

**D'une démarche de pilotage de la politique internationale à
une structure générale de pilotage de l'établissement**

Hélène DEJOUX

Directrice du service de la coopération internationale

Daniel POUMEROULY

Secrétaire général

Jean-Claude VAREILLE

Vice-président du conseil d'administration

université de Limoges

D'une démarche de pilotage de la politique internationale à une structure générale de pilotage de l'établissement

Hélène DEJOUX, Directrice du service de la coopération internationale
Daniel POUmeroULY, Secrétaire général
Jean-Claude VAREILLE, Vice-président du conseil d'administration
université de Limoges

"Pilotage de l'établissement : illustration sur la politique d'ouverture internationale"
Séminaire Amue - Lundi 22 octobre 2007

**D'une démarche de pilotage de P.O.I.
à une structure générale
de pilotage de l'établissement**

 Université de Limoges


1

"Pilotage de l'établissement : illustration sur la politique d'ouverture internationale"
Séminaire Amue - Lundi 22 octobre 2007

1ère partie
D'un service des relations
internationales
à une politique d'ouverture
internationale

2ème partie
Travailler autrement

3ème partie
Le pilotage du contrat quadriennal

 Université de Limoges

2

Hélène DEJOUX, Directrice du service de la coopération internationale
Daniel POUmeroULY, Secrétaire général
Jean-Claude VAREILLE, Vice-président du conseil d'administration
université de Limoges

"Pilotage de l'établissement : illustration sur la politique d'ouverture internationale"
Séminaire Amue - Lundi 22 octobre 2007

**D'une démarche de pilotage
de la politique internationale
à une structure générale de pilotage**

**D'un service des relations
internationales
à une politique
d'ouverture internationale**

 Université
de Limoges

3

1992 : un *service* des relations internationales

- L'Université de Limoges est une université multi-sites et pluridisciplinaire
- Un service des relations internationales depuis 1992 :
 - ✓ Des moyens réduits
 - ✓ Une lisibilité difficile
 - ✓ Une légitimité confidentielle

 Université
de Limoges

Séminaire Amue "Pilotage de l'établissement : illustration sur la politique d'ouverture internationale"
Lundi 22 octobre 2007

4

Hélène DEJOUX, Directrice du service de la coopération internationale
Daniel POUMEROULY, Secrétaire général
Jean-Claude VAREILLE, Vice-président du conseil d'administration
université de Limoges

2007: une *politique* d'ouverture internationale

• Une direction de la coopération internationale

- ✓ Des moyens consolidés
- ✓ Une lisibilité largement améliorée
- ✓ Une légitimité affirmée



Université
de Limoges

Séminaire Amue "Pilotage de l'établissement : illustration sur la politique d'ouverture internationale"
Lundi 22 octobre 2007

5

Les facteurs de l'évolution

1. un constat en interne :



Les actions et projets foisonnent mais ...
leur pertinence n'est pas toujours évidente



Les actions et projets sont le plus souvent fondés
sur une logique géographique et / ou une initiative individuelle



Les actions et projets sont gérés
administrativement et financièrement dans l'urgence



Une culture du pilotage et une compétence de conduite de
projet largement insuffisantes



Université
de Limoges

Séminaire Amue "Pilotage de l'établissement : illustration sur la politique d'ouverture internationale"
Lundi 22 octobre 2007

6

Hélène DEJOUX, Directrice du service de la coopération internationale
Daniel POUmeroULY, Secrétaire général
Jean-Claude VAREILLE, Vice-président du conseil d'administration
université de Limoges

Les facteurs de l'évolution

2. une réflexion nationale :

- ✓ la LOLF
- ✓ « internationalisation et politique internationale des universités » CPU – Nantes (15-17 mars 2006)

3. Un changement d'équipe présidentielle :

- ✓ un nouveau projet qui place l'international au rang des priorités
- ✓ Une démarche inscrite dans le projet d'établissement 2008-2011



Université
de Limoges

Séminaire Amue "Pilotage de l'établissement : illustration sur la politique d'ouverture internationale"
Lundi 22 octobre 2007

7

Le changement

• Une méthodologie

- ✓ Une formation

• De nouveaux outils

- ✓ Des procédures
- ✓ L'om

• Travailler /penser autrement

- ✓ La transversalité
- ✓ Distinguer organigramme et politique : se penser autrement



Université
de Limoges

Séminaire Amue "Pilotage de l'établissement : illustration sur la politique d'ouverture internationale"
Lundi 22 octobre 2007


8

Hélène DEJOUX, Directrice du service de la coopération internationale
Daniel POUmeroULY, Secrétaire général
Jean-Claude VAREILLE, Vice-président du conseil d'administration
université de Limoges

"Pilotage de l'établissement : illustration sur la politique d'ouverture internationale"
Séminaire Amue - Lundi 22 octobre 2007

**D'une démarche de pilotage
de la politique internationale
à une structure générale de pilotage**

Travailler autrement

 Université de Limoges

9

Organisation traditionnelle du travail

- Décomposition des tâches
- Définition des fonctions
- Un dispositif pyramidal à sens unique
- Une organisation datée
 - ✓ dans le temps
 - ✓ dans l'espace (multisites)
- La logique classique de l'ordre de mission (OM)

 Université de Limoges

Séminaire Amue "Pilotage de l'établissement : illustration sur la politique d'ouverture internationale"
Lundi 22 octobre 2007

10

Hélène DEJOUX, Directrice du service de la coopération internationale
Daniel POUMEROULY, Secrétaire général
Jean-Claude VAREILLE, Vice-président du conseil d'administration
université de Limoges

Crise de l'organisation traditionnelle

- Limites du « sens unique »
- Séparation
 - ✓ « penseurs » et « exécutants »
 - ✓ politique, administration
- Le changement, une nécessité
- Exemple : évolution de l'usage de Harpège



Université
de Limoges

Séminaire Amue "Pilotage de l'établissement : illustration sur la politique d'ouverture internationale"
Lundi 22 octobre 2007

11

La transversalité, une solution à la crise

- Demande participative
 - Un système « gagnant – gagnant »
 - Le management du changement
 - Administrer c'est...
 - Une organisation adaptée, les services au cœur du changement ...
- Exemple : l'ordre de mission.



Université
de Limoges

Séminaire Amue "Pilotage de l'établissement : illustration sur la politique d'ouverture internationale"
Lundi 22 octobre 2007

12

Hélène DEJOUX, Directrice du service de la coopération internationale
Daniel POUMEROULY, Secrétaire général
Jean-Claude VAREILLE, Vice-président du conseil d'administration
université de Limoges

Réconcilier le politique et l'administration

- L'Université : un cas dans le paysage de l'administration française
 - ✓ Les élus
 - ✓ Les permanents, les usagers
- Recherche d'un équilibre politique – administration



Université
de Limoges

Séminaire Amue "Pilotage de l'établissement : illustration sur la politique d'ouverture internationale"
Lundi 22 octobre 2007

13

"Pilotage de l'établissement : illustration sur la politique d'ouverture internationale"

Séminaire Amue - Lundi 22 octobre 2007

**D'une démarche de pilotage
de la politique internationale
à une structure générale de pilotage**

**Le pilotage du contrat
quadriennal**



Université
de Limoges

14

Hélène DEJOUX, Directrice du service de la coopération internationale
Daniel POUMEROULY, Secrétaire général
Jean-Claude VAREILLE, Vice-président du conseil d'administration
université de Limoges

De la POI au contrat quadriennal

- La démarche POI considérée comme terrain expérimental
- La réalisation et le suivi du contrat exigent un vrai pilotage



Université
de Limoges

Séminaire Amue "Pilotage de l'établissement : illustration sur la politique d'ouverture internationale"
Lundi 22 octobre 2007

15

Le contrat : 10 projets stratégiques

1. Formation, insertion, démarche qualité
2. Structuration et développement des instituts de recherche
3. Mise au standard international des conditions d'accueil et d'équipement de la formation et de la recherche
4. Vie étudiante
5. Une stratégie transversale pour l'action internationale
6. Agence universitaire du Limousin
7. Diffusion de la culture et des savoirs
8. Université numérique
9. Organisation et outils du pilotage
10. Intégration IUFM



Université
de Limoges

Séminaire Amue "Pilotage de l'établissement : illustration sur la politique d'ouverture internationale"
Lundi 22 octobre 2007

16

Hélène DEJOUX, Directrice du service de la coopération internationale
Daniel POUMEROULY, Secrétaire général
Jean-Claude VAREILLE, Vice-président du conseil d'administration
université de Limoges

Le contrat

- **Chaque projet se décline en n objectifs opérationnels**
- Exemple du Projet Stratégique 1
 - Développer la culture qualité dans les formations
 - Améliorer l'orientation des lycéens et des étudiants
 - Favoriser la réussite des étudiants
 - Préparer l'insertion professionnelle
 - Développer la formation tout au long de la vie
- Exemple du Projet Stratégique 9
 - mettre en place et promouvoir l'utilisation des moyens et des outils informatiques nécessaires au pilotage.
 - installer une politique de GRH (GPEEC)
 - mettre en place une communication maîtrisée et coordonnée



Université
de Limoges

Séminaire Amue "Pilotage de l'établissement : illustration sur la politique d'ouverture internationale"
Lundi 22 octobre 2007

17

L'expérience de la POI : écueils

- Résistance au changement sur :
 - La transversalité
 - Le triptyque « Objectif - Action – Résultat »
- Des difficultés à éviter :
 - Approche trop dogmatique de la démarche de projet
 - La supposée chronophagie de la démarche proposée.



Université
de Limoges

Séminaire Amue "Pilotage de l'établissement : illustration sur la politique d'ouverture internationale"
Lundi 22 octobre 2007

18

Hélène DEJOUX, Directrice du service de la coopération internationale
Daniel POUmeroULY, Secrétaire général
Jean-Claude VAREILLE, Vice-président du conseil d'administration
université de Limoges

L'expérience POI : des préconisations (1)

- Le travail en projet :
 - Définir un projet (contour, objectifs)
 - Constituer une équipe-projet
 - Désigner un correspondant politique en charge.
 - Identifier un (des) responsable(s) d'action concourant au projet.
 - Assurer les conditions optimales de la transversalité utile aux actions à conduire.
 - permettre une communication totale entre l'équipe-projet et tous les acteurs impliqués
 - Produire un bilan périodique écrit : avancées, difficultés, évolutions, ...



Université
de Limoges

Séminaire Amue "Pilotage de l'établissement : illustration sur la politique d'ouverture internationale"
Lundi 22 octobre 2007

19

L'expérience POI : des préconisations (2)

- Les Formations d'accompagnement (destinées à renforcer la capacité opérationnelle de chacun :
 - Travailler avec une pédagogie ciblée (exemples de projets convaincants pour le « groupe cible »)
 - Proposer des formations avec deux types de contenu :
 - Formation généraliste à la conduite de projet
 - Formation spécifique adaptée à la nature du projet en déclinant selon le type d'auditeurs :
 - » responsables encadrement ;
 - » personnels chargés de l'application

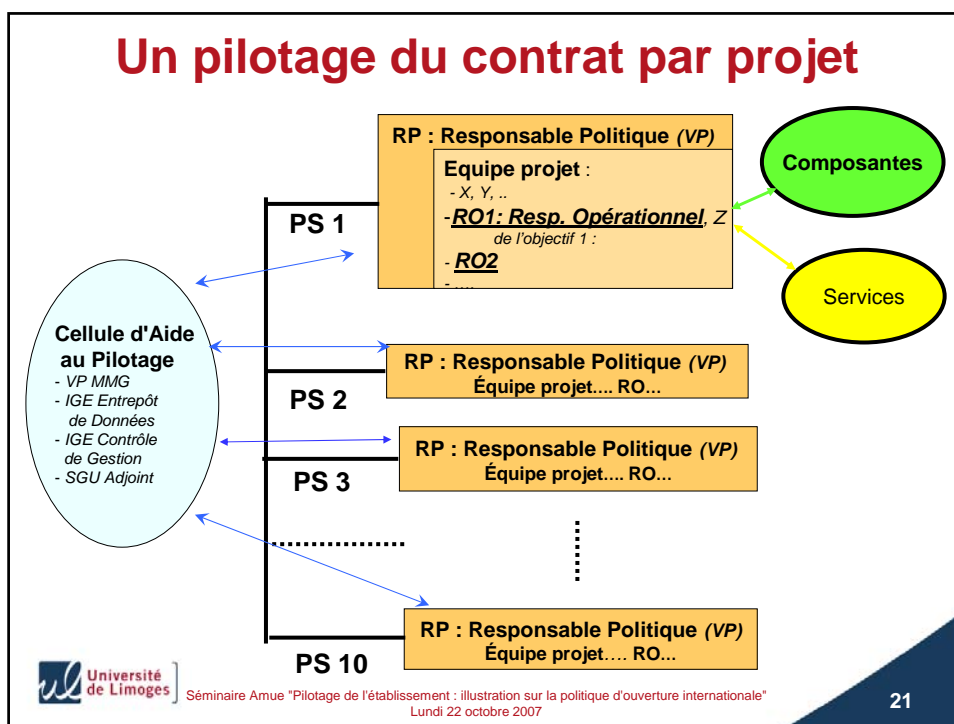


Université
de Limoges

Séminaire Amue "Pilotage de l'établissement : illustration sur la politique d'ouverture internationale"
Lundi 22 octobre 2007

20

Hélène DEJOUX, Directrice du service de la coopération internationale
Daniel POUmeroULY, Secrétaire général
Jean-Claude VAREILLE, Vice-président du conseil d'administration
université de Limoges



UN CADRAGE - UN SUIVI

- Une lettre de cadrage générale
- Une feuille de route pour chaque équipe projet (sur proposition du RP, validation par l'équipe de direction)
- Une réunion d'installation officielle de chaque équipe projet
- Un bilan devant l'équipe de direction, tous les trimestres par le Responsable Politique (RP)
- Une alerte, en tant que de besoin, par le RP

Hélène DEJOUX, Directrice du service de la coopération internationale
Daniel POUmeroULY, Secrétaire général
Jean-Claude VAREILLE, Vice-président du conseil d'administration
université de Limoges

ACCOMPAGNEMENT

sensibilisation – formation – suivi

- Séminaire « pilotage d'un établissement »
 - Public : responsables élus, responsables de services, responsables opérationnels
 - Objectif : produire un schéma décisionnel, un projet de service, d'attributions, d'organisation dans le cadre du contrat d'établissement (... nouvelle loi...)
 - Intervenants : consultants - AMUE
- Accompagnement des personnels des services : formation des différents intervenants des services concernés et accompagnement des responsables par une équipe interne
- Sensibilisation et information des personnels de l'établissement
- Bilan(s) d'étape :
 - Avec les formateurs extérieurs
 - Premier bilan : printemps 2008



Université
de Limoges

Séminaire Amue "Pilotage de l'établissement : illustration sur la politique d'ouverture internationale"
Lundi 22 octobre 2007

23

Des outils de pilotage

- S'appuyant :
 - Sur les bases de données de référence de l'établissement
 - Sur un annuaire de personnels et usagers au format SUPANN
- Complétés par :
 - des outils couvrant d'autres domaines : Charges/Moyens Recherche : GRAAL GFC : évolution vers SIFAC Enquêtes d'évaluation des enseignements Patrimoine
 - des outils d'aide à la décision
 - Mise en œuvre d'un Entrepôt de Données (fin 2007)
 - Production d'indicateurs et de tableaux de bord
- Nécessitant :
 - Des ressources humaines pour leur mise en œuvre : Création d'une cellule technique d'aide au pilotage (2 IGE : Entrepôt de Données et Contrôle de Gestion)
DIFFICULTE : le recrutement
 - L'élaboration et la mise en œuvre de procédures permettant de fiabiliser les données.
 - **La publication d'un cahier des procédures**



Université
de Limoges

Séminaire Amue "Pilotage de l'établissement : illustration sur la politique d'ouverture internationale"
Lundi 22 octobre 2007

24

Hélène DEJOUX, Directrice du service de la coopération internationale
Daniel POUmeroULY, Secrétaire général
Jean-Claude VAREILLE, Vice-président du conseil d'administration
université de Limoges

