



IDEFIE
Initiative pour le Développement de l'Expertise
Française à l'International et en Europe



AGENCE
ERASMUS+
FRANCE • EDUCATION & FORMATION

evalUE
Evaluateurs & Experts de l'Union Européenne

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

« *Les « Capacity Building »,
projets de coopération au service des
établissements d'enseignement supérieur et de
recherche* »

Jeudi 26 avril 2018,
POYTECH Lyon

Manifestation organisée en partenariat et avec le soutien de :



Et avec les écoles du réseau AGERA :

ENTPE
L'école de l'aménagement durable des territoires

POLYTECH
LYON

SOMMAIRE

Mot de bienvenue	3
Pr. Emmanuel PERRIN, Directeur de Polytech Lyon	3
Introduction	5
Pascale PAYAN, Déléguée Générale de l'AGERA	5
« Capacity building » au sens large.....	8
Laurent SCHWAB, Secrétaire Général d'IDEFIE	8
« Capacity building » et Erasmus + action-clé n° 2 mode d'emploi.....	20
Dimitris KOKKALIS, EVALUE	20
Table ronde : les Capacity building dans nos écoles – études de cas	29
Olivia CHATEAU, Responsable des relations internationales, ENSATT	29
Dr Nicolas FARGES, Directeur du développement de la formation continue et de l'international, ENTPE	29
Dr Mohamed EL MANKIBI, Directeur de recherche au laboratoire de tribologie et dynamique des systèmes, ENTPE.....	29
1. Capacity building et le génie civil et le bâtiment	29
2. Capacity building et l'interprétariat artistique.....	33
3. Capacity building et la formation continue	36
« Take home messages » et conclusions.....	41
Brendan KEENAN, Responsable du département programme international ENTPE / AGERA.....	41

La séance est ouverte à 9 heures 15.

Brendan KEENAN, Animateur de la commission internationale de l'AGERA

Bonjour et bienvenue à la troisième session des Rencontres Prospectives Internationales de l'AGERA (Alliance des Grandes Écoles Rhône-Alpes Auvergne).

Je cède très rapidement la parole à Monsieur Emmanuel PERRIN, Directeur de Polytech Lyon, qui nous fait l'honneur d'être présent. Nous vous remercions beaucoup pour votre accueil.

Mot de bienvenue

Pr. Emmanuel PERRIN, Directeur de Polytech Lyon

Pr Emmanuel PERRIN

Bienvenue à Polytech Lyon. Polytech Lyon est une école d'ingénieurs très particulière, puisqu'elle est à la fois l'école interne de l'université Claude Bernard Lyon 1 et membre du réseau Polytech.

Avant de dire quelques mots sur notre école, bienvenue à l'Université Lyon 1. L'Université Lyon 1 est l'une des plus grandes universités françaises spécialisées en sciences et en santé, avec :

- 43 000 étudiants inscrits, regroupés dans une quarantaine de mentions de Masters, de diplômes de santé, etc. ;
- un potentiel Recherche d'environ 85 laboratoires de recherche, partagés avec d'autres établissements du site et tous labellisés auprès des grands organismes que vous connaissez.

En conséquence, l'école bénéficie d'un site exceptionnel.

Notre école fait partie du réseau Polytech, composé de 14 écoles d'ingénieurs, internes aux universités. Ces écoles membres sont quasiment toutes semblables. La première caractéristique du réseau est de ne pas avoir d'école dominante. La seconde caractéristique est que ce réseau d'égal à égal a pu mettre en place des dispositifs très particuliers dans le paysage national.

Ainsi, le recrutement est partagé, quel que soit le niveau entre les écoles. Le Directeur de Polytech Lyon ne définit donc pas qui est recruté. Cette tâche revient au réseau Polytech *via* des dispositifs de concours en post-bac. Nous partageons nos étudiants de classes préparatoires, qui représentent environ 50 % de nos effectifs en cycle ingénieur. Nos élèves intègrent le cycle ingénieur en venant des classes préparatoires de Nantes, Paris, Marseille, ou autres : 50 % des étudiants restent dans leur école, 50 % changent d'école. Ils représentent environ 1 500 étudiants par an. Le réseau Polytech compte une centaine de diplômés d'ingénieurs habilités par la Commission des Titres d'Ingénieur (CTI). Il propose un règlement d'études commun sur une centaine de spécialités d'ingénieur, ce qui constitue une grande spécificité du réseau Polytech.

Le Réseau est fédéré autour de la Fondation du réseau Polytech, dont les membres du Conseil d'administration sont les 14 Présidents des Universités, ainsi que des industriels et des représentants. Nous diplômons 3 400 ingénieurs par an, dont 3 100 *via* la formation initiale sous statut d'étudiant.

Polytech Lyon est la 13^e école du réseau historiquement. À l'origine, nous étions l'ISTIL (l'Institut des Sciences et Techniques de l'Ingénieur de Lyon) que beaucoup d'entre vous ne connaissent pas, devenu Polytech Lyon en 2012, après avoir intégré deux nouvelles spécialités d'ingénieurs (génie biomédical et informatique). Nous avons six spécialités d'ingénieurs habilités par la CTI pour la durée maximale. Nous diplômons actuellement 200 ingénieurs par an. Notre plan de charge vise à atteindre 250 ingénieurs diplômés à l'horizon 2020, grâce à de nouveaux recrutements, soit environ une cinquantaine d'ingénieurs par spécialité.

Nous sommes également une réelle composante de l'Université Lyon 1. J'ai ainsi deux métiers, directeur d'école et directeur de composante d'un établissement, qui est une université. À ce titre, nous sommes porteurs, pour le compte de l'Université, de diplômes nationaux de Masters. Nous organisons deux mentions de Masters - Ingénierie de la Santé et du Médicament et Méthodes informatiques appliquées à la Gestion -, avec des parcours recherche, des parcours professionnels, dont deux parcours par alternance, avec une vingtaine d'étudiants.

Au niveau de la recherche, Polytech Lyon, contrairement à d'autres écoles d'ingénieurs, n'a pas de laboratoire rattaché, mais nous disposons de 14 laboratoires dans lesquels nos enseignants-chercheurs font de la recherche. Ce spectre scientifique est très large. Nous bénéficions ainsi de la quasi-intégralité du spectre scientifique extrêmement riche de Lyon 1, avec ces 14 laboratoires spécialisés en mathématiques fondamentales, mathématiques appliquées, chimie, ingénierie, etc. Nos étudiants sont donc exposés au côté professionnel, comme toute école d'ingénieurs, mais également à l'innovation et à la recherche nécessaire.

S'agissant des relations internationales, je vous laisserai poser toutes les questions nécessaires au Professeur Didier LEONARD, Responsable relations internationales de l'école, qui me représentera pour le reste de la séance. Je le remercie, ainsi que Bénédicte MARTI, Assistante des relations internationales, qui a beaucoup œuvré pour vous accueillir.

Je vous remercie de votre attention. Très bonne journée à tous et bienvenue encore à Polytech Lyon.

Applaudissements.

Introduction

Pascale PAYAN, Déléguée Générale de l'AGERA

Brendan KEENAN

Nous allons vous présenter l'AGERA et les travaux de la Commission internationale, avant d'entrer dans le vif du sujet avec nos intervenants.

Je passe la parole à Pascale PAYAN, Déléguée Générale de l'AGERA.

Pascale PAYAN, Déléguée Générale de l'AGERA

Bonjour à toutes et à tous. Nous vous remercions pour votre présence. Nous remercions également Polytech Lyon de nous accueillir au sein de ce bel amphithéâtre.

Je commencerai par quelques mots sur l'AGERA qui porte cet événement, organisé par la Commission internationale de l'AGERA. Je remercie Brendan qui a beaucoup œuvré à son organisation.

Vous connaissez l'AGERA, bien sûr, puisque vous faites partie de ce réseau : elle est la première conférence de grandes écoles en France après la Conférence des Grandes Ecoles (CGE), et la correspondante de la CGE en région Auvergne-Rhône-Alpes. Elle est également un réseau de grandes écoles pluridisciplinaires sur le territoire de la grande région Auvergne-Rhône-Alpes.

Pour citer quelques chiffres, les écoles de l'AGERA fédèrent environ 38 000 étudiants, dont 64 % de garçons et 36 % de filles, 22 % d'étudiants internationaux et 9 % d'étudiants apprentis.

Le réseau AGERA est constitué de 42 grandes écoles, essentiellement des écoles d'ingénieurs, des écoles de management, des écoles de sciences politiques, des écoles d'architecture, d'art et de design, et une famille d'écoles dites « d'enseignement spécialisé », car proposant des cursus non « standards » (les écoles de bibliothèques, les écoles de protection sociale, l'ENSAM Chambéry, l'École de Santé des Armées) et représentant un spectre assez large. Depuis le mois de juin dernier, l'ITII Lyon a rejoint l'AGERA, en tant que représentant des acteurs économiques.

Les missions de l'AGERA sont les suivantes :

- Une instance de représentation des grandes écoles auprès des pouvoirs publics, essentiellement dans le périmètre régional et une instance de promotion des grandes écoles ;
- Un lieu de partage, d'expérience et de bonnes pratiques, de création de synergies autour de projets communs, au travers des commissions de travail, dont vous êtes la parfaite illustration, avec la Commission internationale de l'AGERA, qui est une des commissions les plus actives, portant deux événements phares ;

- La mise en valeur du réseau, à travers divers outils de communication (le site Web portail français-anglais, la lettre d'information *Les Échos de l'AGERA*, à vocation interne et externe, disponible en format numérique, et une présence sur les réseaux sociaux qui s'est énormément développée ces dernières années) ;
- La mission de *think tank*, avec l'organisation de colloques en collaboration avec le CESER (Conseil Économique, Social et Environnemental Régional) sur le lien entre la formation, le monde économique et le développement territorial, et la participation à des chantiers régionaux, dont le chantier phare Élence, qui porte sur les thématiques de santé et de qualité de vie au travail comme levier de performance globale des entreprises.

Les valeurs communes de l'AGERA et des écoles qu'elle fédère sont que les écoles portent une stratégie et un projet pédagogique propres, des formations d'excellence, avec une approche pluridisciplinaire, des liens étroits avec les milieux économiques, dont de nombreux partenariats avec les entreprises, des activités de recherche et de transfert de technologie, et de forts liens avec l'innovation. Un certain nombre de valeurs sont défendues et traduites par des actions autour de la promotion de la réussite et de l'égalité des chances.

L'AGERA, autour de la thématique partage de bonnes pratiques et création de synergies, fonctionne avec cinq commissions phares :

- la Commission Formation sous statut de salariés et Approche par les compétences, qui couvre l'apprentissage et la formation continue ;
- la Commission Relations avec le Monde économique ;
- la Commission Innovation pédagogique ;
- la Commission Communication ;
- la Commission internationale, dont vous faites partie en grande majorité, et qui porte l'organisation de l'événement de ce jour.

La Commission internationale, au-delà de la mission de réunions plénières, au cours desquelles vous partagez des pratiques et faites intervenir des intervenants experts sur des thématiques variées, porte deux événements phares :

- **La Journée d'accueil des étudiants internationaux**, qui a lieu tous les ans, au mois d'octobre, afin de bien accueillir ces étudiants à Lyon et de faire en sorte qu'ils soient les ambassadeurs de la Région ;
- Depuis 2007, la Commission avait organisé des Journées Pays, avec l'objectif de développer des partenariats dans le domaine de la formation et de la recherche avec des pays ciblés, tels que l'Inde, le Brésil, les États-Unis. Depuis trois ans, la Commission a souhaité orienter vers les **Rencontres Prospectives Internationales**, avec :
 - une première édition en 2016 sur les cursus en anglais, éléments-clés de la stratégie d'internationalisation des écoles, enjeux et opportunités ;

- une deuxième édition en 2017 sur l'expertise internationale, un enjeu majeur pour l'Enseignement supérieur et la Recherche ;
- une troisième édition sur les programmes de « *Capacity building* » (renforcement des capacités).

J'en ai à présent terminé avec la présentation de l'AGERA. Je laisse véritablement place au cœur des interventions.

Applaudissements.

Brendan KEENAN

Merci. Je tiens à vous présenter les excuses de deux intervenants qui ne peuvent être parmi ce jour :

- Monsieur Gérard PIGNAULT, Vice-Président de l'AGERA et directeur de CPE Lyon ;
- le Docteur Mohamed MATMATTI, qui est souffrant.

« Capacity building » au sens large

Laurent SCHWAB, Secrétaire Général d'IDEFIE¹

Brendan KEENAN

Notre allons commencer par notre premier intervenant qui a une carte de visite impressionnante. Nous pouvons dire que ce monsieur « a roulé sa bosse » depuis quelque temps à l'international. Il est économiste, titulaire d'un doctorat de macroéconomie, obtenu à l'Université Paris 1–Panthéon Sorbonne. Il a travaillé au Commissariat Général au Plan, puis au Bureau d'Informations et de Prévisions Économiques. Il a été expert auprès de la Commission Économique et Sociale pour l'Asie et le Pacifique (Nations Unies, Bangkok), intervenant dans un programme d'appui aux pays les moins avancés d'Asie.

En 1992, il s'est établi au Vietnam comme représentant d'un consortium de sociétés françaises de conseil. Il a également été représentant de la Caisse des Dépôts et des Consignations au Vietnam. En 1995, il a pris la direction du Centre franco-vietnamien de formation à la Gestion à Hô Chi Minh ville, une école de gestion fondée par le ministère des Affaires étrangères et le ministère de l'Éducation du Vietnam. Il en est devenu le directeur général en 2001 à Hanoï. De 2003 à 2004, il a représenté Sofreco pour le Cambodge, le Laos et le Vietnam.

En 2005, il a pris la direction d'un projet visant à créer l'Institut de gestion HIBA à Damas, dans le cadre d'un projet financé par la Commission européenne. Il a été ingénieur de recherche au Réseau Asie du CNRS, en charge de plusieurs projets concernant l'Asie. Il est à présent consultant et intervient dans des missions pour le compte de la Commission européenne, de l'Agence Française du Développement, de la Banque Asiatique de Développement, principalement pour des projets concernant l'enseignement supérieur.

Je vous demande de bien vouloir applaudir Monsieur Laurent SCHWAB, s'il vous plaît.

Applaudissements.

Laurent SCHWAB

Bonjour à tous.

Je suis très heureux d'être avec vous ce matin, pour parler de « Capacity building » au sens large. N'étant pas personnellement spécialiste des programmes spécifiques, j'évoquerai davantage les relations entre les programmes d'enseignement supérieur dans les pays en transition et dans les pays en développement. Comme vous l'entendrez avec les autres interventions, de fait, il existe des liens entre ces deux types d'activités, et il est intéressant de réfléchir à ces liens.

¹ *Think tank spécialisé sur le développement et les bonnes pratiques de l'expertise française et francophone.*

Pour ma part, je suis consultant en développement. J'interviens principalement sur des projets d'enseignement supérieur dans différents pays. J'ai ainsi travaillé au Vietnam, en Syrie et en Algérie.

Tout d'abord, notons un élément frappant, c'est la demande croissante d'expertises dans le domaine de l'enseignement supérieur, en provenance des bailleurs de fonds (la Banque mondiale, l'Union européenne, les banques régionales de développement, l'Agence Française de Développement). Cette demande porte à la fois sur des interventions concernant des universités ou des établissements d'enseignement supérieur spécifiques, et plus généralement, sur des appuis à la rénovation des systèmes, c'est-à-dire des approches plus générales, impliquant les ministères de l'Éducation ou de l'Enseignement supérieur. Il est frappant de constater que les établissements d'enseignement supérieur français sont peu présents sur ce secteur.

Qui intervient dans les projets financés par la Commission européenne ? Ce sont des cabinets de consultants, qui assurent le suivi de projets, le lobbying dans les pays bénéficiaires lorsqu'il est nécessaire, et qui établissent des contacts avec des universités ou des établissements d'enseignement supérieur, afin de constituer un consortium qui répondra à l'appel d'offres pour intervenir dans l'université.

Il ne s'agit pas d'une règle générale et des exceptions existent, mais globalement, les établissements d'enseignement supérieur français sont peu présents et sont plutôt dans une position passive. Ils sont contactés par des bureaux de consultants et se retrouvent dans des projets pour lesquels ils n'ont pas élaboré la méthodologie et dont la stratégie ou la démarche ne leur conviennent pas nécessairement.

La problématique de mon intervention est de savoir comment favoriser une intervention accrue des établissements d'enseignement supérieur français dans des projets d'appui à l'enseignement supérieur dans les pays en transition. Très schématiquement, si nous regardons du côté européen, les programmes de type « Capacity building » relèvent de la Direction de l'Éducation, alors que les programmes que j'évoque ici relèvent de la Direction du Développement et de la Coopération. Il est intéressant d'observer que les bailleurs de fonds sont les mêmes, mais avec des sections et des programmes différents.

Je souhaite aborder la question autour de quatre parties :

- l'intervention croissante des bailleurs de fonds, en vous apportant des informations sur la manière dont fonctionne ce secteur ;
- les thématiques à l'œuvre ;
- les raisons pour lesquelles les établissements français sont peu présents sur ce marché ;
- les pistes à explorer pour qu'ils le soient davantage.

L'intervention croissante des bailleurs de fonds

L'intervention croissante des bailleurs de fonds dans le financement de l'enseignement supérieur est relativement récente, puisqu'elle date d'une dizaine d'années. Traditionnellement, dans le cadre des objectifs de développement internationaux, la priorité était donnée à l'alphabétisation, à l'enseignement primaire, puis à l'enseignement secondaire.

Un certain nombre de pays ont mis en œuvre ces stratégies. Leurs populations sont désormais mieux formées dans le primaire, sont passées dans le secondaire et commencent à passer dans le supérieur. On observe un très fort accroissement des effectifs étudiants. Dans le cas du Vietnam et de l'Algérie, par exemple, les augmentations sont stupéfiantes. La demande est très forte. Les universités dans ces pays sont en nombre insuffisant et/ou sont organisées selon un modèle ancien et peu performant, avec une offre de formation peu professionnalisante. Je suis intervenu en décembre au Congo Brazzaville à la demande de l'Agence Française de Développement pour l'Université Marien Ngouabi de Brazzaville. La situation est tout de même très préoccupante, car il est difficile d'imaginer que les nombreux masters d'économétrie ou de finances internationales permettront à leurs étudiants de trouver du travail. Par ailleurs, les ressources financières sont bien évidemment insuffisantes.

Qui sont les bailleurs de fonds ? La réponse est un peu technique, mais elle est importante pour la suite de la présentation.

La Commission européenne est le premier des bailleurs de fonds. Elle intervient uniquement sous forme de dons. Néanmoins le *blending* se développe, c'est-à-dire des projets dans lesquels sont mixés un élément don, financé par la Commission européenne, et des éléments prêts financés par des banques, telles que la BERD ou la KfW. J'ai ainsi assuré le suivi d'un projet en Tunisie de rénovation de l'enseignement scolaire, avec une très forte composante de construction d'écoles, une composante *hard* (génie civil et architecture), mais également une composante *soft*, financée par la Commission européenne, et qui aurait très bien pu être mise en œuvre par un consortium avec de grandes écoles françaises, par exemple.

Nous reviendrons ensuite sur les thématiques, relativement nombreuses. Il est intéressant de noter que ce type de projet entretient des liens avec le H2020, pour permettre aux chercheurs des universités ou des centres de recherche des pays bénéficiaires d'être davantage présents.

Le deuxième type d'acteurs, ce sont la Banque mondiale et les banques régionales de développement. Elles interviennent essentiellement sous forme de prêt, avec parfois un élément don. Les interventions financées par des prêts sont complètement différentes des interventions financées par des dons, simplement parce que les montants sont beaucoup plus élevés. J'ai travaillé récemment sur une étude de pré-faisabilité pour l'AFD (Agence Française de Développement) sur un projet au Vietnam. Le financement envisagé s'élève à 25 millions d'euros, alors que, dans des projets de type dons financés par la Commission européenne, les montants sont de l'ordre de 3 à 4 millions d'euros, parfois moins. Les montants sont donc plus importants. Les procédures changent, puisque les marchés liés à ces prêts peuvent relever des procédures locales. Les pays bénéficiaires jouent donc un rôle de plus en plus important.

Un autre aspect, peu connu, mais qui marque une évolution intéressante dans le domaine du développement, est le déliement de l'aide. Traditionnellement, l'aide anglaise bénéficiait à des opérateurs anglais, l'aide française à des opérateurs français, et ainsi de suite. Or depuis une quinzaine d'années, l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) encourage le déliement de l'aide. Dans le domaine de l'enseignement supérieur, elle est relativement peu déliée. Elle l'est néanmoins. Des pays comme les Pays Bas ou le Danemark peuvent ainsi

concevoir un projet mis en œuvre par un consortium. Le leader sera danois si le financement est danois, anglais s'il est anglais, mais un ou plusieurs établissements supérieurs français peuvent faire partie du consortium.

Je vais effectuer un zoom sur la France, car ces éléments sont peu connus. Je serais d'ailleurs curieux de savoir si vous en avez connaissance. Traditionnellement, tous les projets en matière d'enseignement supérieur étaient financés par le ministère des Affaires étrangères. Or le CICID (Comité interministériel de la coopération internationale et le développement), lors de sa session de novembre 2016, a fait basculer la plupart des financements concernant l'enseignement supérieur et la recherche du ministère des Affaires étrangères à l'Agence Française de Développement. Cette situation est relativement récente et j'ignore si vous êtes au courant.

En tout état de cause, les conséquences seront visibles dans les mois ou les années à venir. Même si les ambassades continuent à jouer un rôle, notamment en matière d'expertise et de mobilité, l'acteur principal est désormais l'Agence Française de Développement, sachant qu'à l'exception de l'Afrique subsaharienne, l'Agence Française de Développement intervient sous forme de prêts. Elle intervient sous forme de dons en Afrique subsaharienne (subventions versées par l'Etat), mais pour des montants relativement faibles. Il est intéressant de retenir que, dans ces projets de renforcement des capacités dans l'enseignement supérieur dans les années à venir, l'AFD est en passe de devenir l'interlocuteur principal pour les opérateurs français.

Les thématiques

Comme je l'ai précisé, mon approche est beaucoup plus large que les sujets qui seront abordés ensuite, mais cette focale plus large est intéressante.

Il y a une dizaine ou une vingtaine d'années, les universitaires ou les enseignants du supérieur dans les pays en développement enseignaient ou faisaient de la recherche. Aujourd'hui, la demande devient beaucoup plus complexe, dans la mesure où elle peut porter sur :

- la gouvernance des systèmes d'enseignement supérieur dans les pays ;
- les systèmes d'information. La France a développé des éléments de grande qualité dans ce domaine, qui demandent à être adaptés aux contextes locaux et parfois traduits quand les pays concernés ne sont pas francophones ;
- l'appui à la recherche et à l'innovation, avec l'idée de favoriser la participation à des programmes H2020 avec la Commission européenne ;
- le renforcement des liens avec le secteur productif, demande de plus en plus forte ;
- l'utilisation du numérique ;
- l'assurance qualité ;
- le montage de réseaux entre partenaires du Nord et du Sud.

Cette liste n'est pas exhaustive. La demande d'intervention dans l'enseignement supérieur ne se résume plus à l'enseignement et à la recherche. Elle porte sur le système d'ensemble de l'université.

Un point m'a frappé dans les deux universités avec lesquelles j'ai travaillé au cours des trois derniers mois : lorsque nous leur demandons quelle est leur stratégie et quelles sont leurs prévisions à trois ou cinq ans, elles sont dans l'incapacité de répondre. Elles n'ont jamais réalisé un exercice consistant à envisager l'évolution du nombre d'étudiants, des frais de scolarité le cas échéant, du nombre d'enseignants, des autres charges, des projets d'investissement. Elles gèrent année par année. Le fait d'introduire une vision à trois ou cinq ans, ce qui reste du court terme dans l'enseignement supérieur, permet d'élargir le champ des possibles.

Les établissements d'enseignement supérieur français peu présents sur ce marché

Pourquoi les établissements supérieurs français sont-ils peu présents sur ce marché ? Attention, je ne prétends pas qu'ils sont absents de tous les secteurs. Mon propos se concentre spécifiquement sur les marchés financés par des bailleurs, tels que les agences internationales évoquées précédemment, la Commission européenne et l'Agence Française de Développement.

Les raisons sont multiples. Parfois, cela ne fait pas partie de la stratégie de l'établissement. Cela peut également s'expliquer par le fait que les procédures des bailleurs sont mal connues. Il est vrai que ce n'est pas toujours simple. Cela peut encore s'expliquer par le fait que, dans des financements sous forme de dons, les approches projets d'une durée de quatre à cinq ans sont des durées relativement courtes. Ainsi, pour une promotion de Master (deux ans), il faut compter au mieux une mise en place la deuxième année et, si le programme dure trois ans, les promotions de Master seront de deux au maximum. Par ailleurs, les établissements se positionnent davantage en réponse à des demandes de cabinets de conseil qu'en situation proactive.

Ensuite, ces établissements ne participent pas nécessairement à l'élaboration des méthodologies. J'ai ainsi eu à suivre des projets pour lesquels toute la méthodologie avait été construite par un cabinet de consultants et où il était simplement demandé à l'établissement d'enseignement supérieur (EES) de les signer pour être porté tel un blason, sans pouvoir intervenir sur la gestion du projet.

Une autre raison est que les ressources humaines sont insuffisantes et surtout mal identifiées.

Enfin, les enseignants-chercheurs interviennent de manière individuelle sans retour sur leur établissement et les individus peuvent être très présents, en participant à différents projets. Pourtant, l'expérience l'a montré, il existe des compétences tout à fait significatives et de grande qualité.

Quelques pistes à explorer

J'ai distingué deux moments, en amont, avant les projets, et en aval, après les projets.

En amont

L'idée de base est d'essayer de se positionner en amont. À l'IDEFIE, nous essayons de développer cette idée, pas seulement dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche, mais également dans d'autres secteurs d'intervention et d'opportunité pour l'expertise. Se positionner en amont consiste à déterminer, dans les pays avec lesquels vous travaillez, les besoins. Il existe des commissions mixtes, toutes sortes de structures dans lesquelles les pays partenaires expriment leur demande et s'adressent à des bailleurs pour rénover une université, construire une extension, mettre en place de nouveaux cursus, etc. Dans cette phase amont, il est donc possible de savoir ce qui va se développer.

Ensuite, il convient de mieux connaître le marché. J'ai intégré à ma présentation une copie d'écran de la fenêtre du site EuropeAid, à partir de laquelle il est possible d'effectuer des recherches sur les projets, selon trois catégories : les projets clos ou terminés, les projets en cours et les projets à venir (*forecasts*). Ces trois catégories sont intéressantes.

Il convient également de se familiariser avec le langage des bailleurs : l'utilisation du cadre logique, de la *theory of change* sont des éléments qui se développent. Se rapprocher de l'AFD est une autre piste, l'AFD devenant, comme je l'ai démontré précédemment, un acteur majeur en France du financement de projets dans l'enseignement supérieur et la recherche. Je considère que l'on ne peut pas éviter de se rapprocher des cabinets de conseil. De fait, pour encore de nombreuses années, ils seront les plus actifs dans le suivi de projet. Nous avons donc beaucoup à apprendre d'eux. Une autre piste à explorer, avec laquelle beaucoup d'établissements représentés ici sont certainement familiers, est la construction de consortiums.

La deuxième piste principale consiste à identifier les ressources mobilisables au sein des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Les ressources existent, mais le problème est qu'elles sont mal identifiées. Ce sont bien entendu les enseignants-chercheurs qui ont participé à des projets mais il existe d'autres catégories de personnels. En effet, la demande se complexifiant, les personnels spécialisés en comptabilité, systèmes d'information, finances, bibliothèques, etc., peuvent également intervenir dans des projets et ne se limitent plus aux seuls enseignants-chercheurs. Il convient de repérer ces personnes, en fonction d'abord de leur intérêt pour ce type de projets, mais également de leurs expériences, soit dans le cadre professionnel, soit dans le cadre d'autres activités, de type ONG.

L'importance des personnels d'origine étrangère est également à souligner. Encore une fois, lorsque j'ai travaillé au Congo Brazzaville et que j'ai cherché des informations en France, les personnes qui m'ont répondu le plus rapidement étaient des Congolais naturalisés français, vivant en France depuis 30 ans et travaillant avec leur pays d'origine. Pour le Vietnam, ma démarche a été identique. Les personnes les plus réactives, les plus dynamiques et les plus motrices ont été les personnes d'origine vietnamienne. Elles représentent des sources d'information de très grande qualité.

Les réseaux d'anciens élèves sont également très importants.

De même, les personnels retraités peuvent être mobilisés dans ces projets. S'agissant de projets qui mobilisent des consultants, la notion de retraités n'existe

pas en réalité. Sur le projet dont j'avais la charge en Syrie, un expert italien, venu nous aider à installer un modèle de prévision stratégique, avait 85 ans. Cela n'empêche évidemment pas de faire appel à des personnes plus jeunes.

Il convient de recruter des chargés de projet ayant connaissance des procédures des bailleurs de fonds.

Il est enfin nécessaire de rassembler tous ces éléments dans une base de données, à actualiser régulièrement, avec des CV, non pas sous une forme académique, mais qui suivent le modèle de la Commission européenne, et qui font apparaître l'expérience par pays et par projet.

Toujours en amont, une des pistes vise à articuler la participation à des projets à la stratégie internationale de l'établissement. L'objectif n'est pas d'aller au Burkina Faso pour aller au Burkina Faso, mais d'aller dans un certain nombre de pays parce que l'établissement a la volonté de développer - ou a déjà développé - des actions de coopération avec des établissements dans ces pays. Des choix doivent être opérés et des priorités doivent être définies. Il convient de privilégier une approche de long terme et de se créer des références en participant à des projets. L'idée consiste à avoir, au début peut-être, un strapontin dans un consortium, mais à s'en servir pour comprendre comment cela fonctionne, comment placer son personnel et ses experts, pour quelle durée, etc.

Il convient encore de s'assurer que la réglementation des établissements permet de recevoir des ressources telles que le financement de bailleurs, sujet sur lequel je serais heureux de vous entendre si nous en avons l'opportunité. Il y a quelques années, j'avais travaillé avec l'Université de Bordeaux, qui rencontrait des difficultés importantes, pour des raisons de réglementation, à encaisser des financements de l'étranger. Pour vos écoles, le problème se pose peut-être différemment.

Enfin, le dernier point, non sans importance, est de ne pas négliger les questions de langues. En dehors de l'Afrique francophone, par définition, les langues sont différentes, ce qui crée des complexités malheureusement souvent négligées et découvertes lorsqu'il est trop tard.

Après les projets

La remarque suivante est davantage une remarque de praticien. J'effectue également du monitoring de projets pour le compte de la Commission européenne. Le monitoring de projets consiste en du suivi et de l'analyse de projets à travers les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficacités et de durabilité. Un dernier critère est la durabilité. Or la durabilité d'un projet suppose qu'à l'approche de la fin du projet, des réflexions aient été conduites sur la suite. On ne part pas en fermant la porte et en laissant la clé sous le paillason. Malheureusement, c'est souvent le cas ; et en matière d'enseignement supérieur et de recherche, c'est catastrophique. Il s'agit d'une question compliquée, qui n'appelle pas de réponse simple, surtout dans les pays à faibles revenus. Nous reviendrons certainement sur ces questions dans le cadre du « Capacity building ». Dans les pays à revenus intermédiaires, il est nécessaire d'identifier les capacités de paiement et la volonté des acteurs de poursuivre.

Échanger sur les expériences est également nécessaire. C'est ce que nous ferons au cours de la matinée. Il s'agit d'un élément très important. Il existe de nombreuses

expériences. J'avais vaguement envisagé d'essayer de les recenser, mais cela se révèle impossible. Il existe un consortium d'établissements français auquel participent certainement des établissements de la région Rhône-Alpes-Auvergne. Il intervient en appui à l'Université des Sciences et des Techniques de Hanoï. Des établissements interviennent dans différents pays (Philippines, Tunisie, Vietnam, etc.). Les expériences existent, mais les lieux dans lesquels ces expériences sont mises en commun sont rares, ce qui est tout à fait regrettable. Je cite un autre exemple : en Algérie, où j'ai travaillé pendant près d'un an, le passage au LMD a été, de l'aveu des universitaires algériens, une catastrophe pour les formations des ingénieurs. Cette remarque était valable il y a quatre ou cinq ans. Je ne sais pas comment la situation a évolué depuis. Cependant, pour un établissement qui souhaiterait intervenir en Algérie sur cette thématique, il est important d'en être conscient.

J'interviens ce matin en tant que Secrétaire Général d'IDEFIE. AGERA nous a rejoints et nous en sommes très heureux. EVAL-UE² l'avait fait deux ans auparavant. Plus récemment, lors d'un colloque au Ghana, plusieurs universitaires africains ont adhéré à notre réseau. Ils souhaiteraient monter une sorte de section africaine d'IDEFIE. Nous sommes donc très heureux de favoriser la mise en commun d'informations et d'échanges d'expériences, au-delà de cette journée, c'est-à-dire en croisant, soit sur des thématiques précises, soit sur des pays, car nous pensons que nous avons tous à apprendre et à retenir des expériences des autres.

Je vous remercie beaucoup.

Applaudissements.

Brendan KEENAN

Nous pouvons consacrer quelques instants aux questions-réponses. Merci de bien vouloir vous présenter en déclinant votre nom et votre établissement.

Olivia CHATEAU, ENSATT

Votre présentation était très intéressante. Pour ces pays du Sud, nous rencontrons en effet des difficultés à trouver des financements. Vous avez démontré qu'il était possible de recourir à d'autres bailleurs et la nécessité de diversifier nos sources de financement.

Ma question est très pragmatique. Vous pointez un problème humain ou mal identifié au niveau des ressources dans le pilotage et la gestion du projet pour expliquer le fait que les établissements d'enseignement supérieur français soient peu présents sur le marché. Quand nous nous adresserons aux bailleurs pour la recherche de fonds, une partie financière nous permettra-t-elle de dépasser cette contrainte ou, au contraire, cette démarche n'ajoutera-t-elle pas une contrainte supplémentaire pour piloter des projets dans notre stratégie internationale ?

Laurent SCHWAB

² Association des experts de l'agence européenne Erasmus+

Si je comprends bien, vous craignez que la recherche de financements ne pèse sur vos maigres ressources humaines.

Olivia CHATEAU, ENSATT

En effet.

Laurent SCHWAB

Ce sera nécessairement le cas.

Olivia CHATEAU, ENSATT

Je me demandais quel était notre intérêt. Nous ne faisons pas appel à ces dispositifs, mais à d'autres car nous y trouvons un intérêt. D'une part, nous ne sommes pas équipés en termes de ressources humaines, et, d'autre part, si nous nous engageons dans les dispositifs présentés, aurons-nous un retour sur investissement intéressant, profitable pour l'établissement ?

Laurent SCHWAB

Ce sont deux questions. Un des éléments de réponse est que vous ne pouvez pas y aller seul. Comme je ne connaissais pas très bien vos expériences, le mot-clé est consortium. Dans un consortium, nous sommes tous égaux, mais certains sont plus égaux que d'autres. Le leader porte évidemment une lourde responsabilité, mais si vous placez un peu d'expertise, vous pouvez avoir un strapontin. Cela ne mobilisera pas trop de vos ressources en interne, même si une personne devra suivre les réunions du consortium et le projet. Dans un premier temps, cela peut être gérable sans que cela ne pèse trop lourdement sur vos ressources. Alors, comme l'investissement est modeste, le retour s'exprime en termes d'expérience d'une part, et en termes de références d'autre part. Il serait d'ailleurs intéressant de déterminer comment les références, telles que Tempus, Erasmus ou « Capacity building », peuvent être utilisées pour servir à d'autres projets.

Pour revenir à votre question, avez-vous des cibles en termes de pays, par exemple ?

Olivia CHATEAU

Oui, nous avons une stratégie internationale. Mon propos visait à répondre à la problématique de l'absence des établissements d'enseignement supérieur. Sur les dispositifs de l'Agence Française de Développement, par exemple, nous n'y allons pas car nous ne voyons pas quel est notre intérêt. Quel est donc notre intérêt, financier, humain ?

Laurent SCHWAB

L'intérêt financier n'est pas véritablement mirobolant. Il existe des accords de coopération internationaux. Ces accords, dans la plupart des cas, sont financés, si nous parlons de la France, par la France, par votre établissement. Ils permettent un certain niveau d'interventions : des cours, des animations de Master, des projets de recherche, etc. Les volumes d'activité sont relativement faibles. L'intérêt est à examiner au regard de l'évolution de la demande. Le Vietnam souhaiterait, par exemple, créer 20 universités dans les 20 ou 25 ans à venir. Nous faisons face à un

problème de changement d'échelle. La question est de savoir si l'on souhaite répondre ou non.

Je vous retourne donc la question. Par rapport à votre stratégie pays ou à votre stratégie thématique, souhaitez-vous y aller ou pas ? Je ne peux pas vous répondre de manière générique, en vous assurant que ce sera formidable. En règle générale, c'est compliqué et difficile au début. En revanche, si vous en avez l'occasion, allez consulter le site de la Liverpool School of Tropical Medicine, sur lequel vous trouverez un onglet « *consulting opportunities* ». Cela signifie qu'ils ont une culture de 10 ou 15 ans de participation à des projets. Je ne vois pas pour quelle raison, en France, nous ne serions pas capables de faire de même.

Nicolas FARGES, ENTPE, Directeur du développement, de la formation continue et de l'international

Je formulerais davantage des remarques et des éléments de réponse que des questions.

Pour les écoles d'ingénieurs vis-à-vis de l'international, l'intérêt de participer à ce type de développement est évident. Nous cherchons à développer de la collaboration à l'international, pour aider à la formation de personnes de haut niveau, et, à partir de là, en fonction d'objectifs pédagogiques que nous nous fixons en termes d'établissements français, envisager la manière dont nous les transposons sur le pays. C'est un premier intérêt majeur.

Le deuxième volet est d'être en mesure d'accueillir des étudiants dans nos établissements, qui ont déjà des prérequis leur permettant de satisfaire aux critères d'évaluation que nous nous fixons en France pour la délivrance de nos diplômes.

Le troisième volet est qu'il existe clairement, sur les activités de recherche, des enjeux sur certains territoires. Il convient donc de les analyser pour développer des activités de recherche en lien avec des systèmes universitaires, qui répondent à nos ambitions académiques et de recherche et scientifiques. Il est vrai que c'est compliqué, mais nous sommes bien sur ces principes.

Je l'évoquerai lors de mon intervention, mais je mettrai également en avant, en tout cas dans nos champs, le développement d'activité à l'international des entreprises françaises.

Les intérêts peuvent donc être identifiés relativement rapidement.

Vous avez très bien identifié les freins. Aujourd'hui, le problème en France est que nous sommes sur des démarches individuelles au sein de l'établissement et entre les établissements, et non sur des démarches collectives. Je suis frappé, quand nous travaillons à l'international, de voir des établissements se concurrencer sur des projets, alors que si nous étions en mesure de créer des consortiums, cela faciliterait beaucoup les choses et nous nous y retrouverions. Il s'agit donc bien d'un problème d'individus.

Le deuxième problème est notre capacité à faire reconnaître notre expertise à l'international, notamment à travers les appels à projets. Pour avoir travaillé sur certains appels à projets avec la Commission européenne, avec l'AFD, ce qui est demandé, c'est « le mouton à cinq pattes », c'est-à-dire un porteur de projet identifié, qui ait 50-55 ans, qui soit expert, ayant déjà développé des projets, qui

représente bien les enjeux du projet. Il s'agit d'un réel problème, car les populations sont parfois vieillissantes au sein de nos établissements. Nous allons arriver dans des périodes où nous devons gérer du transfert de compétences en interne, car les personnes partent à la retraite. Ce savoir, nous n'avons pas su ou pas pu à un moment donné le transférer.

Le troisième volet est le volet financier. Aujourd'hui, quand nous travaillons sur des projets de réorganisation d'universités avec des approches intégrées, la vision de nos interlocuteurs, notamment dans les pays émergents, est que la formation en France est gratuite. Ils ne comprennent donc pas et n'arrivent pas à comprendre pourquoi, quand un établissement français se positionne auprès d'eux, ils auraient à payer ou pourquoi il est nécessaire de trouver des systèmes de financement.

Aujourd'hui, ce système économique n'existe plus. Il convient qu'à l'international, les établissements partenaires en prennent conscience. Je connais de nombreux projets pour étayer mon propos. Dès que nous avons parlé financement, tout s'est arrêté. Cela correspond à la vision de la formation en France. Les Anglo-Saxons n'ont pas du tout cette image, car, depuis 100 ans, leurs formations sont payantes. Ce n'est pas le cas en France. Expliquer à un établissement au Congo qu'à un moment donné, l'ingénierie pédagogique se paie, l'expertise se paie, l'accompagnement se paie, l'envoi d'enseignants pour participer à la formation se paie, est souvent complexe. Ils ont parfois énormément de difficultés. Vous citez le Vietnam. Je travaille avec l'École Nationale Supérieure de Génie Civil à Hanoï, le problème est le même. Ils ont également des difficultés à mobiliser les modèles financiers qui sont à leur disposition.

Ce sont les freins que j'identifie.

Je me permets une incise sur l'AFD, avec laquelle je suis en discussion sur un projet en Indonésie. Selon moi, il convient de distinguer deux niveaux, le siège à Paris et les politiques locales. Nous rencontrons des difficultés quant aux articulations entre les deux. Les positionnements ne sont pas nécessairement les mêmes, ce qui complexifie beaucoup l'élaboration du projet en fonction de la méthode d'approche à l'échelle nationale ou à l'échelon local. Aujourd'hui, l'AFD finance des projets concrets, plutôt dans nos champs de développement d'infrastructures, d'aménagements, etc., Il s'agit davantage de *business* pour les entreprises que de restructurations d'enseignement. Lorsque nous en avons discuté avec l'AFD, nous avons reçu une fin de non-recevoir.

Laurent SCHWAB

Cela évolue.

Nicolas FARGES

Oui. J'entends votre discours aujourd'hui, mais, dans la réalité, comme dans toutes les structures, le changement de culture doit être accompagné et il n'est pas simple.

Laurent SCHWAB

Il est certain que cela ne se fera pas du jour au lendemain. Je considérais qu'il était néanmoins important de souligner le rôle de l'AFD. Vous êtes informé, mais d'autres collègues ne le sont peut-être pas. Quand j'ai travaillé au Congo, j'ai échangé avec un collègue universitaire de Poitiers, il a ouvert de grands yeux et s'est étonné que

ce ne soit plus l'ambassade. Les ambassades disposent d'un budget ridicule. Il est important de le noter. Vous changez de méthode d'approche.

Nicolas FARGES

Je ne voudrais pas que nous restions sur le système du « serpent qui se mord la queue ». Il faut donner l'opportunité à nos jeunes (chercheurs, enseignants, cadres) de se positionner sur des projets, peut-être en strapontin dans un premier temps.

Laurent SCHWAB

J'ajouterai un mot sur le sujet : il y a 25 ou 30 ans en arrière, il existait environ 20 000 assistants techniques à travers le monde. Il y a deux ans, il en restait 900. J'ai quelques cheveux gris et lorsque j'allais au Vietnam, il y avait du monde en architecture, en métiers de l'ingénieur, en médecine, en management, en agriculture. Maintenant, il n'y a plus personne. C'est un problème typique de très mauvaise gestion des ressources humaines au niveau national. Des personnes de 50 ans, vous en aurez de moins en moins et nous aurons du mal à trouver des gens avec une expérience terrain. Nous avons créé IDEFIE car c'est une des questions qui nous préoccupe beaucoup. Il faudrait réfléchir à la manière de former, de créer de jeunes experts, c'est-à-dire un enseignant-chercheur avec trois ans d'expérience au Burkina Fasso, et deux ans au Mali. C'est compliqué.

Brendan KEENAN

Nous avons le temps pour une dernière question.

Jeanne ROCHE, Polytech Clermont-Ferrand

Ma question est simple. Dans le cadre des « Capacity building », est-il possible, au titre d'un réseau, de se proposer comme un consortium ? Un réseau est-il éligible ? Je pense notamment au réseau Polytech.

Laurent SCHWAB

Je pense que cette question sera abordée dans la suite de la matinée. Je ne refuse pas de répondre à votre question, mais je pense que Dimitris KOKKALIS y répondra beaucoup mieux que moi. On rentre dans un programme spécifique avec des procédures spécifiques, et je ne voudrais pas dire de bêtises.

Jeanne ROCHE, Polytech Clermont-Ferrand

Un consortium implique-t-il nécessairement de s'allier avec des partenaires étrangers ?

Laurent SCHWAB

Non, tout dépend de quoi il est question. Par exemple, le consortium d'appui à l'Université des Sciences et Techniques de Hanoï était composé d'établissements français. De même, le consortium de mise en œuvre du deuxième projet d'appui à la réforme de l'enseignement supérieur en Algérie était un consortium européen, avec une société française leader, Sofreco, et composé par ailleurs de l'Université Paris Dauphine, d'une université belge et d'une université italienne. Ma réponse est qu'il convient d'analyser institution par institution. Vous pouvez tout à fait avoir un « petit » consortium franco-français. J'aimerais que l'on trouve un exemple de

consortium franco-international sur un projet AFD car je n'en ai pas encore rencontré. Par définition, les projets de la Commission européenne sont des consortiums européens.

Brendan KEENAN

Nous pouvons remercier Laurent SCHAWAB. Merci beaucoup.

Applaudissements.

« Capacity building » et Erasmus + action-clé n° 2 mode d'emploi

Dimitris KOKKALIS, EVALUE

Brendan KEENAN

Notre deuxième intervenant est Dimitris KOKKALIS. Dimitris a travaillé pendant plusieurs années auprès des services de la Commission européenne dans la gestion des programmes Socrates, Erasmus, et Erasmus Mundus. Il est actuellement consultant à la gestion des programmes européens et expert évaluateur pour le programme Erasmus+.

Son intervention portera sur les objectifs de l'action-clé n° 2 dans le programme Erasmus+, avec le renforcement des capacités (« Capacity building ») et la préparation d'une candidature. Nous allons donc véritablement entrer dans le détail.

Je vous demande de bien vouloir applaudir Monsieur Dimitris KOKKALIS, qui nous vient de Grèce.

Applaudissements.

Vous pourrez lui poser des questions en anglais, en allemand, en français, en espagnol et en néerlandais.

Rires de la salle.

Dimitris KOKKALIS

Bonjour. Je suis consultant indépendant et je travaille avec plusieurs agences nationales Erasmus plus comme évaluateur. Je suis aussi membre de l'association EVAL-UE, une association d'experts qui travaillent avec l'Agence nationale française.

Mon diaporama est en anglais, mais je vais m'exprimer en français. Et vous pouvez poser des questions en français.

À travers ma présentation, je vais essayer de vous donner un aperçu des informations contenues dans les documents de la Commission européenne, et, en particulier, du programme Erasmus+, des informations sur le processus de candidature, la procédure d'évaluation et de sélection, et enfin quelques astuces et conseils issus de ma propre expérience en tant qu'évaluateur et conseiller pour préparer une candidature. Il faut bien noter que ces informations sur les documents

de la Commission européenne ne remplacent pas les informations détaillées du guide du programme Erasmus plus qui est le document de référence pour tous les aspects.

Il y a énormément à dire mais j'essaierai d'être synthétique.

Le programme Erasmus+ est né en 2014 de la fusion de plusieurs programmes (Lifelong Learning Programme, Erasmus Mundus, Tempus, etc.) en un seul.

Le programme Erasmus+ se décline en grandes actions appelées « actions-clés », dans le continuum des anciens programmes.

Ces actions-clés sont gérées soit au niveau central par Bruxelles soit par les agences nationales Erasmus+. Les agences nationales Erasmus+ travaillent avec la Commission Européenne sur le développement du programme et elles gèrent les actions dites « décentralisées » et les crédits correspondants.

A ce titre, peuvent être soutenus des projets dans les actions suivantes :

- Action-clé 1, mobilité à des fins d'apprentissage, avec des activités centralisées et décentralisées ;
- Action-clé 2, coopération en matière d'innovation et d'échange de bonnes pratiques avec des activités centralisées et décentralisées ;
- Action-clé 3 : soutien à la réforme des politiques, avec des activités principalement centralisées à Bruxelles ;
- Activités Jean Monnet avec des activités centralisées à Bruxelles ;
- Activités Sport avec des activités centralisées à Bruxelles.

L'action de « Capacity building » dans le domaine de l'enseignement supérieur est intégrée à l'action-clé n° 2 du programme Erasmus+ et gérée de manière centralisée à Bruxelles. Elle est née de la fusion de trois anciens programmes (Tempus, ALFA et Edulink).

Cette action vise à soutenir la modernisation, l'accessibilité et l'internationalisation de l'enseignement supérieur dans les pays partenaires éligibles.

Elle sera mise en œuvre dans le cadre des politiques extérieures de l'Union européenne, qui sont définies par les instruments financiers de l'Union européenne qui appuient cette action, à savoir :

- L'Instrument européen de voisinage (IEV ou ENI) ;
- L'Instrument de coopération au développement (ICD ou DCI) ;
- L'Instrument d'aide de préadhésion (IAP ou IPA) ;
- Le fonds européen de développement (*European Development Fund*).

Grâce à une coopération structurée, à des échanges d'expériences et de bonnes pratiques et à la mobilité des individus, les projets de renforcement des capacités visent à :

- soutenir la modernisation, l'accessibilité et l'internationalisation de l'enseignement supérieur dans les pays partenaires éligibles ;

- aider les pays partenaires éligibles à traiter les problèmes rencontrés par leurs établissements et systèmes d'enseignement supérieur, notamment en matière de qualité, de pertinence, d'égalité d'accès, de planification, de mise en œuvre, de gestion et de gouvernance;
- contribuer à la coopération entre l'Union européenne et les pays partenaires éligibles (ainsi qu'entre les pays partenaires admissibles) ;
- promouvoir la convergence volontaire avec les évolutions de l'enseignement supérieur dans l'Union européenne ;
- encourager les contacts interpersonnels, la sensibilisation à la dimension interculturelle et la compréhension interculturelle.

Trois catégories de **priorités nationales/régionales** sont proposées, couvrant les domaines suivants :

- la modernisation des curricula par le développement et création des nouveaux programmes et méthodologies ;
- modernisation de la gestion et du fonctionnement des établissements d'enseignement supérieur ;
- développement du secteur de l'enseignement supérieur au sein de la société au sens large.

Les projets nationaux des pays dans lesquels des priorités nationales ont été définies devront respecter les priorités nationales. Pour les autres pays, les projets devront respecter les priorités régionales.

- Les priorités nationales sont établies en étroite consultation entre les délégations de l'Union européenne et les ministères en charge de l'Education nationale et de l'Enseignement supérieur dans les pays partenaires concernés.
- Les priorités régionales sont établies par les services de la Commission sur la base des objectifs et priorités définis au niveau de l'action extérieure de l'Union européenne avec les pays partenaires admissibles regroupés en régions, selon les différents instruments financiers.

Enfin, des priorités transversales seront prises en considération en fonction des appels d'offres, telles que l'intégration des réfugiés dans l'enseignement supérieur.

Les pays programmes sont au nombre de 33 : il s'agit des 28 pays membres de l'Union européenne ainsi que des pays hors Union européenne qui participent au financement du programme Erasmus+ (Islande, Liechtenstein, Norvège, Turquie et Ancienne République yougoslave de Macédoine (ARYM)).

Les pays partenaires éligibles, quant à eux, sont divisés en 11 régions :

- les Balkans occidentaux (région 1) ;
- les pays du partenariat oriental (région 2) ;
- les pays du sud de la Méditerranée (région 3) ;
- la Fédération de Russie (région 4);

- l'Asie (région 6) ;
- l'Asie centrale (région 7) ;
- l'Amérique latine (région 8) ;
- l'Iran, l'Irak et le Yémen (région 9) ;
- l'Afrique du Sud (région 10) ;
- les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (région 11).

Ces régions sont éligibles à l'action-clé 2 et couvrent plus de 150 pays.

Il est à noter que les régions 5 (Andorre, Monaco, Vatican et Saint-Martin), 12 (pays industrialisés issus de la coopération du Golfe) et 13 (autres pays industrialisés) ne sont pas éligibles, évidemment, s'agissant de pays riches.

Deux grandes catégories de projets de renforcement des capacités se distinguent au sein de l'action-clé 2 :

- **les projets conjoints ;**
- **les projets structurels.**

Ces deux types de projets couvrent plus ou moins les mêmes priorités et les mêmes contenus. La différence tient au fait que, dans les projets conjoints, l'impact se focalise sur les institutions d'un pays partenaire qui participent au projet, là où, dans les projets structurels, c'est le système de l'enseignement supérieur d'un pays partenaire qui est en jeu. Cette première étape est très importante avant d'engager une action de « Capacity building ». Elle permet de déterminer l'aspect sur lequel vous vous concentrerez et les actions que vous souhaitez mener avec vos partenaires.

A titre d'exemple, les projets structurels et conjoints peuvent réaliser un vaste éventail d'activités, à savoir :

Pour **les projets conjoints** :

- élaboration, mise à l'essai et adaptation de programmes, cours, supports et outils d'apprentissage, méthodologies d'apprentissage et d'enseignement et approches pédagogiques, qualité d'assurance au niveau des programmes et au niveau des institutions, coopération entre les universités et l'entreprise etc.;
- renforcement de l'internationalisation des EES et de leur capacité à créer des réseaux efficaces ;
- modernisation des infrastructures nécessaires à la mise en œuvre des pratiques innovantes ;
- organisation de formations du personnel incluant le personnel enseignant et le personnel de soutien, les techniciens ainsi que les chefs d'établissement et les directeurs des universités.

Pour **les projets structurels** :

- renforcement de l'internationalisation des systèmes d'enseignement supérieur ;
- utilisation d'outils de transparence tels que les systèmes de crédits, les procédures d'accréditation, les lignes directrices pour la reconnaissance de l'éducation ;
- élaboration et la mise en œuvre de systèmes/lignes directrices internes et externes pour l'assurance de la qualité ;
- conception et la mise en œuvre de nouvelles approches et de nouveaux outils d'élaboration et de suivi des politiques ;
- renforcement de l'intégration de l'éducation, de la recherche et de l'innovation.

Des règles spécifiques de **composition du consortium** ont été définies selon les priorités.

Pour les projets concernant un seul pays partenaire (**projets nationaux**):

- un pays partenaire éligible et au moins deux pays programmes doivent être associés au projet :

Ces projets doivent inclure, en tant que partenaires à part entière, un nombre minimum d'établissements d'enseignement supérieur (EES), comme suit :

- au moins un EES issu d'au moins deux des pays programmes participant au projet ;
- au moins trois EES du pays partenaire participant au projet ;
- les projets doivent inclure au moins autant d'EES de pays partenaires que d'EES de pays participant au programme.

Par exemple, pour l'appel d'offres 2018, les projets nationaux doivent répondre aux priorités nationales établies pour les pays partenaires appartenant aux régions 1, 2, 3, 7 et 10 ; pour les pays partenaires appartenant aux régions 4, 6, 8, 9, 11 pour lesquelles aucune priorité nationale spécifique n'a été définie, les priorités régionales s'appliquent.

Pour les projets concernant plusieurs pays partenaires (**projets plurinationaux**) :

- au moins deux pays partenaires éligibles et au moins deux pays programmes doivent être impliqués dans le projet. Les pays partenaires peuvent appartenir à une même région ou à différentes régions couvertes par l'action.

Ces projets doivent inclure, en tant que partenaires à part entière, un nombre minimum d'EES, comme suit :

- au moins un EES issu d'au moins deux des pays programmes participant au projet ;
- au moins deux EES de chaque pays partenaire participant au projet ;

- les projets doivent inclure au moins autant d'EES de pays partenaires que d'EES de pays participant au programme.

Dans ce cas, il n'est plus question de priorités nationales, mais régionales.

Il existe quelques critères spécifiques supplémentaires. Pour les projets structurels : les projets doivent aussi intégrer des ministères en charge de l'enseignement supérieur dans chacun des pays partenaires admissibles ciblés par le projet. Les projets impliquant des partenaires de la région 4 (Fédération de Russie) doivent être plurinationaux. Les projets impliquant des partenaires de la région 8 (Amérique latine) doivent être aussi plurinationaux et associer au moins deux pays partenaires de cette région.

Les organisations participant à un consortium se distinguent en trois catégories :

- **Candidat/coordonateur** : Le candidat est l'organisation participante qui soumet la candidature au nom de tous les partenaires. Il peut s'agir d'une organisation publique ou privée, d'une association ou d'une école/un institut/un centre éducatif de tous niveaux, d'un ESS, institut de recherche ou fondation, etc. Pour les projets structurels uniquement, d'autres organisations peuvent intervenir, telles qu'une association d'étudiants, de professeurs ou de recteurs.

Une fois la candidature sélectionnée, le candidat devient coordinateur et assume l'entière responsabilité de la gestion du projet. Son rôle comporte notamment les obligations suivantes : représenter les partenaires du projet devant la Commission européenne et agir en leur nom ; assumer la responsabilité financière et légale de la bonne mise en œuvre opérationnelle, administrative et financière de l'intégralité du projet ; coordonner le projet en coopération avec les partenaires du projet.

- **Partenaires à part entière** : organisations participantes, situées dans des pays programmes ou des pays partenaires, qui contribuent activement à la réalisation des objectifs du projet de renforcement des capacités. Il peut s'agir d'un établissement d'enseignement supérieur, de toute organisation publique ou privée active sur le marché du travail ou dans le domaine de l'éducation, de la formation et de la jeunesse. Chaque partenaire à part entière doit signer un mandat de procuration.
- **Partenaires associés (facultatif)** : il peut s'agir du même type d'organisation que pour les partenaires, à la différence que ces partenaires ne reçoivent pas de financement et n'entrent pas en ligne de compte dans les conditions minimum de composition du consortium. Leur rôle est d'accompagner le projet en accomplissant des tâches/activités ponctuelles ou soutenir la diffusion et pérennisation du projet. Par exemple, il n'est pas nécessaire qu'ils participent à toutes les réunions ou à toutes les activités.

Le budget d'un tel projet doit être compris entre 500 000 euros et 1 million d'euros. Les projets de « Capacity building » peuvent durer de deux à trois ans.

Dans l'estimation de budget, il convient de distinguer les **coûts unitaires** des **coûts réels**. Les projets de renforcement des capacités dans le domaine de l'enseignement supérieur doivent faire face à un large éventail de coûts, divisés en cinq catégories :

- les coûts de personnel, coût unitaire qui ne doit pas dépasser 40 % du budget global ;
- les frais de déplacement, coût unitaire ;
- les frais d'hébergement/de séjour, coût unitaire ;
- les frais d'équipement, coût réel qui ne doit pas dépasser 30 % du budget global ;
- les frais de sous-traitance, coût réel qui ne doit pas dépasser 10 % du budget global.

Pour soumettre une candidature, il convient de remplir un formulaire de demande en ligne (eForm), divisé en trois parties :

- l'identification des partenaires,
- la description sommaire du projet,
- les informations spécifiques au « Capacity building », avec la définition des priorités et d'indicateurs.

Ensuite, il convient d'adjoindre les annexes, qui, malgré leur intitulé, se révèlent plus importantes que le formulaire de candidature lui-même. Elles doivent fournir la description détaillée du projet dans un document Word joint à l'eForm, ainsi que le détail des postes budgétaires, les déclarations sur l'honneur et les mandats.

Le processus d'évaluation de la candidature commence par l'éligibilité formelle : la composition du consortium, le respect des priorités, etc.

Des critères d'exclusion existent tels que la faillite, la fraude, le défaut de capacité opérationnelle et financière, etc.

Les critères d'attribution sont au nombre de quatre :

- la pertinence du projet, 30 points maximum,
- la qualité de la conception et de la mise en œuvre du projet, 20 points maximum,
- la qualité de l'équipe responsable du projet et modalités de coopération, 20 points maximum ;
- l'impact et la durabilité du projet, qui valent 30 points maximum.

Pour pouvoir bénéficier d'un financement, les propositions doivent obtenir au moins 60 points au total et – sur ces points – au moins 15 points pour le critère « pertinence du projet ».

Le critère de **la pertinence du projet** couvre : les objectifs et priorités fixés par le programme, l'analyse des besoins des groupes cibles, les objectifs spécifiques et détaillés, son caractère innovant et/ou complémentaire par rapport aux autres projets, son aspect transnational.

Le critère de la qualité de **la conception et mise en œuvre du projet** couvre l'adéquation entre les activités proposées et les objectifs escomptés, la méthodologie

et la faisabilité des activités proposées, une analyse des risques identifiés, un plan de travail clair et réaliste, le contrôle de la qualité et le respect du budget.

Le critère de **la qualité de l'équipe responsable du projet** et modalités de coopération couvre la composition de l'équipe, la répartition des tâches et des responsabilités, une bonne coordination et une communication fluide, l'implication des organisations participantes des pays partenaires.

Le dernier critère de **l'impact et de la durabilité** est très important, car le projet aura une incidence structurelle durable pendant et au-delà du cycle de vie du projet. Il aura des effets multiplicateurs à différents niveaux (individuel, institutionnel, régional, etc.). Ce critère couvre également le plan de diffusion et ses mécanismes, le mode d'évaluation de l'impact et les indicateurs choisis et la pérennité des résultats.

Ci-après les étapes à suivre pour répondre à **l'appel d'offres 2019**, qui sera publié en octobre 2018 :

- Les candidatures devront être envoyées au plus tard en février 2019.
- L'éligibilité des candidatures sera vérifiée entre février et mars 2019.
- L'évaluation des projets par les experts interviendra de mars à mai 2019.
- La procédure de consultation des délégations par l'Agence, très importante, aura lieu en juin 2019. Cette consultation peut entraîner le rejet d'une candidature si une des délégations consultées rend un avis négatif. Il importe donc d'établir un contact de qualité avec les délégations.
- Les candidatures finalement retenues seront connues en juillet 2019.
- Les conventions seront signées entre les mois d'août et de septembre 2019.
- Le début du projet est prévu le 15 novembre 2019 ou en janvier 2020.

Ce planning reste toutefois prévisionnel et est susceptible de subir des modifications.

Pour préparer sa candidature, il convient que l'ensemble des partenaires se pose un certain nombre de questions, telles que : la nature du problème à résoudre, en quoi ce problème répond aux objectifs du programme et aux priorités régionales/nationales. Cette première étape exige transparence et clarté.

Ensuite, le candidat doit s'interroger sur les régions et les partenaires choisis (pays partenaire ou pays programmes). Il est nécessaire de bien connaître les profils des partenaires, leur capacité à travailler ensemble et à être complémentaires.

Le candidat doit s'attacher également à justifier son choix sur la thématique du problème à résoudre dans le projet et les régions choisis. Il faudra décrire quelles sont les origines du projet (expérience, projet antérieur, coopération existante, etc.). Ensuite, il convient de vérifier si d'autres projets similaires ont déjà été conduits, d'expliquer si le projet est une idée personnelle ou dans quelle mesure le projet est complémentaire ou totalement innovant par rapport à l'existant.

Enfin, les porteurs du projet doivent démontrer aux experts qu'ils sont parfaitement informés du contexte. Il convient de déterminer la valeur ajoutée européenne et

transnationale du projet, et en quoi les fonds européens ou nationaux/régionaux sont indispensables au projet.

Une fois ces questions posées, il est nécessaire de structurer les réponses apportées, en définissant les forces et les faiblesses du projet, la nature du projet (conjoint ou structurel, national ou multinational). L'analyse des besoins doit être réalisée avec les partenaires, afin d'envisager les synergies possibles. Tous les partenaires doivent connaître les règles du jeu : quelle est la nature de leurs obligations, de leurs droits, les règles de financement, la méthode de travail, etc. Le budget doit être vérifié pour être évalué au plus juste. Une fois le budget total établi, il convient de déterminer ce que les fonds européens couvriront et dans quelle mesure. Le résultat visé à l'issue du projet et son diffusion et pérennisation doivent également être clairement et concrètement définis.

Afin de remplir au mieux le dossier de candidature, il est évidemment nécessaire de lire avec attention l'appel d'offres et les documents qui lui sont attachés, de vérifier et d'adapter si nécessaire l'idée initiale du projet, de s'assurer de l'éligibilité du partenariat, de formaliser la contribution des partenaires, en préparant les lettres de mandat, de composer l'équipe qui travaillera sur le projet, et, enfin, de consulter les délégations des pays concernés par le projet.

Lorsque l'on rédige sa candidature, il faut garder à l'esprit que ce qui n'est pas inscrit dans la candidature ne sera pas évalué. Chaque assertion doit donc être énoncée clairement et argumentée. Il convient également de répondre strictement aux questions, sans aller trop loin. La réponse doit être équilibrée, d'autant que le nombre de caractères par réponse est limité. Le style d'écriture doit être clair. Les réponses doivent être structurées et démontrer que les estimations budgétaires sont correctes. Il convient également de s'assurer que le projet présenté est cohérent de bout en bout.

Enfin, une relecture minutieuse du dossier doit être effectuée. Les candidats ne doivent pas hésiter à s'informer auprès des points de contact internationaux et nationaux. Les liens vers ces sources d'information sont fournis dans le support de présentation.

Je vous remercie.

Applaudissements.

Brendan KEENAN

Je vous remercie beaucoup.

Table ronde : les Capacity building dans nos écoles – études de cas

Olivia CHATEAU, Responsable des relations internationales, ENSATT

Dr Nicolas FARGES, Directeur du développement de la formation continue et de l'international, ENTPE

Dr Mohamed EL MANKIBI, Directeur de recherche au laboratoire de tribologie et dynamique des systèmes, ENTPE

Brendan KEENAN

Nous reprenons avec notre table ronde. Je vous présente nos trois intervenants :

- **Le Docteur Mohamed EL MANKIBI**, Directeur de recherche au laboratoire de tribologie et dynamique des systèmes à l'ENTPE, chercheur et expert des bâtiments à faible impact, il est fortement impliqué dans les réseaux internationaux, notamment au niveau de l'Agence Internationale de l'Énergie. Professeur et chercheur invité de plusieurs universités, il est également responsable de la voie d'approfondissement Bâtiment de l'ENTPE.
- **Madame Olivia CHATEAU**, Responsable des Affaires et Relations internationales de l'ENSATT, elle développe et met en œuvre toutes les actions visant à dynamiser et renforcer les partenariats. Elle est professeur agrégé en économie et gestion, et conduit une réflexion sur les territoires et les créations de coopération européenne dans la stratégie des entreprises. Elle évoquera ici la manière de mettre en place la culture du partenariat stratégique dans une organisation.
- **Le Docteur Nicolas FARGES**, Directeur du Développement, de la Formation continue et de l'International, ingénieur-docteur à l'ENTPE, en charge du développement des actions de partenariat entreprise, du développement et du pilotage des activités de la formation continue sur le territoire national et également à l'international, et de la coordination de l'action internationale au sein de l'ENTPE. Il a notamment monté, organisé et mis en œuvre des projets liés au renforcement des capacités à l'international pour différents maîtres d'ouvrage. Il aura le mot de la fin.

Nous avons donc trois interventions et je cède la parole au docteur Mohamed EL MANKIBI pour commencer.

1. Capacity building et le génie civil et le bâtiment

Dr Mohamed EL MANKIBI

Je vous remercie beaucoup. Merci, Brendan.

Aujourd'hui, je vais évoquer la façon dont nous utilisons l'argent sagement accordé par l'Europe ou l'ADEME au niveau français. Je n'aborderai que le bâtiment, qui est ma spécialité, et je vais vous relater notre expérience à travers une sélection de projets. Je me suis interrogé sur le « Capacity building » à l'ENTPE, qui va au-delà du renforcement des compétences, à mon sens. Il ne s'agit pas uniquement de la formation et de la mise sur le marché de docteurs et d'ingénieurs, mais il a vocation à créer des réseaux et à intégrer la dimension sociale. Nous avons beaucoup évoqué la dimension scientifique, industrielle et économique, mais la dimension sociale entre également en ligne de compte.

J'aborderai dans un premier temps les éléments de contexte, puis ce que nous avons développé en termes de « Capacity building » à l'ENTPE, et enfin, j'apporterai quelques conclusions.

Éléments de contexte

Notre fonds de commerce est le bâtiment dit « à faible impact », vers lequel nous nous dirigeons dans les années à venir, avec des enjeux et des problématiques de plus en plus soulignées, dont l'efficacité énergétique. Je rappelle que « efficacité » ne signifie pas « efficacité ». Pour atteindre l'efficacité énergétique, éteindre le chauffage suffit. Pour atteindre l'efficacité, il est nécessaire que les ambiances intérieures soient confortables, thermiques, aérodynamiques, acoustiques, tout en minimisant l'impact environnemental, *via* la sélection des matériaux et la diminution des transports, et l'impact sociétal, tel que la précarité énergétique. Les impacts à minimiser sont donc d'ordre environnemental, tels que les énergies grises, consacrées à la construction et à la fabrication des matériaux, d'ordre sociétal, tels que les ambiances intérieures et l'accessibilité énergétique (de plus en plus de familles ont du mal à se chauffer correctement), et d'ordre économique, en termes de coût global de l'opération. Nous nous posons perpétuellement la question de la conception pour le futur.

La vision adressée par les accords internationaux, par les Cop21 et 22, déclinée dans les directives européennes, les lois Grenelle 1 et 2 et les réglementations thermiques au niveau national, est le BPOS (bâtiment à énergie positive) pour le neuf et le BBC (bâtiment basse consommation) pour l'existant. Sont prônés la sobriété d'usage, l'usage des techniques passives et hybrides, notamment la ventilation naturelle, la minimisation du chauffage actif ou de la climatisation, et le recours aux énergies renouvelables. Cela correspond au discours et à la vision de nos décideurs.

Ensuite, « y a qu'à ». Les objectifs sont fixés, la mobilisation est générale, la technologie et le savoir-faire sont disponibles. Nous avons une technologie, un savoir-faire, mais nous nous posons la question de savoir comment nous allons relever ce défi. Nous le faisons via des projets démonstrateurs, financés par les procédés ou les approches présentés en première partie, ou via des projets de recherche intrinsèques aux laboratoires. C'est à ce niveau que nous sommes confrontés à une réalité de faisabilité. Nous développons des idées et nous démontrons leur faisabilité en laboratoire, mais il manque un déploiement à grande échelle, au niveau national ou international. Nous sommes capables de concevoir des bâtiments beaux, performants, qui fonctionnent bien, mais, malheureusement, nous sommes incapables de « tayloriser » la production du bâtiment, à l'image de ce qui se pratique dans l'industrie automobile. Il serait en effet plus intéressant de le réaliser à grande échelle, mais, à ce niveau-là, nous manquons de moyens de

conception, d'outils et d'implication des acteurs. Le « Capacity building » intervient à ce niveau pour que nous puissions réussir ce défi.

Cela m'amène à évoquer avec vous les actions que nous menons pour régler ce problème. Je souhaitais aborder le « Capacity building » à trois niveaux :

- **le niveau individuel** (l'acquisition de compétences, la formation, la mise en place sur le marché des ingénieurs et des chercheurs) ;
- **le niveau organisationnel** (la mise en commun d'institutions, d'industriels, voire de pays) ;
- **le niveau institutionnel** (le soutien et le conseil des *decision makers*, en amont de la définition des réglementations).

Au **niveau individuel**, je présente l'exemple de mon équipe actuelle. Il s'agit de groupes multiculturels et multidisciplinaires. Nous travaillons sur les domaines de la ventilation, du stockage, de l'enveloppe du bâtiment, de l'utilisation et de l'optimisation du bâtiment. Les groupes sont composés d'un certain nombre de doctorants, de post-doctorants, formés par la Recherche, qui viennent de France, d'Italie, du Maroc, de Chine. Cette équipe va développer des outils innovants et multi-échelles, allant d'un prototype de stockage thermique à des cellules de laboratoires. À grande échelle, vous reconnaîtrez sans doute le projet Hikari, composé de trois bâtiments situés à la Confluence, face au bâtiment du Conseil régional. Nous avons décliné le prototype à grande échelle dans ces bâtiments. Toute la complexité à ce niveau est de fédérer un certain nombre de compétences, pour faire fonctionner trois grands bâtiments, composés de commerces, de bureaux et d'habitations, en gérant les apports solaires et le stockage énergétique.

Le deuxième exemple illustre le **niveau individuel associé au niveau organisationnel**. Il s'agit d'un exemple de mutualisation de la connaissance, qui, selon moi, entre dans le « Capacity building ». Il s'agit d'un projet européen inter-régions, Rhône-Alpes et Piémont, avec neuf partenaires, dont quatre partenaires français (le CAUE de Haute-Savoie, un bureau d'études, le CMDL, un assistant à maîtrise d'ouvrage, l'ENTPE, et l'Agence Qualité Construction), et cinq partenaires italiens, dont la région Piémont. Le projet a été financé sur trois ans. Il permet de capitaliser sur le retour d'expérience sur les bâtiments de montagne. La Haute-Savoie, la Savoie et le Piémont se caractérisent en effet par une typologie de bâtiments, dont nous connaissons mal le fonctionnement. L'objectif du projet est de favoriser le partage innovant d'expériences. Nous avons une expérience française et une expérience italienne. Nous sommes en train de mutualiser la base de données de l'agence italienne de construction. Nous organisons des réunions d'experts, chaque mois, pour discuter ces problématiques, qui sont ensuite diffusées dans les écoles, et définir des cycles de formation (10 journées de formation autour de la construction en montagne, mutualisant les apports italiens et les apports français, et fédérant les neuf partenaires).

Nous terminerons par un *serious game* autour de la construction, qui impliquera notamment les étudiants de l'ENTPE. Au niveau individuel, nous formons des ingénieurs et même des apprentis, des décideurs, le corps technique, notamment des ingénieurs et des architectes. Au niveau organisationnel, nous avons mis en collaboration neuf entités différentes. Ce projet court jusqu'en 2020. Son apothéose sera la déclinaison du projet en formation continue certifiante.

Un autre projet illustre le **niveau organisationnel**. Il s'agit du projet Heart, un projet H2020, qui traite de la complexité du bâtiment. Le bâtiment est un objet complexe. Nous voudrions que le bâtiment soit performant, fonctionnel, beau et évolutif. Il est composé de l'enveloppe, des énergies renouvelables, de la communication à l'intérieur du bâtiment, des équipements (chauffage, eau chaude). L'idée du projet est de réhabiliter le bâtiment à partir d'un *cloud*, en synchronisant les interventions des industriels, des entreprises, des architectes et des chercheurs, à partir d'un *cloud*. L'objet du projet est donc de développer une plateforme numérique, fédérant l'ensemble des intervenants pour mener à bien des réhabilitations. Il s'agit d'une approche systémique en intégrant le numérique dans la réhabilitation. C'est très complexe. Il est beaucoup question de systémique et de numérique, mais nous ne savons pas comment faire. Ce projet va donc révéler les difficultés que les acteurs ont à travailler ensemble et sera mené de 2017 à 2022, avec 16 partenaires européens.

Une fois le bâtiment réhabilité, la deuxième phase est celle de la vie du bâtiment, toujours autour d'un *cloud*, qui communique avec les utilisateurs la performance du bâtiment, l'accès à une énergie fournie par les fournisseurs ou à une énergie fournie par les énergies renouvelables, et les *stakeholders*, c'est-à-dire les décideurs ou ceux qui évaluent le bâtiment et ceux qui gèrent le bâtiment. Au cours de sa vie, le bâtiment est monitoré. Nous suivons sa performance, et en fonction de la performance dans le temps, nous réagissons. C'est très complexe. Cela nécessite une synchronisation des acteurs et une information entre les différentes parties. C'est à mon avis la clé de la réussite de toute opération de réhabilitation à grande échelle.

J'aborde désormais un autre exemple, d'un projet terminé, au **niveau institutionnel**. Nous avons accompagné, toujours dans le cadre d'un projet européen, avec une douzaine de partenaires, le projet Qualicheck. Son objet était de remédier à la non-qualité dans les bâtiments. Il est souvent question de la guerre des performances, mais nous ne savons pas la faire dans le cadre d'un bâtiment. À l'exception du test de perméabilité à l'air et de la caméra infrarouge, nous ne pouvons pas garantir à un occupant ou à un investisseur que son bâtiment consommera x ou y kilowattheure par an. Dans le cadre de ce projet, nous avons aidé l'Europe en quelque sorte – et la directive européenne – à définir les méthodes de vérification de la non-qualité et la manière d'y remédier de manière institutionnelle. Nous avons en effet constaté que 30 % des surcoûts sont dus à des défauts de mise en œuvre.

Je terminerai par un autre projet, mené avec le ministère des Équipements marocain. Il s'agit également d'un cas d'école. Nous avons été sollicités après un petit fiasco de définition de la réglementation marocaine. Dans une première approche, le gouvernement marocain avait confié la mission à un consortium européen (France, Allemagne). Or ce consortium a défini une réglementation marocaine sur les bases de considérations européennes (climat et culture). Ils ont donc abouti à des épaisseurs d'isolation impressionnantes, des systèmes de gestion non adaptés au pays. Nous avons donc été consultés pendant quatre ans pour définir un contexte marocain, prenant en compte le climat, les habitudes d'occupation, le comportement de l'occupant marocain, qui sont totalement différents. Nous avons accompagné le ministère des Équipements marocain dans la définition de nouvelles règles de base sur la réglementation thermique. Nos travaux ont abouti à une

première réglementation marocaine et à l'initiation d'un noyau de recherche. Ceux qui accompagneront la réglementation marocaine ne seront pas les Français, ni les Allemands, mais ceux qui sont conscients du contexte. Il est par conséquent nécessaire d'introduire le côté culturel, le côté social.

Enfin, je terminerai sur une anecdote. Nous avons réalisé des tests de température et d'humidité dans un bâtiment de fonction. Systématiquement, nous observions des pics de température et d'humidité à 4 heures du matin, alors que les pics de consommation chez nous sont observés à 7 ou 8 heures, lorsque tout le monde se réveille. Cela démontre des habitudes complètement différentes : la première prière du matin est généralement à 4 heures. Si nous transposons le profil français (8 heures-12 heures, 14 heures-18 heures), nous ratons complètement notre cible.

Je tiens à remercier les personnes qui réalisent ce travail et je remercie Brendan de m'avoir donné l'occasion de m'exprimer.

Brendan KEENAN

Je te remercie.

Applaudissements.

2. Capacity building et l'interprétariat artistique

Olivia CHATEAU

L'objet de ma présentation est de montrer comment des petites écoles, singulières, atypiques, peuvent aller sur ce type de projet, y participer, leur permettant de se renforcer et de faire entendre des voix un peu différentes.

Pour aller sur ce type de projet, l'improvisation n'est pas de mise. Le « Capacity building » requiert en effet une certaine expertise et une expérience de gestion de projets européens. La problématique est donc de déterminer dans un premier temps la manière de récupérer une expertise, qui va nous permettre ensuite de la transformer et de la transposer sur des projets qui seront transeuropéens. Nous avons travaillé ensemble, entre pays européens, pour ensuite ouvrir sur des pays hors Europe.

Je sais que les membres de l'AGERA sont extrêmement sensibilisés à la cause de l'ENSATT, mais pour ceux qui ne la connaissent pas, l'ENSATT est l'École Nationale Supérieure des Arts et Techniques du Théâtre. Nous sommes la seule école de théâtre en France à dépendre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Toutes les autres écoles de théâtre dépendent du ministère de la Culture. La seule autre école d'art ayant la même tutelle que nous est l'école de cinéma Louis Lumière.

Notre école a été créée en 1941, date qui n'est pas neutre. Elle est plus souvent connue sous le nom de l'École de la rue Blanche. Nous sommes arrivés en 1997 à Lyon, au moment de la politique de décentralisation des grandes écoles. L'École de la rue Blanche est donc venue s'installer en 1997 sur la colline de Saint-Just.

Nous formons à tous les métiers du théâtre, majoritairement en trois ans à partir du niveau bac jusqu'à la Licence (en partenaire avec Lyon 2) ou à partir du niveau bac+2 jusqu'au grade Master. Nos étudiants sont effectivement des acteurs, mais pas seulement. Nous formons des concepteurs son, des concepteurs lumière, des concepteurs costume, des scénographes, qui sont des artistes-ingénieurs. Et aussi des administrateurs ou des écrivains pour le Théâtre.

Pourquoi est-il important de connaître l'histoire de l'ENSATT ? Notre stratégie internationale est liée à notre histoire. À l'origine, nos actions à l'international émanaient d'appels des ambassades de France, pour répondre à des besoins de formation de techniciens, pour monter une coproduction avec la Bolivie ou la Chine. Pendant très longtemps, nous avons donc fonctionné ainsi, également au gré des rencontres artistiques, des envies de metteurs en scène ou de professeurs de se rencontrer et de travailler ensemble. Ce mode de fonctionnement était valable dans l'ancien monde, quand nous n'avions pas de problème de budget. Il était possible d'appeler une école nationale pour lui demander d'intervenir, et ce sans compensation. Ce n'est désormais plus possible, puisque nous sommes une école nationale, sous contrainte budgétaire, avec des missions qui se sont accrues mais des budgets qui stagnent voire diminuent.

Nous avons donc dû faire évoluer cette politique, au sein de laquelle nous étions le bras armé de la mission du service public de l'État pour faire rayonner la culture. Jusqu'en 2016, nous étions souvent appelés pour faire de l'ingénierie pédagogique, ce que nous continuons, dans beaucoup de pays, souvent des pays émergents, des pays du Sud également, qui ont besoin de notre expertise. Nous arrivons avec notre mallette, nos compétences, et nous transmettons, nous donnons. Nous avons des contributions à des productions, *via* des rencontres artistiques. Nous organisons des stages, des colloques, des *workshops*, etc. Nos activités sont donc variées, mais ce sont souvent des projets unilatéraux, *one shot*, que nous ne pérennisons pas. Nous sommes appelés, nous venons, et nous repartons lorsqu'il n'y a plus d'argent.

Par ailleurs, cette posture, ce type d'actions au niveau international, pose un problème éthique de collaboration ou de coopération. Nous sommes toujours sur de l'opération, mais rarement sur du « co ». L'objectif était donc également de modifier les postures néocoloniales, pour ne pas faire jouer du Molière à Cotonou, par exemple, mais de pouvoir travailler sur les autres langues ou langages. En théorie, cela semble simple, mais dans les faits, cela s'avère beaucoup plus compliqué, et ce, des deux côtés. En tant qu'école nationale, lorsque nous arrivons dans un pays, parce que nous avons de l'argent, nous pensons que notre rôle est de tout donner. Lorsque nous essayons de changer cette posture, cela s'avère très compliqué.

Pour l'école, il était important d'apprendre à recevoir. Notre culture depuis 70 ans est de partir, et nous rencontrons par conséquent des difficultés à recevoir. Or le don engage. L'idée était de se dire : en recevant, nous serons obligés de changer nos pratiques, de modifier notre pédagogie et de nous décentrer.

Par ailleurs, en règle générale, toutes ces actions internationales s'effectuaient sans recherche. Nous sommes uniquement sur de l'action, et pas sur de la recherche qui puisse être diffusée, diffusable et transmise. Il s'agit encore de répartir la charge humaine et financière, puisque pèsent sur nous des contraintes financières et humaines de plus en plus lourdes.

Comment avons-nous procédé ? Pas à pas. Nous avons adhéré très tardivement à la charte Erasmus, en 2016. Nous sommes partis sur des mobilités classiques. Ensuite, nous avons travaillé avec la Serbie, donc hors Union européenne, mais suffisamment proche pour qu'il soit facile de travailler ensemble. Puis, nous avons participé à un partenariat stratégique, avant d'aller sur un « Capacity building ». Le partenariat stratégique se distingue du « Capacity building » dans le sens où il implique seulement des pays européens et dépend d'une agence nationale d'un des partenaires. Par conséquent, la constitution d'un consortium n'est pas obligatoire. Le partenariat est beaucoup plus léger à construire.

L'intérêt du partenariat stratégique est que nous travaillons beaucoup en réseau, puisque nous faisons partie d'un réseau européen d'écoles de théâtre. En travaillant en réseau, nous parvenons à nous rencontrer, mais pas à concrétiser nos actions. Le partenariat stratégique nous permet de concrétiser et de produire quelque chose de construit entre nous. Par ailleurs, nous sommes tellement atypiques et singuliers, l'école nationale étant souvent seule dans chaque pays, que de travailler ensemble nous permet de nous sentir moins seuls.

Les objectifs sont toujours les mêmes, il s'agit du rapprochement d'une multitude d'acteurs. Les modalités pratiques sont des projets de deux à trois ans, et nous devons être au minimum trois organisations de trois pays différents. Nous avons travaillé sur les activités suivantes : mise en place de pratiques innovantes (méthodes d'apprentissage, création de nouveaux cursus), développement de programmes d'étude communs, de diplômes conjoints et de programmes intensifs.

Le partenariat stratégique sur lequel nous nous sommes engagés était l'*entrepreneurship* artistique. À l'origine, nous faisons tous le même constat : les artistes doivent compléter leurs connaissances par l'acquisition de compétences douces. Nous avons fait le même constat dans tous les pays européens. Ce constat était commun et a été à la base de notre réflexion commune.

Concrètement, le partenariat réunissait l'école de Lisbonne, l'école de Hambourg, l'école de Copenhague, l'école de Londres, l'école de Vilnius, l'association Prima Del Teatro de San Miniato et l'ENSATT.

Lorsque nous avons commencé à réellement travailler ensemble, nous nous sommes rendu compte que nous n'étions pas d'accord sur le terme « *entrepreneurship* », puisque l'entreprenariat n'est pas entendu de la même manière en Angleterre ou en France. Il fallait donc trouver un cadre de référence commun et des mots communs et pas nécessairement anglophones. Le problème est que nous travaillons tous avec la même langue, l'anglais. Or l'anglais véhicule sa culture alors que les histoires racontées ne sont pas les mêmes. Nous avons donc construit un cadre de références commun. Nous nous sommes répartis les rôles, nous avons créé des groupes de recherche, administratifs et enseignants. Pour rentrer dans ce type de partenariat, il est nécessaire d'être adaptable, et de se remettre en permanence en question. L'idée de départ va évoluer par rapport à l'idée d'arrivée, et nous devons être dans du compromis, sans imposer un point de vue.

Ensuite, il convient d'être flexible. C'est un lieu commun mais il correspond à une réalité. Pour faire vivre ce partenariat stratégique, nous devons utiliser les événements qui surviennent dans chaque pays ou que chaque partenaire peut vivre. Les autres doivent pouvoir se déplacer en même temps pour les intégrer à cette recherche.

C'est aussi de l'investissement, car cela rythme deux ans d'une activité à l'international, avec une alternance entre des activités réalisées entre les professeurs et les étudiants, la partie administrative et la partie recherche. Cela représente donc beaucoup de temps et de travail en interne.

En externe, la démarche est plus facile, car les personnes qui se rencontrent ont envie de travailler ensemble, sont ouvertes à l'international et sont dans cette dynamique d'être ensemble. En interne, la situation est plus compliquée, car nous rencontrons davantage de résistance. L'idée est double : impact et dissémination. Qu'il s'agisse de partenariat stratégique ou de « *Capacity building* », l'intérêt est nul à le faire tourner seul. Une dissémination et un impact en interne sont indispensables, et ce, sur le long terme. Il convient donc d'être en capacité de faire

le lien, de ne pas demander à tous le même niveau de participation, de respecter les différents niveaux de participation (information, consultation ou prise de décisions).

À mi-parcours – nous avons commencé en 2017 –, l'expérience s'avère très enrichissante. Nous gagnons en maturité très rapidement. Erasmus est un programme tellement balisé et nous sommes tellement accompagnés avec les agences que, sur des partenariats stratégiques, nous ne partons pas seuls. Nous partons avec les partenaires, avec les agences nationales. Nous pouvons poser des questions aux agences nationales, et tout le monde nous aide, ce qui est extrêmement positif. Nous pouvons créer des cercles vertueux. Notre courbe d'apprentissage est très rapide.

De surcroît, une fois un premier partenariat stratégique lancé, tout se déclenche. Nous serons habitués à travailler avec nos partenaires européens. Nous pourrions intégrer les partenaires hors Europe de chacun de nos partenaires européens. Depuis que nous avons commencé notre partenariat stratégique, nous avons reçu trois, quatre ou cinq sollicitations de partenariats stratégiques, et nous sommes désormais en capacité de répondre à des « Capacity building » pour lesquels nous sommes sollicités, car nous sommes passés par toutes ces étapes.

Je vous remercie.

Applaudissements.

3. Capacity building et la formation continue

Brendan KEENAN

Je vous remercie.

Dans votre activité, qu'est-ce que le « Capacity building » ? Dans un deuxième temps, comment fonctionnez-vous au sein de votre Direction ? Dans un troisième temps, merci de nous fournir quelques exemples concrets.

Dr Nicolas FARGES

Pour répondre à la première question – je serai un peu provocateur et parfois décalé dans mon discours, il ne faudra pas m'en vouloir –, le « Capacity building » n'est pas un concept nouveau. Nous avons l'impression aujourd'hui que la notion de « Capacity building » est un champ qui apparaît dans les appels à projets. Selon moi, il s'agit d'un terme à la mode, qui répond à des orientations françaises, internationales et autres.

Tout simplement, le « Capacity building », ce sont toutes les démarches que nous mettons en place dans nos établissements, où l'objectif est d'identifier des trajectoires ou des chemins pour impacter beaucoup plus fortement le marché de l'emploi. Sur la formation initiale, par exemple, nous formons des étudiants pour leur délivrer un diplôme dans différents secteurs. Le but du jeu pour eux est de trouver un emploi, de répondre aux besoins en compétences des entreprises ou des services de l'État, en ce qui nous concerne, dans des secteurs d'activité. Il s'agit bien du rôle des établissements d'enseignement supérieur. Pour certains, ils l'exercent depuis 100 ans. Simplement, on ne lui avait pas nécessairement donné un nom.

Aujourd'hui, les gouvernements divers et la Commission européenne prennent conscience que nous ne pouvons plus parler uniquement dans la formation de

transfert de connaissances, mais que l'objectif doit être beaucoup plus supra, en identifiant beaucoup plus fortement les liens entre les transferts de connaissance et les métiers que les étudiants auront à exercer. Nous le constatons dans leur discours. Aujourd'hui, quand vous discutez avec un étudiant qui a 18 ans, qui rentre dans l'enseignement supérieur, la première question qu'il est pose est : « *Que ferai-je comme métier ?* » À la limite, il se moque de savoir qu'il va apprendre à jouer un rôle dans une pièce de théâtre ou à dimensionner un pont. Ce qui l'intéresse, c'est quel sera son métier, demain. Les étudiants ne parlent plus de connaissances, mais de compétences et de métiers.

L'entreprise, en France, et ce, depuis très longtemps, se moque également du transfert de connaissances. Elle le renvoie à la responsabilité des établissements d'enseignement supérieur. Elle veut une personne qui ait développé des compétences à travers son cycle de formation et qui soit capable de répondre dans un système opérationnel ou professionnel à la commande qui lui sera passée, et notamment de développer de l'activité. C'est son enjeu, sinon l'entreprise ne fonctionne pas. Par conséquent, le « Capacity building » n'est pas nouveau.

S'agissant de l'international, je suis arrivé à l'ENTPE en 2008, nous avons déjà des projets financés sur certains territoires, par la Banque mondiale, par des fonds européens, en « Capacity building ». Dans le cadre du projet, la demande portait sur du transfert de compétences, du développement de compétences, à destination d'une sphère privée ou publique, à travers un outil, évocateur en France mais absolument pas à l'international, qu'est la formation continue. Sur ce point, nos établissements font tous de la formation continue et la notion de « Capacity building » est intégrée depuis un certain temps.

Aujourd'hui, les modes de financement et les guichets ouverts visent à densifier ces actions de transmission de compétences, et nous voyons émerger des éléments désormais traduits dans des documents, tels que des référentiels de compétences, des référentiels métiers, etc. À travers les modes de financement mis en place, et aujourd'hui intitulés « Capacity building », il s'agit d'aider les établissements à mettre en valeur, à mettre en exergue toutes les démarches qu'ils ont pu mener par le passé.

Je me permets ici une incise. Quand la France s'est posé la question du développement économique vers la Chine, les premiers contrats avec la Chine impliquaient que les entreprises françaises soient jumelées avec une entreprise chinoise. Il était attendu des entreprises françaises du transfert technologique et du transfert de compétences. Cette situation ne date pas d'aujourd'hui, mais déjà d'une quinzaine, vingtaine d'années. En Afrique, c'était déjà le cas. J'ai connu des cas dans lesquels une entreprise française qui voulait décrocher un marché avait l'obligation de s'adjoindre une entreprise locale et d'assurer du transfert technologique et du transfert de compétences.

Nous l'avons d'ailleurs constaté à travers les différentes présentations de cette matinée : la présentation des différents guichets, d'Erasmus et de la Commission européenne, la présentation de l'ENSATT. Aujourd'hui, nous donnons de la lisibilité à nos actions de « Capacity building ». Nous ne sommes plus dans du transfert pur et dur de connaissances, mais nous accompagnons par du transfert méthodologique, de l'expertise, etc., pour amener nos interlocuteurs à transposer de manière intelligente la connaissance que nous pourrions leur fournir et les aider à acquérir cette

connaissance, ces compétences, le plus rapidement possible. Nous sommes bien sur des phénomènes d'entraide.

Pour moi, le « Capacity building » - je me montre là très méchant - est un peu la « tarte à la crème » aujourd'hui. Pour autant, nous agissons sur différents vecteurs : la recherche, la formation initiale.

Nous n'avons pas évoqué le sujet relatif à la coopération et à l'aide technique. La Commission européenne lance par exemple des principes de jumelage avec des territoires. Cela concerne bien le transfert de compétences et les « Capacity building ». Je vois des projets de coopération technique, portés par des entreprises, avec obligation de transfert. Le dernier volet est la formation continue, dont c'est le métier premier, et qui doit assurer ce transfert de compétences. Nous ne sommes plus sur du transfert de connaissances. Les personnes, en règle générale, qui s'inscrivent dans nos cycles de formation continue, ont la connaissance. Ils ont simplement besoin de rafraîchir cette connaissance et de disposer d'outils innovants, tels que ceux présentés par Mohamed EL MANKIBI sur les thématiques techniques adaptées.

Pour répondre à la deuxième question, qui portait sur le fonctionnement au sein de notre Direction, le premier constat que nous opérons sur le « Capacity building », comme cela a été très bien dit ce matin, est que, dans ce type d'action, nous sommes sur une somme d'individus et non sur un collectif. Pour nous, tout l'enjeu est d'arriver à créer un collectif sur un périmètre défini, pour impacter un peu plus la démarche à l'international, et donc de parvenir à repérer les forces vives au sein des établissements, mais pas seulement, dans l'écosystème dans lequel nous vivons.

Le deuxième volet rejoint mes propos antérieurs sur le changement de modèle économique. La formation tout au long de la vie a un coût, essentiellement supporté par le gouvernement français, à travers les salaires, les bâtiments et la couverture éventuelle de certains frais. Le plus difficile aujourd'hui est de faire comprendre à nos interlocuteurs que cela a un coût et que ce coût, pour parvenir à un certain niveau d'expertise, doit être couvert. Ils ont des difficultés à le comprendre, notamment dans des pays émergents.

Le troisième schéma, que nous essayons de nous fixer au niveau de l'ENTPE, est de partir du constat que nous sommes une école d'ingénieurs, que nous formons des ingénieurs, que les entreprises françaises dans notre domaine sont plutôt de bon niveau. Nous n'avons pas à rougir par rapport à d'autres pays. Comment les amener avec nous pour leur offrir des possibilités de business à l'international ? Selon moi, le champ de la formation, le champ de la recherche, c'est du business, ce n'est plus de l'offre gratuite. Il est nécessaire d'intégrer ce modèle.

Les Allemands fonctionnent très bien sur ce modèle. J'ai participé au Vietnam à la définition de projets de creusement de tunnels pour les métros. J'ai vu arriver les Allemands - Siemens pour ne pas les citer -, réaliser les travaux, fournir le matériel roulant, fournir tous les équipements et, de surcroît, former les cadres qui allaient gérer le système de métro à l'utilisation du matériel mis en place. Ils accompagnaient le maître d'ouvrage à se développer en matière de compétences. Ils sont arrivés ensemble et non avec, d'un côté le fournisseur, d'un autre celui qui réalise les travaux, d'un autre celui qui dispense la formation. Ils ont créé un consortium, empochant ainsi le marché. Par ailleurs, à travers les outils et la

formation mis en place, ils se sont mariés intellectuellement avec le commanditaire. Quand vous disposez de matériels Siemens, que Siemens a défini votre système tel qu'il l'a souhaité, et que, de plus, il vous forme à l'utilisation, ne vous inquiétez pas, l'entreprise Siemens s'y retrouvera financièrement pendant dix ou vingt ans.

C'est justement ce que nous essayons de faire à l'international, c'est-à-dire de partir sur des projets à enjeux, en valorisant la recherche et en développant l'activité dans ce cadre, en apportant notre expertise en formation initiale et formation continue, et en triant des entreprises, principalement d'ingénierie, afin qu'elles puissent valoriser leur expertise, leur savoir-faire. Ensuite, charge à elles de faire prospérer ces démarches et de développer du business.

C'est le modèle que nous essayons de mettre en place et de pousser.

Ce qui me désespère par rapport aux présentations de ce jour est le mode de fonctionnement « européen-européen », en silos. Erasmus + développe ses projets « Capacity building ». La Commission européenne développe ses appels à projets « Capacity building » en parallèle. Au niveau français, nous évoquons les consultants, type Expertise France, qui est le bras armé de Bercy, pour essayer de répondre au mieux à ces projets. Nous sommes sur un écosystème complètement éclaté, où il est compliqué de fédérer les différents modes de financement et les différents bailleurs, pour obtenir une visibilité sur l'ensemble du système. Je rêverais dans un monde absolu d'avoir, au moins à l'échelle de la France, un interlocuteur unique qui assure de la veille et qui vienne nous solliciter en fonction de nos champs de compétences, indépendamment du volet Erasmus+, Commission européenne, Banque mondiale, AFD, etc. La difficulté majeure pour nous est d'arriver à identifier nos éventuels financeurs.

Enfin, je citerai au moins un exemple de test de ce schéma de fonctionnement. Nous ne répondions pas à un appel d'offres Erasmus+ ou européen ou de la Banque mondiale, mais à une sollicitation de notre ministère de tutelle, le ministère de la Transition écologique et solidaire, pour développer en Indonésie de la compétence dans ses champs d'expertise. L'ENTPE est une école qui forme des ingénieurs dans le domaine de l'aménagement. Nous avons donc commencé à identifier les besoins. Nous avons compris que seule, l'ENTPE, avec 65 permanents, n'était pas en mesure de répondre à la demande de former 4 000 personnes. Nous avons donc regardé autour de nous, en considérant qu'y aller à plusieurs serait peut-être intéressant. Nous nous marions donc avec l'École des Ponts et je n'exclus pas, à un moment donné, de revenir vers l'Université de Lyon pour essayer de fédérer.

Par ailleurs, nos interlocuteurs nous demandent de la formation-action, c'est-à-dire que nous les aidions à développer des projets concrets, tels que l'élaboration d'un plan local d'urbanisme en Indonésie. Or des entreprises privées françaises savent très bien faire cela. Nous allons donc leur demander de s'associer à nous. Nous approchons donc des entreprises d'ingénierie, de planification urbaine, qui vont nous aider à développer du contenu et, éventuellement, dans un deuxième temps, de développer du business et de poursuivre un accompagnement, pour éviter des phénomènes de *one shot*.

Notre seul point de blocage aujourd'hui, vous l'avez deviné, est le financement. Les Indonésiens ne comprennent pas pourquoi ils paieraient si la formation est gratuite en France. Nous devons donc leur expliquer que le temps que nous passons à

développer le contenu a un coût, tout comme les frais de déplacements de personnes pris en charge par l'entreprise, etc. Investir, pourquoi pas, mais avec quel retour?

Le système a très bien fonctionné au Cameroun, pendant 8 ans, de 2004 à 2012. Nous avons formé environ 300 ingénieurs pour les collectivités territoriales et pour des entreprises privées, en accompagnement du développement économique. Nous avons été financés par des fonds européens. Nous sommes allés chercher les financements. Le souci majeur que nous rencontrons est de récupérer l'argent ensuite. En règle générale, sauf à souscrire une assurance internationale, les bailleurs financent les gouvernements, qui, ensuite, paient. Dans des pays à forte corruption, cela s'avère parfois compliqué. Il nous a fallu trois ans pour recouvrer nos 400 000 euros. Nous avons dû batailler, notamment avec la Commission européenne, pour qu'elle mette en demeure le gouvernement de payer. Sur un autre projet en Algérie, malheureusement, nous avons perdu 200 000 euros.

À l'international, dans le « Capacity building », la formation initiale, la recherche, la formation continue et le développement économique sont les quatre champs sur lesquels nous travaillons.

En conclusion, les questions à se poser en premier lieu sont : Quel intérêt l'établissement a à développer ce genre d'actions ? Comment finance-t-on le projet ? Comment mobilise-t-on en interne ?

Aujourd'hui, lorsque l'on demande à un chercheur de faire à la fois de la recherche, de la formation initiale, de la formation continue, et en plus du développement de projet à l'international, il vous répond que les journées ne font que 24 heures. A un moment donné, il faut faire des choix. L'accès à la ressource est compliqué. C'est pour cette raison que nous cherchons l'expertise opérationnelle au niveau de l'entreprise.

Brendan KEENAN

Merci à vous trois.

Applaudissements.

« Take home messages » et conclusions

***Brendan KEENAN, Responsable du
département programme international
ENTPE / AGERA***

Brendan KEENAN

Nous arrivons au terme de nos troisièmes Rencontres Prospectives Internationales. Je tenais à remercier Laurent SCHWAB et Dimitris KOKKALIS pour leurs interventions et leurs conseils, ainsi que les intervenants de notre table ronde pour leurs témoignages forts intéressants.

Merci également à Pascale PAYAN, Bénédicte MARTI, Caroline NOVARINA et Didier LEONARD.

Enfin, un grand merci à la région Rhône-Alpes-Auvergne d'avoir financé cette matinée.

Nous vous donnons rendez-vous l'année prochaine.

Applaudissements.

La séance s'achève à 12 heures 50.

Ce document a été rédigé par la société [point COM](http://pointcom.com), contact@pointcom-redaction.com



43, bd du 11 novembre 1918 - Bât Hubert Curien - BP 82077 - 69 616 Villeurbanne cedex-
tél : 04 27 46 57 39 - secretariat@agera.asso.fr - www.agera.asso.fr

Lyon, le 26 avril 2018
