En définitive, sur un projet, le taux moyen de réussite à un appel d'offres est de 20 %. Par conséquent, lorsqu'une firme reçoit quatre ou cinq propositions d'experts, qu'elle en retient un et qu'elle-même a une chance sur cinq de réussir, sur 25 experts qui s'engagent à donner une exclusivité, 24 resteront « sur le carreau ».

Beaucoup d'autres institutions ne demandent pas d'exclusivité, notamment la majorité des banques de développement.

Je viens d'insister sur les appels d'offres, alors que les termes de « appel à propositions » ou « d'appel à projets » ont été prononcés à plusieurs reprises. Les termes ne sont pas synonymes. Pour simplifier, l'appel d'offres est la variante la plus brutale et la plus concurrentielle. Il est réalisé suivant plusieurs modalités. Il peut en effet être ouvert ou restreint. Sur les marchés de consultants, il correspond à 20 % de chances de sélection.

Les appels à propositions, que j'ai moins pratiqués, montrent des taux de réussite plus élevés. Dans certains programmes européens, les consultants ont plus d'une chance sur deux d'être sélectionnés si le dossier est bien construit.

Pour les appels à projets, ce taux est encore plus élevé. L'institution souhaite dans ce cadre que les consultants émettent des propositions de qualité, pas nécessairement en concurrence. Si des consortia parviennent à répondre aux critères, ils sont sélectionnés.

Les experts internationaux sont recrutés selon trois modalités principales :

- Le contrat de travail, avec un statut salarié. Il convient dans ce cas de ne pas oublier les cotisations sociales. À ce titre, cette formule est la coûteuse pour un employeur. Les firmes n'apprécient pas forcément ce mode de recrutement, et l'expert doit donc déterminer s'il souhaite y avoir recours. En termes juridiques, un contrat de travail implique lien de subordination. L'expert doit donc suivre les indications et rendre compte. D'ailleurs, les tribunaux requalifient en contrat salarial toute relation impliquant ce lien de subordination, à partir du moment où la personne qui travaille ne choisit pas véritablement ce qu'elle peut faire.
- Le détachement est applicable aux fonctionnaires, quelle que soit leur fonction publique d'appartenance. Cette formule est la plus fréquente pour des contrats d'expertise longs, à partir de quelques mois. Le détachement est matérialisé par un contrat signé entre le ministère, l'agence ou l'opérateur qui a déposé l'appel d'offres et l'agent. Pour les missions courtes, le détachement n'est pas utilisé. Le choix se porte alors sur une feuille de paie ou un contrat de travail adapté à la fonction publique.
- Le contrat de prestation de service est la formule la plus classique. L'expert crée sa propre entité, éventuellement sous forme autoentrepreneur. Il perçoit alors des honoraires. Le coût total employeur est moins élevé que pour le statut salarié, car les cotisations sociales sont plus faibles.

S'agissant de l'exercice de cette activité, il est possible d'être expert occasionnellement ou de faire de l'expertise son activité principale. Certaines

personnes, qui ont le goût de l'aventure, passent ainsi de projet en projet. Ils vont sur le terrain, parfois dans des pays difficiles. Il est également possible, plus ponctuellement, de choisir de partager son savoir et d'intervenir pour passer un ou deux ans sur un sujet bien maîtrisé, mais dans un lieu différent. Ce choix peut donc déterminer la formule juridique la plus pertinente.

S'agissant des agents publics, notamment les universitaires, un certain nombre de règles doivent être observées. Ils peuvent exercer une activité d'expertise rémunérée en sus de leur activité. Ils doivent cependant demander une autorisation à leur chef de service. Aucune règle de cumul ne s'applique au niveau des rémunérations. En revanche, le cumul d'activité est limité. Par principe, un agent public ne peut avoir une seconde activité principale ; il peut en revanche avoir une activité accessoire. La loi du 20 avril 2016 sur la déontologie de la fonction publique revient sur ce point, mais tous les décrets d'application ne sont pas encore sortis. Le sujet mérite donc d'être suivi, car ces décrets définiront notamment la notion d'activité accessoire. Un agent du Ministère de l'Agriculture qui part en Tunisie pour travailler sur un sujet agricole a une activité principale. En revanche, un agent public entre deux postes ou qui rentre d'un pays étranger et qui attend son poste n'est pas dans ce cas. Cette situation est d'ailleurs assez fréquente. Les agents publics doivent donc veiller à respecter les dispositions en termes de cumul d'activités.

Les retraités de la fonction publique représentent une ressource souvent mise à profit. En effet, ils ont du temps disponible par définition, et ils peuvent montrer l'envie de maintenir une activité, d'autant qu'ils sont souvent jeunes et en bonne santé. Les règles applicables ont été durcies par une loi qui est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2016. Le cumul de retraite avec des rémunérations est soumis à un plafond relativement bas. Le recrutement de retraités en tant qu'experts de haut niveau ou de résidents peut donc s'avérer difficile. Les plafonds sont en effet liés aux rémunérations annuelles, et celles des résidents chargés de projet sont conséquentes. Elles ne sont donc pas compatibles avec la retraite. Cette dernière peut cependant être suspendue.

Par ailleurs, de nombreux intervenants du monde de l'expertise préfèrent se concentrer uniquement sur le domaine sur lequel ils sont spécialistes et ne pas se soucier des aspects juridiques de la création d'une entreprise. Ils passent donc par l'intermédiaire de sociétés de portage. Ils leur envoient leur CV, et elles le diffusent auprès de firmes qui elles-mêmes les intègrent dans les offres. Nombre d'experts ont recours à ce dispositif qui leur permet d'éviter de gérer la logistique lorsqu'ils se déplacent à l'étranger.

S'agissant de la rémunération de l'expertise, la règle de base est une tarification à la journée. Les expertises long terme et court terme, voire résidentes, font traditionnellement l'objet d'une distinction. Dans ce dernier cas, les personnes sont expatriées et en charge du projet sur place. L'expertise perlée correspond à des missions réalisées régulièrement, par exemple plusieurs jours par mois pendant la durée du projet. Les missions à court terme sont pour leur part réalisées sur une vacation unique de quelques jours.

Une autre distinction est liée à la séniorité de l'expert. Les institutions n'ont pas déterminé quelle était la définition d'un expert senior. Cette caractéristique n'est pas liée à l'âge de la retraite, mais à l'expérience. Il est admis qu'un expert devient senior à partir de dix ans d'expérience dans son domaine.

Les experts court terme sont mieux payés que les experts long terme, car ils sont dans une situation plus précaire. Ils peuvent en effet attendre six mois avant de repartir pour une autre mission. Il s'agit ainsi d'une forme d'assurance. Les experts long terme sont assurés d'une rémunération sur plusieurs années, à un niveau qui peut être élevé. Cette différenciation répond donc à la logique.

La distinction entre les experts disposant de moins de dix ans ou de plus de dix ans d'expérience dans leur domaine est également classique. En outre, sans surprise, les experts publics sont moins bien payés que les experts privés, car ils travaillent en complément de leur activité de fonctionnaire, moyennant les réserves déjà évoquées.

Les tarifs semblent très élevés, mais ils doivent intégrer les cotisations sociales. Ils ne constituent par conséquent pas une rémunération nette. Pour les experts court terme, ces tarifs tiennent compte des périodes de non-activité. Ils doivent donc être lissés sur un mois ou un an.

La pratique courante est de multiplier par 22 les tarifs journaliers que j'ai indiqués pour obtenir la rémunération mensuelle conformément à la norme internationale. Les samedis et dimanche ne sont en effet pas travaillés. En outre, il convient d'obtenir du financeur d'être payé pour la phase de préparation. Dans certains cas, la rémunération n'est en effet déclenchée que lorsque l'expert monte dans l'avion. De même, après le retour, le compte rendu de mission doit être rédigé et il est nécessaire d'assurer le suivi. La rémunération doit le prendre en compte.

La « feuille de temps » fait elle aussi partie des dix mots du lexique de base des experts. Il la remet à l'entité avec laquelle il est en relation contractuelle pour indiquer le nombre de jours travaillés, et permettre à cette entité de calculer la rémunération. L'expert doit également lui adresser ses billets d'avion.

Le *per diem* n'est pas intégré dans les tarifs présentés. Il correspond à une indemnité couvrant les frais, tels que le logement, les repas et le transport dans le pays de mission. Ils sont souvent forfaitaires et basés sur un certain nombre de barèmes. Le barème de l'Union européenne est facilement disponible. La France applique à ses agents un barème moins avantageux. Par ailleurs, les billets d'avion pour les missions ne sont pas couverts par le *per diem*.

De la salle

Le *per diem* couvre normalement les transports sur des trajets inférieurs à 200 kilomètres. Si une mission implique de nombreux déplacements de 150 kilomètres, l'expert devra faire ses calculs, car les frais peuvent rapidement devenir problématiques.

Cyril BOUYEURE

Typiquement, les frais de taxis à l'arrivée et au départ, le soir à une heure tardive, et le transport sur place ne sont pas indemnisés. Les trajets plus importants peuvent faire l'objet de frais supplémentaires qui peuvent être remboursés.

13. Le curriculum vitae

Certaines personnes peuvent être de remarquables spécialistes de leur domaine et être des autorités reconnues dans leur école ou leur université sans l'être en tant

qu'experts. Il est donc nécessaire de se faire connaître et de se faire valoir. Savoir et faire savoir est la règle de base en la matière. Un CV est donc nécessaire pour devenir expert. Or il ne s'agit pas du tout d'un CV universitaire.

L'expert doit préciser les activités et projets sur lesquels il a travaillé, ainsi que les domaines d'expertise, donner les dates et expliquer les résultats obtenus. Il n'est pas censé décrire sa carrière ni énumérer les postes qu'il a occupés. Cette forme n'intéresse en effet pas les recruteurs. Ils souhaitent prendre connaissance des expériences en termes, par exemple, de transformation d'une organisation, de création d'une norme ou d'actions qui ont abouti au dépôt d'un brevet, à la création d'une marque ou d'une institution. Le fait d'avoir occupé un poste de conseiller ou de directeur d'institution ne concerne pas obligatoirement les recruteurs.

L'intervention précédente a marqué la différence entre expert spécialiste technicien et expert manager. Les projets réunissent des équipes composées de spécialistes de leur domaine. Certains vont intervenir sur des sujets pointus, d'autres pendant des durées plus longues, mais les équipes doivent intégrer des gestionnaires. Le CV doit par conséquent mettre en valeur les capacités, les savoirs, les savoir-faire et les compétences indépendantes des spécialités techniques. La direction d'équipe ou les missions de communication sont ainsi à mettre en évidence.

Les chefs de projet, chefs d'équipe, managers ou *team leaders* (selon le jargon des grands projets de la Commission européenne) doivent connaître le sujet sur lequel porte le projet, mais ne sont pas forcément des experts très pointus. Il leur est donc demandé avant tout de manager les équipes, d'organiser et programmer les missions et le temps de travail, et d'être réactifs en cas d'insatisfaction.

Par ailleurs, l'expertise se périmé. Il convient donc de spécifier que les expériences mises en avant sur le CV sont récentes et encore pertinentes. À ce titre, les recruteurs s'intéressent aux expériences des dix, voire quinze dernières années. Les autres sont examinées plus rapidement. La rédaction du CV doit par conséquent insister et détailler les dix dernières années. Les expériences importantes plus anciennes d'experts seniors ne doivent pas être effacées, mais elles ne sont pas prises en considération en premier lieu.

Dans un univers fluide, concurrentiel et international, les diplômes et les appellations purement françaises et qui n'ont pas d'équivalent posent problème. Cette difficulté était prégnante jusqu'à l'adoption du système LMD (Licence Master Doctorat), mais perdure pour certaines formations qui ont toujours du mal à se situer par rapport à cette classification, s'agissant notamment d'écoles spécialisées, en particulier d'écoles du secteur public.

Il convient en outre de ne pas avoir de fausse pudeur. Le CV unique n'existe pas. Un CV doit sans cesse être travaillé, remanié, complété des expériences les plus récentes, mais également adapté à son public. Un CV se transforme, s'adapte, mais ne se maquille pas.

J'ai pris l'exemple du modèle d'Europass, qui est un des standards courants et universellement reconnus. En matière d'identité, la rédaction reste classique. La liste des cursus peut faire apparaître les formations spécialisées diplômantes telles qu'un Master exécutif ou une certification acquise auprès d'un organisme. Les activités sociales et institutionnelles, notamment l'adhésion à une association d'experts accrédités, doivent également être indiquées.

Le point principal du CV est le numéro 6, *key qualifications*. Il apparaît sur une seule ligne, mais il doit remplir trois pages dans un bon CV.

Dans *positions and descriptions*, le second volet est le plus important. Il permet à l'expert de préciser sur quoi il a travaillé.

Le modèle doit être adapté aux besoins auxquels il répond.

14. Principes à respecter

Il est nécessaire de mettre en évidence les qualifications et mots clés.

J'ai omis de faire figurer dans ma présentation les termes de référence, qui font figure de « dix commandements ». Il s'agit de la description de ce qui est attendu du contenu du projet, par exemple : « *Le projet va servir à aider l'Université de Tunisie mettre en place une nouvelle formation ou une stratégie. Telle ou telle tâche va être réalisée dans ce but, et nous aurons besoin de spécialistes dans tel domaine* ». La réponse à cette offre doit reprendre les mots clés et les termes de référence dans le CV. Si elle porte sur l'évaluation, la formation à distance ou la qualité de l'enseignement, ces termes doivent apparaître dans le CV. Cette démarche implique une sincérité, car l'expert doit être capable de prouver qu'il est réellement un spécialiste du domaine et qu'il l'a pratiqué au cours des dernières années. La première règle est de mettre dans le CV les mots principaux du contenu du projet, tels qu'ils sont décrits dans les termes de référence.

Ce CV peut être diffusé de plusieurs manières, spontanément ou non. Dans le cas d'une offre directe, le candidat recherche et repère les institutions internationales ou les firmes du domaine de compétence ou de la spécialité. Il rédige un long CV, très précis et très complet, avec des mots-clés qui ne proviennent pas des termes de référence, puisque la candidature ne répond pas à un appel d'offres. Il fait apparaître les sujets travaillés, notamment ceux qui sont d'actualité ou pour lesquelles les compétences sont recherchées.

Le CV peut également être diffusé à travers des réponses à des publications ou à des appels à candidatures, par exemple lancés par un opérateur d'expertise qui affiche une offre sur son site web. Dans ce cas, il convient d'ajouter les mots-clés utilisés au CV.

La candidature peut répondre à une offre précise, mais il advient parfois que les opérateurs souhaitent nourrir leur base de données d'experts, ou *roster* selon le terme international. Il est alors possible d'envoyer un CV très complet, qui peut faire six à sept pages.

Afin de déterminer à qui le CV doit être adressé, il est nécessaire de surveiller le marché et d'assurer une veille dans le domaine. Les sites des opérateurs spécialisés doivent faire l'objet d'une surveillance. J'ai fait mention des trois opérateurs publics, mais aussi de deux autres sociétés françaises. SOFRECO est un consultant qui intervient dans différents domaines, y compris l'éducation. Louis Berger est un grand Groupe américain, implanté en France, qui travaille beaucoup sur l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient depuis notre pays.

Il est également possible aux candidats de s'abonner à des *newsletters* comme celles d'Assortis et de Devex, deux prestataires spécialisés dans le suivi du marché des appels d'offres. Ils proposent des alertes quotidiennes sur toutes les offres publiées.

Les candidats doivent également s'inscrire à des réseaux comme LinkedIn. Ils peuvent en outre venir chez IDEFIE <http://www.idefie.org> pour y récupérer des informations et bonnes pratiques. C'est à vous de jouer. Je vous remercie.

Applaudissements.

Brendan KEENAN

Je vous remercie beaucoup pour ces informations.

En l'absence de remarque et de question, nous en arrivons à notre dernière intervention.

Keynote speech

**Viviane DEVRIESERE, Vice-présidente
d'EvalUE (Association des Experts de
l'Agence européenne Erasmus +)**

Brendan KEENAN

Viviane DEVRIESERE est cofondatrice et Vice-présidente d'Evalue, l'association des experts européens de l'agence française Erasmus + France. Elle est également experte européenne auprès de l'AECEA, agence exécutive de Bruxelles, et de l'ANEFORÉ, agence européenne du Luxembourg et experte ESCO (Aptitudes, Compétences, Certifications et Professions) à la Commission européenne.

La création d'Evalue répond à un besoin de fédérer le groupe des experts de l'agence européenne. Ceci implique l'ouverture de son association d'experts européens à l'expertise internationale par une collaboration étroite avec IDEFIE.

Elle nous fait l'honneur de réaliser notre *keynote speech*.

Viviane DEVRIESERE

Je vais conclure rapidement, car je pense que vous êtes affamés.

Au terme de cette matinée, vous avez vu toutes les possibilités qui s'ouvrent à vous sur l'expertise en Europe et au-delà.

Pour reprendre rapidement quelques éléments essentiels, je dirai en premier lieu que, comme vous l'avez constaté, tout le monde peut monter un projet. Le projet a pour premier objectif de vous permettre de montrer votre expertise et de la développer en vous associant à d'autres.

Les programmes européens obéissent à la loi de la proportionnalité. L'évaluation par les experts est en effet différente selon que le projet est porté par un « gros » porteur ou par un « petit » porteur. Ces derniers ont donc toutes leurs chances, car leur statut est pris en compte dans l'expertise.

En outre, vous avez pu constater que les institutions peuvent porter les projets elles-mêmes ou créer un consortium, ce qui leur permet de se décharger d'une partie de la gestion sur d'autres. Cette possibilité doit être prise en compte, et vous pouvez

également choisir, dans un premier temps, de participer à un projet qui est déjà mis en œuvre.

Les projets sont centralisés ou décentralisés. Les projets décentralisés sont souvent plus simples que les projets centralisés. Quoi qu'il en soit, les projets européens s'ouvrent désormais vers l'international. Les notions les plus importantes sont liées à votre motivation et à votre réseau, mais aussi au travail réalisé avec les partenaires.

En matière d'évaluation, comme vous l'avez vu ce matin, nous avons besoin d'éléments concrets. En effet, les dossiers relèvent du narratif, ce qui constitue leur force et leurs limites. Par conséquent, les experts qui lisent vos dossiers doivent pouvoir déterminer précisément ce que vous souhaitez faire. Plus le projet est concret, plus la probabilité d'être sélectionné est forte.

Vous devez par ailleurs travailler avec un bon réseau de partenaires. Nous accordons une place importante à la démarche de projet, qui est devenue capitale. Vous devez partir de vos besoins et les identifier très clairement. Les activités que vous allez choisir doivent répondre à ces besoins. Vous évaluez tout cela afin de quantifier l'impact et d'identifier clairement les acquis d'apprentissage. Plus la démarche de projet est claire, plus les chances de voir votre projet approuvé se trouvent renforcées d'autant, car il s'agit d'un point-clé.

Une fois devenu expert au sein de votre propre structure, vous pouvez rejoindre les experts européens de l'agence, laquelle compte plusieurs membres dans la salle. Comme le disait Michel GUILMAULT, les experts qui postulent pour rejoindre l'agence sont déjà experts dans leur propre structure. L'an dernier, l'agence Erasmus + a lancé un appel afin d'intégrer à son vivier d'experts un certain nombre de compétences dont elle ne disposait pas. Elle a fait appel pour cela à de nouveaux experts.

Les experts de l'agence Erasmus + France ont créé une association, Evalue. Celle-ci propose à ses membres des formations aux niveaux européen et international, grâce, notamment, au travail qu'elle mène avec l'association d'expertise internationale IDEFIE que préside Cyril BOUYEURE.

Il y a donc possibilité pour vous de postuler lors des appels à candidatures de l'agence Erasmus + et de vous engager dans l'expertise internationale présentée par Cyril BOUYEURE (des offres de missions figurent sur le site d'IDEFIE). Pour cela, vous avez pu constater l'importance du CV et de votre expérience.

Beaucoup de possibilités s'offrent à vous. Comme le disait Cyril BOUYEURE, il faut maintenant vous lancer et oser. Je vous souhaite bonne chance et bonne continuation.

Applaudissements.

Brendan KEENAN

Les appels d'offres sont-ils annuels ?

Viviane DEVRIESERE

Au niveau de l'agence française, ils ne le sont pas, en principe, mais, lorsqu'elle éprouve la nécessité de renouveler son vivier, elle lance un appel, comme elle l'a fait

l'an dernier. Pour d'autres agences européennes, telles que celle du Luxembourg, l'appel pour alimenter le vivier d'experts est permanent. Par conséquent, il suffit d'envoyer un CV. Les dispositions sont variables en fonction des agences européennes. Certaines d'entre elles recrutent des experts en permanence.

Brendan KEENAN

En l'absence de question et d'observation, je tiens à remercier chaleureusement Guillemette LAFERRERE, qui nous a beaucoup aidés pour l'organisation de cette matinée d'animation.

Applaudissements.

J'espère que quelques participants vont se lancer dans cette aventure.

Il nous reste à vous donner rendez-vous en 2018 pour les prochaines Rencontres Prospectives internationales de l'AGERA. D'ici là, nous reprendrons contact avec vous.

Je vous remercie beaucoup pour votre participation.

Applaudissements.

La séance s'achève à 13 heures 15.

Présentations powerpoint des intervenants disponibles sur demande à laferrere@agera.asso.fr



ALLIANCE
DES GRANDES ECOLES
RHÔNE-ALPES AUVERGNE