



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

University of South Bohemia in České Budějovice

Faculty of Economics

Department of Regional Management

Diploma thesis

**Consortiums européens de l'enseignement supérieur  
breton : création de valeur et dynamique territoriale**

*Etude de cas de projets animés par les deux consortiums Erasmus+ de  
l'enseignement supérieur établis en Bretagne.*

Author: Anna Briand-Bergmans

Tutor of diploma thesis: Dr Jörg Ulbert

České Budějovice 2017

## DISSERTATION ASSIGNMENT

(PROJECT, ART WORK, ART PERFORMANCE)

First name and surname: **Anna BRIAND-BERGMANS**  
Study program: **N6237 Regional and European Project Management**  
Identification number: **E15846**  
Specialization:  
Topic name: **Projects and territorial development**  
Assigning department: **Department of Regional Management**

### R u l e s   f o r   e l a b o r a t i o n :

#### Objectives:

The objective is to identify the effects of projects actions within the program Erasmus+ on the development of a territory.

#### Methods:

- o Interviews with project leaders (their vision of sustainability before and after the project etc.).
- o Interview with an evaluator (what is expected when it comes to sustainability?).
- o Fieldwork: Take personal knowledge of what has been established by the project in the territory to facilitate the formulation of recommendations. Meet developers of Erasmus Programme in Brittany. What are their recommendations?

#### Framework:

1. Introduction. Objectives.
  2. Review of literature.
  3. Methods.
  4. Results. Řešení a výsledky, případně diskuse.
  5. Conclusion.
- X. References  
X. List of Annexes (if any)  
X. Annexes

Scope of graphic works: **according to need**

Scope of work report  
(scope of dissertation): **50-60 pages**

Form of dissertation elaboration: **printed**

Language of dissertation elaboration: **English**

List of specialized literature:

**Berriet-Sollic, M., Trouvé, A. (2012). Développement des territoires de projet : quels enjeux pour les politiques rurales ? Available at:  
[https://www2.dijon.inra.fr/cesaer/workingpapers/RePEc/ceo/wpaper/wp2012\\_3.pdf](https://www2.dijon.inra.fr/cesaer/workingpapers/RePEc/ceo/wpaper/wp2012_3.pdf)**

**De Grasset, J. (2015), Les partenariats éducatifs, vecteurs d'accompagnement du changement? Les cahiers du Cerfee, n 38, en ligne :  
<http://edso.revues.org/1245>**

**Le Squere R. (2014). Territorial alliances serving lifelong learning. Alliances, Networks, Territories, Exploring new trajectories in lifelong learning, FREREF Review, pp. 34-35**

Tutor for dissertation: **Dr. Roseline Le Squere**  
Department of Regional Management

Date of dissertation assignment: **30 June 2016**

Date of dissertation submission: **30 May 2017**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
Dean

UNIVERSITY OF SOUTH BOHEMIA  
IN ČESKÉ BUDĚJOVICE  
FACULTY OF ECONOMICS  
INTERNATIONAL OFFICE  
Studentská 13  
370 05 České Budějovice (29)  
Czech Republic

  
doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.  
Head of Department

dated: 31 October 2016

## **Statement**

I hereby declare that, in accordance with Article 47b of Act No. 111/1998 Coll. in the valid wording, I agree with the publication of my master thesis, in full form to be kept in the Faculty of Economics archive, in electronic form in publicly accessible part of the IS STAG database operated by the University of South Bohemia in České Budějovice accessible through its web pages. Further, I agree to the electronic publication of the comments of my supervisor and thesis opponents and the record of the proceedings and results of the thesis defence in accordance with aforementioned Act No. 111/1998 Coll. I also agree to the comparison of the text of my thesis with the Theses.cz thesis database operated by the National Registry of University Theses and a plagiarism detection system.

Rennes, 14 August 2017

*Anna Briand-Bergmans*

## Remerciements

A l'issue de cette recherche et travail d'écriture, je tiens à remercier chaleureusement :

-Roseline LE SQUÈRE et Dagmar ŠKODOVÁ PARMOVÁ qui m'ont accompagnée dans la définition de mon objet d'étude, et dont l'expérience en gestion de projets européens a nourri les grands thèmes de ce travail,

-les professeurs Jörg ULBERT, Doris FETSCHER et Kamil PÍCHA pour leur aide précieuse et le temps qu'ils m'ont consacré,

-l'équipe du service des mobilités internationales d'Askoria Rennes pour m'avoir encouragée dans mon travail et présenté des acteurs bretons de la mobilité européenne lors de mon stage de fin d'études,

-les personnes qui m'ont accordé un entretien et sans lesquelles ce travail n'aurait pas vu le jour,

-les consortiums de l'enseignement supérieur B'MOUVE et Campus Lasalle Bretagne pour leur disponibilité et l'intérêt porté à ce travail,

-les nombreuses personnes des associations d'accompagnement à la mobilité internationale des jeunes, de l'Agence Erasmus+ à Bordeaux, de divers établissements et institutions locales pour les informations qu'ils ont bien voulu partager,

-mes proches et mes amis pour leur contribution à ce travail, que celle-ci ait pris la forme de relectures, de conseils, de glanage de publications pertinentes pour la recherche, de longs débats sur les programmes européens ou qu'elle se soit tout simplement manifestée par des encouragements.

## Table des matières

Remerciements .....	5
Sigles utilisés.....	9
Introduction .....	10
1 Positionnement de l’objet d’étude .....	13
1.1 Gestion de projets en partenariat .....	13
1.1.1 Définir le projet .....	13
1.1.2 La gestion de projet .....	14
1.1.3 Le porteur de projet .....	16
1.1.4 Evaluer un projet .....	17
1.1.5 Consortium européen .....	18
1.1.6 Consortium Erasmus+ de l’enseignement supérieur.....	19
1.2 Territoire projet et pérennité des projets .....	21
1.2.1 Du territoire.....	21
1.2.2 ...au territoire projet.....	21
1.2.3 Développement territorial de la Bretagne .....	22
1.2.4 Pérennité des projets européens .....	24
1.2.5 Susciter et mesurer les impacts des projets .....	25
2 Méthodologie de recherche.....	27
2.1 L’entretien directif.....	27
2.2 Les questionnaires de l’étude .....	28
2.3 Le déroulement des entretiens .....	32
2.4 L’étude des formulaires de demande d’accréditation.....	32
2.5 La transcription et les séquences .....	33
3 Présentation des cas et résultats .....	35
3.1 Présentation des consortiums et historiques .....	35
3.1.1 B’MOUVE .....	35

3.1.2	Campus Lasalle Bretagne.....	35
3.2	Gestion et pilotage des consortiums .....	36
3.2.1	Comité de pilotage .....	36
3.2.2	Partenaires du consortium .....	36
3.2.3	Calendrier .....	37
3.2.4	Intérêts du travail en consortium.....	38
3.3	Processus d'évaluation des consortiums .....	38
3.4	Impacts souhaités et observés des actions des consortiums .....	40
3.5	Avantages et désavantages à travailler en consortium exprimés par les répondants	41
3.5.1	Bons fonctionnements du travail en consortium.....	41
3.5.2	Contraintes du travail en consortium .....	42
3.6	Impératifs à prendre en compte exprimés par les répondants .....	43
3.7	Pérennité.....	44
3.8	Bénéficiaires et impacts sur l'environnement du projet.....	45
4	Analyse et interprétation des résultats .....	48
4.1	Gestion des consortiums Erasmus+ de l'enseignement supérieur breton .....	48
4.2	Dimension européenne des consortiums des consortiums Erasmus+ de l'enseignement supérieur.....	52
4.3	Consortiums Erasmus+ de l'enseignement supérieur : création de valeur.....	54
4.4	Consortiums Erasmus+ de l'enseignement supérieur : dynamique territoriale..	55
4.5	Consortiums Erasmus+ de l'enseignement supérieur : activités à caractère pérenne .....	57
4.6	Croisement de l'analyse avec la littérature.....	59
	Conclusion.....	63
	Summary .....	65
	Liste des références .....	66
	Annexes.....	I

Annexe 1 : Statistiques sur les consortiums pour l'année universitaire 2010-2011 .....	I
Annexe 2 : Part des champs disciplinaires dans les consortiums Erasmus en 2010-2011 .....	I
Annexe 3 : Classification NUTS de la Bretagne .....	II
Annexe 4 : Transcription entretien E.....	III
Annexe 5 : Transcription entretien L.....	XII
Annexe 6 : Transcription entretien R .....	XXV
Annexe 7 : Séquences entretien E .....	XXXII
Annexe 8 : Séquences entretien L .....	XXXVIII
Annexe 9 : Séquences entretien R .....	XLV
Annexe 10 : Liste des établissements bretons de formation sanitaire ou sociale, éligibles au dispositif « Jeunes à l'international - Erasmus+ » .....	I

## Sigles utilisés

**ARF** : Association des régions de France

**B'MOUVE** : Bretagne Mobilité Ouverture vers l'Europe

**BTS** : Brevet de technicien supérieur

**CESER** : Conseil économique, social et environnemental régional

**CoRemob** : Comité régional de la mobilité internationale et européenne des jeunes

**ESDC** : Entretien semi-directif centré

**JALI** : Bourse « Jeunes à l'international »

**NUTS** : Nomenclature d'unités territoriales statistiques

**UBS** : Université Bretagne Sud

**WP** : *Work Package*

## Introduction

« Voilà 30 ans qu'Erasmus bouscule l'Europe », c'est sur cette phrase que tombent les internautes lorsqu'ils consultent les pages internet dédiées à l'anniversaire du programme européen. En 2017 les établissements ayant lancé un projet Erasmus+ sont invités à partager leur expérience en organisant l'évènement de leur choix.

En Bretagne des établissements des quatre départements vont se prêter au jeu. Les porteurs de projets Erasmus+ sont appelés à organiser leur évènement avec la presse locale, les élus, les partenaires européens, les bénéficiaires des projets... La Commission européenne accorde beaucoup d'importance à la dissémination des résultats de l'un de ses programmes les plus populaires. C'est l'occasion de souligner les effets positifs du programme sur les individus et pour la société.

Les programmes Erasmus et Erasmus+ ont « bousculé » l'Europe parce qu'ils ont bénéficié à des étudiants, des apprentis, des bénévoles, des personnels et des jeunes, soit 9 millions de personnes en tout. Le programme actuel Erasmus+ succède au programme Erasmus, il s'étend sur sept ans, de 2014 à 2020 et son budget de 14,7 milliards d'euros témoigne de la volonté de l'Union européenne de poursuivre ses engagements envers la jeunesse européenne.

A l'heure où pléthore de dispositifs de mobilité existent, où les échanges internationaux se multiplient, la mobilité internationale est devenue un enjeu éducatif à part entière. La mobilité est reconnue comme un facteur favorisant l'insertion socio-professionnelle des jeunes et la mise en valeur professionnelle des personnels d'établissements. Le programme Erasmus+ est considéré comme un outil qui a pour vocation à produire des changements en améliorant les opportunités d'expériences internationales de publics variés. Le cadre stratégique Education et Formation 2020 exige que l'éducation et la formation tout au long de la vie ainsi que la mobilité deviennent des réalités pour tous les citoyens européens.

Le programme Erasmus+ 2014-2020 offre la possibilité pour les établissements d'enseignement supérieur de se regrouper en consortium pour piloter des projets de mobilité dans le cadre de l'action-clé 1 *Mobilités à des fins d'apprentissage*. En 2015 trois

consortiums<sup>1</sup> bretons ont déposé le Formulaire de demande d'accréditation à l'Agence Erasmus+ France / Education Formation. Seuls deux ont obtenu une subvention : le consortium Bretagne Mobilité Ouverture vers l'Europe (B'MOUVE) et le consortium Campus Lasalle Bretagne. Le premier est piloté par la Région Bretagne et réunissait six établissements de formations sanitaires et sociales bretons en 2015. Le second consortium réunit six établissements du réseau lasallien qui proposent des formations brevet de technicien supérieur (BTS) en Bretagne.

Les deux consortiums ont été créés dans l'optique d'apporter une ouverture européenne aux établissements, d'améliorer l'accompagnement en mobilité des étudiants et de mutualiser les ressources de chacun. Les consortiums sont actifs depuis deux ans et vont rendre compte de leur expérience en participant aux 30 ans d'Erasmus cette année.

Nous nous pencherons exclusivement sur les consortiums d'enseignement supérieur bretons pour réunir les deux axes de spécialisation du Master 2 Gestion de projets régionaux et européens dans lequel s'inscrit ce travail de mémoire. Les deux années de master ont été rythmées par un semestre à Lorient en Bretagne, un second à Zwickau en Saxe, Allemagne et un troisième à České Budějovice la capitale de Bohême-du-Sud en République tchèque. Ces expériences à l'étranger m'ont permis de saisir l'importance des mobilités européennes dans la construction d'une identité européenne et de l'acquisition d'une faculté d'adaptation qui sont des apprentissages facilement assimilables en collectif. Travailler en consortium d'établissements supérieurs signifie vouloir partager ces apprentissages avec les bénéficiaires du projet tout en s'enrichissant par la mutualisation des ressources pour atteindre des résultats pérennes.

Nous procéderons à l'étude de cas des consortiums B'MOUVE et Campus Lasalle Bretagne pour analyser le rôle de leurs actions dans la création de valeur ainsi que leur implication dans le déclenchement d'une dynamique territoriale à leur niveau. Dans quelle mesure les actions de deux consortiums européens de l'enseignement supérieur breton, créent-elles de la valeur ? Ces actions sont-elles aussi source de dynamique territoriale ? Les impacts souhaités indiqués dans les formulaires de demande d'accréditation sont-ils vecteurs de pérennité ?

---

<sup>1</sup> Dans la version informatisée de la neuvième édition du *Dictionnaire de l'Académie française* « consortium » s'orthographe « consortiums » au pluriel. La documentation européenne francophone emploie fréquemment la même orthographe que la langue anglaise au pluriel : « consortia ».

Les deux consortiums de l'enseignement supérieur sont encore jeunes mais leur gestion, leurs résultats et leur ancrage dans le paysage de l'enseignement supérieur breton fournissent assez de matière à analyser. C'est précisément l'objet de ce mémoire qui à l'aide de données recueillies lors d'entretiens directifs avec un représentant de chaque consortium et d'un évaluateur de l'Agence Erasmus+ France et de l'étude de passages des Formulaires de demande d'accréditation rend compte du résultat des actions des consortiums et de leur rôle dans l'établissement d'une dynamique territoriale.

Le mémoire s'ouvre sur le positionnement de l'objet d'étude à l'aide d'une revue de littérature qui reprend les concepts relatifs à la gestion de projets en partenariat et à la notion de territoire et de création de valeur. Une seconde partie présente la méthodologie de recherche appliquée pour procéder à l'étude de cas des deux consortiums de l'enseignement supérieur breton. Il s'agira ensuite de présenter les cas et les résultats obtenus avant de les analyser et de les interpréter pour formuler des propositions.

# 1 Positionnement de l'objet d'étude

## 1.1 Gestion de projets en partenariat

Il n'existe pas de consensus sur une définition précise du terme « projet » car le terme voit sa définition varier selon le champ lexical du domaine auquel il est rattaché. Pour ce travail il s'agira de réunir les éléments qui définissent un projet européen<sup>2</sup>. Au fil de la revue de littérature la recherche s'affinera autour du projet européen porté par un consortium dans le domaine de l'enseignement supérieur en Bretagne.

### 1.1.1 Définir le projet

Le terme « projet » date du XVI<sup>e</sup> siècle, et trouve ses racines dans le verbe latin *projicere* « jeter en avant ». Cette racine évoque un mouvement qui se déroule entre un point de départ et un point d'arrivée. Le *T-kit n°3* du Conseil de l'Europe et de la Commission européenne (2001) indique que ce processus implique : « Un point de départ, sur lequel on se base, pour se lancer en avant, vers un but » (p. 29). Ce mouvement renvoie l'image d'un mouvement coordonné avec un objectif précis à atteindre. Le projet est un ensemble de mouvements coordonnés qui une fois lancés déclenchent une action : l'action projet.

En France, le terme « projet » a une définition normalisée AFNOR :

Un projet est un processus unique, innovant, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des étapes de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources (Moine, 2016, p. 30).

Le Squère (2016a) définit le terme ainsi : « Un projet est d'abord une idée et une intention d'agir. C'est aussi une intention organisée vouée, par la mise en œuvre d'actions ciblées (en termes de publics notamment), à produire des changements ». Cette définition mentionne la genèse du projet qui à l'origine est une « idée » qui sera développée en une intention organisée et délimitée dans un espace-temps, comme indiqué dans la définition AFNOR citée par Moine (2016).

A travers les définitions citées plus haut nous devinons qu'un projet est indissociable de l'Homme (Aïm, 2014). En effet, « un projet a besoin d'un initiateur (la personne qui en a l'idée), d'un sponsor de projet (la personne qui en a besoin), d'un chef de projet (la personne qui le manage) et d'une équipe de projet (qui entreprend le travail) » (Buttrick, 2015, p. 73). Le projet est un travail collectif qui s'adresse à quelqu'un qui en a besoin.

---

<sup>2</sup> Il s'agit ici du projet européen au sens technique et non pas du projet européen politique porté par l'Union européenne.

Nous pouvons déduire ici qu'une situation peut être améliorée par l'intermédiaire d'un projet pour mieux servir « la personne qui en a besoin ». Ce projet devra respecter des contraintes d'échéancier, d'objectifs, de ressources disponibles et de moyens humains.

Le philosophe américain John Dewey a développé le concept des projets dans l'éducation et voue une attention particulière à un élément fondamental de la dimension dans laquelle se déroule le projet : l'environnement (Conseil de l'Europe & Commission européenne, 2001). L'environnement du projet est omis des définitions normalisées du terme projet pourtant les bonnes conditions de mise en œuvre du projet en dépendent. Dans la pédagogie développée par John Dewey, les activités des élèves sont articulées autour de projets qui se déroulent au sein de son « école laboratoire » (Rozier, 2010, p. 24). Le projet est construit pour un environnement défini. Il répond donc au contexte, aux besoins et aux objectifs d'un environnement spécifique.

Le projet européen s'inspire de cette philosophie où le projet vise à améliorer l'environnement dans lequel il se déroule, est le fruit d'un travail collectif et s'inscrit dans un contexte temporel.

Si l'on concentre la recherche sur la définition d'un « projet européen », seule la définition des glossaires de programmes européens fait surface. Voici celle du Guide du programme Erasmus+ 2017 : « Ensemble cohérent d'activités organisées de façon à atteindre des objectifs et des résultats déterminés » (Commission européenne, 2016, p. 411). Le *T-kit n°3* (Conseil de l'Europe et Commission européenne, 2001) nous explique que « L'Europe à l'instar de notre société est obligée de se penser à la fois une et plurielle » (p. 96). Ceci explique que « promouvoir l'intégration de la dimension européenne [dans les projets européens par exemple], c'est proposer certaines valeurs, une certaine idée de la société, une certaine conception de l'Homme. C'est être soucieux du respect de la personne et des droits de l'Homme » (Conseil de l'Europe et Commission européenne, 2001p. 96).

Ainsi, un projet, en plus d'être défini par un cadre spatio-temporel, des ressources et des objectifs, est défini par des valeurs qu'il se doit de respecter tout au long de la mise en œuvre de ses actions.

### 1.1.2 La gestion de projet

La gestion de projet regroupe tous les outils qui permettent d'organiser la mise en œuvre et la réalisation du projet.

D'après Corbel (2012) le premier enjeu qui fait suite à « l'idée projet » est de « créer le collectif qui sera à même de maîtriser la complexité » (p.7). La constitution de l'équipe projet doit se faire en fonction du problème posé. Il s'agit de réunir les bonnes compétences pour mener à bien un travail collectif.

Une équipe projet « regroupe les acteurs représentatifs des différents métiers ou point de vue du problème (...) » (Corbel, 2012, p. 9). Chaque membre de l'équipe projet est chargé de gérer un besoin qui est amené par le projet en fonction de ses qualités. Il faut penser le projet comme une mosaïque de compétences, de métiers et de qualités.

Piloter un projet, c'est s'assurer que les résultats recherchés sont obtenus et que l'on est sur la trajectoire vers le résultat final ou livrable en vérifiant constamment que ce livrable reste pertinent sur les trois critères fondamentaux des projets : qualité, coût et délai (Corbel, 2012, p. 9).

Les résultats recherchés sont des objectifs qui doivent être clairement définis et assimilés par l'équipe projet dans son intégralité. Chaque membre de l'équipe projet se voit formuler des objectifs relatifs à son rôle dans la réalisation du projet. La synchronisation de ces objectifs intermédiaires permet d'atteindre le résultat final ou le livrable. Ce mode de travail en collectif est à l'origine de l'harmonie de la mosaïque que constituent les acteurs du projet.

A chaque étape du projet et à chaque questionnement il est impératif de revoir les objectifs et le pilote doit s'assurer que chaque membre de l'équipe projet a la même représentation des objectifs. A travers une communication effective et participative détaillée dans un plan de communication, l'équipe projet saura faire preuve de flexibilité si une reformulation des objectifs s'avère nécessaire. « La maîtrise des délais ne vient pas de la planification traditionnelle des tâches habituelles mais au contraire de la capacité à travailler en fonction de la planification des résultats attendus » (Corbel, 2012, p.10).

Corbel (2012) souligne que la communication est vectrice de motivation, permet de faire adhérer et d'annoncer. Comme un projet réunit souvent des personnes qui ne se connaissent pas et n'ont donc jamais travaillé ensemble, le porteur de projet doit veiller à ce que chacun se sente en confiance dans l'équipe. Un climat de confiance assure une communication effective. Ensuite, l'établissement de ces conditions facilitera la recherche de solutions en équipe en cas d'imprévus.

### 1.1.3 Le porteur de projet

Le porteur de projet est l'interlocuteur privilégié d'un projet, il renvoie les différentes requêtes vers les acteurs correspondants et s'assure que chacun visualise le projet de la même façon. Il planifie, coordonne, anime et supervise le projet. Kotter (2015) résume ainsi l'importante corrélation qui existe entre l'objectif partagé au sein de l'équipe projet et la vision de cette dernière : « (...) la vraie puissance d'une vision ne se révèle que lorsque la plupart de ceux qui sont impliqués dans une entreprise ou une activité partagent la même conception de ses buts et de son orientation » (p. 99).

Quid de ce qu'on attend d'un porteur de projet européen ? Claire Sallic, directrice de la formation et de la vie universitaire à l'Université Bretagne Sud (UBS) et administratrice pilote du groupe international de la conférence des directeurs des services formation continue, identifie les cinq tâches qu'un porteur de projet doit accomplir dans une vidéo pour l'UBS (Service Universitaire de Pédagogie UBS, 2015a). Tout d'abord, le porteur de projet doit construire le projet avec ses équipes et en formuler les objectifs et les attentes. Pour cela il est nécessaire de connaître le projet sous toutes ses coutures. Ensuite, un suivi administratif rigoureux doit être mis en place via une piste d'audit qui rend compte du temps passé par chacun sur le projet, du travail accompli et des outils mis en place par le porteur de projet pour faciliter le travail administratif. Il est également primordial de faire valider son projet en interne par toutes les équipes. Dans le cas d'un projet porté par un établissement d'enseignement supérieur, toutes les personnes qui seront rattachées au projet (directeurs, enseignants, formateurs, personnel administratif...) doivent être en accord avec le contenu du projet. Créer un guide du projet qui reprend les objectifs du projet, les délais, les priorités et les contacts est un outil qui permet de s'assurer que la participation des acteurs est construite depuis la même base. D'autre part, la communication avec les financeurs doit être présente tout au long du projet. Il est important de garder un contact avec l'Agence Erasmus+ et d'aller aux réunions pour communiquer autour de son projet. Enfin, le porteur de projet doit suivre un cadre tout en restant souple en cas de changement inattendu. L'ouverture d'esprit permettra d'expliquer un changement dans un projet (Service universitaire de pédagogie UBS, 2015a).

Nathalie Bordereau, coordinatrice régionale des Maisons familiales rurales sur les questions de mobilités européennes, décrit les qualités et l'état d'esprit d'un porteur de projet dans une autre vidéo pour l'UBS (Service universitaire de pédagogie UBS, 2015b). Des qualités d'animateur de réseau pour amener les équipes à communiquer sont

indispensables. Cette qualité facilite l'échange avec les directeurs d'établissement, le personnel administratif et enseignant et les partenaires dans le cadre d'un projet d'établissement d'enseignement supérieur. Ces individus forment le comité de pilotage et représentent l'aspect pédagogique, logistique et éducatif du projet qui est présent tout au long du projet. Le porteur de projet est un expert qui réunit toutes les informations nécessaires à la rédaction du rapport final au jour le jour pour constater ce qui peut être amélioré ou maintenu. Finalement, le porteur de projet s'inscrit dans une démarche d'évaluation continue du projet en procédant à une veille de toutes les activités directement ou indirectement liées au projet (Service universitaire de pédagogie UBS, 2015b).

Notons cependant que les divers rôles, tâches et qualités du porteur de projet énumérés précédemment, forment une dynamique qui est à l'origine du rythme du projet. Sans l'implication et l'appui de son équipe de projet, le travail du porteur de projet, et donc le projet, ne seront pas enrichis.

#### 1.1.4 Evaluer un projet

L'évaluation du projet vise l'amélioration continue des activités et est présente dès la candidature du projet, notamment dans les candidatures de projets européens. Dans un module de formation à la gestion de projet transnational réalisé par l'UBS sur une commande et un financement de l'Agence Erasmus+ France Education Formation, Le Squère, responsable du pôle innovation pédagogique au service universitaire de pédagogie à l'UBS a dédié un chapitre à l'évaluation continue du projet. L'évaluation concerne tous les aspects du projet et doit faire partie du plan qualité du projet. Le plan qualité regroupe l'ensemble des démarches dédiées à l'assurance qualité du projet, c'est-à-dire l'évaluation, la gestion des conflits, les impacts... (Le Squère, 2016).

La structuration de l'évaluation doit être annexée à la candidature du projet qui sera remise à l'Agence Erasmus+. Ainsi, l'évaluation doit être pensée et avoir lieu du premier au dernier jour du projet. Il est nécessaire de se représenter l'évaluation comme un outil au service du projet parce qu'il permet de ne pas perdre de vue les objectifs et le fil rouge du projet et dans le cas échéant d'améliorer le projet. La question « quels changements peut-on constater grâce aux actions du projet ? » permet d'appliquer la méthode d'évaluation continue. Des indicateurs qualitatifs et quantitatifs apporteront une réponse pertinente (Le Squère, 2015).

D'autre part, l'évaluation concerne l'ensemble des acteurs du projet pour que le projet maintienne sa dimension participative. L'évaluation finale, qui doit être rapportée dans le rapport final des projets européens, doit être anticipée dès le début du projet.

#### 1.1.5 Consortium européen

Le terme « consortium » est défini dans le glossaire du guide du programme Erasmus+ (Commission européenne, 2016) :

Groupe de deux organisations participantes ou plus collaborant à la préparation, à la mise en œuvre et au suivi d'un projet ou d'une activité d'un projet. Un consortium peut être national (organisations établies dans le même pays) ou international (organisations participantes issues de plusieurs pays) (p. 405).

Ce mode de fonctionnement en groupe est répandu dans toutes les formes de projets européens. Dans le milieu de la recherche scientifique il est fréquent de rencontrer des institutions qui travaillent en consortium pour faciliter les échanges de pratiques. C'est le cas des consortiums IDAMS, DENFREE et Dengue Tools spécialisés dans la recherche sur la dengue et subventionnés par des fonds européens. Chacun de ces trois consortiums a réparti ses activités en *Work Package* (WP). Notons que chaque consortium nommé plus haut consacre un WP à la gestion de son consortium. Voici un exemple pour le consortium DENFREE : “*The work programme is broken down into nine work packages with one work package (WP 9) dedicated to consortium management, assessment of progress, and dissemination of the results (...)*” (Jaenisch, Sakuntabhai, & Wilder-Smith, 2013, p. 3).

Quel que soit le domaine de rattachement d'un consortium, une stratégie de gestion doit être définie pour qu'il soit effectif. L'intention est partagée par les membres du consortium européen. Les partenaires décident de travailler ensemble à l'élaboration et à la réalisation d'un même projet en mettant leurs outils et leurs connaissances en commun. Cette forme de partenariat permet de mettre le meilleur de chacun au profit d'un même projet : « Un projet se partage » (Le Squère, 2016a).

Un consortium européen n'est pas forcément constitué de membres qui se connaissent. Dès l'appel à participation pour un projet européen qui réunit des acteurs qui n'ont encore jamais travaillé ensemble, des temps de rencontre doivent être planifiés. Ces temps de rencontre permettront d'identifier les compétences de chacun, de revoir les objectifs, d'apprendre à se connaître et de poser les bases du plan de la communication (Le Squère, 2016b).

Tout projet géré par un consortium comprend un comité de pilotage. Le comité de pilotage est constitué du pilote de projet qui assure la coordination générale du projet, et facilite le circuit des informations, et d'un coordonnateur général par partenaire. Le coordonnateur général s'assure de la compréhension des actions par tous les acteurs de son équipe opérationnelle. Ce dernier est à la fois un référent pour son équipe interne et l'interlocuteur principal auprès du porteur de projet et de l'ensemble des partenaires. Ensuite, les équipes opérationnelles sont constituées de personnes impliquées pour leur domaine professionnel ou leurs compétences. Un évaluateur peut également être désigné pour réaliser une évaluation longitudinale qui comprend une observation participative dans les rencontres et des entretiens avec tous les acteurs du projet pour l'analyse des pratiques (Le Squère, 2015).

En plus de réunir des partenaires autour d'un même projet, le consortium permet de mutualiser les compétences de chaque partenaire et donc d'enrichir le projet : « Travailler en mode projet permet le progrès, pour les bénéficiaires des actions, pour les structures participantes, pour les territoires » (Le Squère, 2016b, para. 5). Travailler en mode projet et en partenariat permet à des structures similaires, ou qui aspirent aux mêmes objectifs, de coopérer et de réunir leurs connaissances pour mener à bien un projet commun.

#### 1.1.6 Consortium Erasmus+ de l'enseignement supérieur

Adopté le 15 juin 1987 par le Conseil des ministres de l'Education, le programme Erasmus a donné à plus de 9 millions de personnes la possibilité d'effectuer une mobilité à l'étranger. Dès 2007 la Commission européenne a offert aux établissements d'enseignement supérieur participant au programme Erasmus la possibilité de se regrouper en consortium pour mutualiser leurs moyens pour organiser des stages Erasmus en Europe. Le programme Erasmus+ fait suite au programme Erasmus à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014 et compte 33 pays participants. Le programme actuel porte sur la période 2014-2020 et dispose d'un budget de 14,7 milliards d'euros (Commission européenne, 2017). La particularité du programme réside dans sa promotion de la coopération intersectorielle et l'objectif d'accroître les synergies et de rapprocher l'élaboration des politiques et leur mise en œuvre sur le terrain (Commission européenne, 2016). L'Agence Erasmus + France / Education Formation est chargée de la mise en œuvre du programme pour la France.

Le programme est organisé autour de trois actions principales : L'Action clé 1 est destinée à la promotion de la mobilité à des fins d'apprentissage, l'Action clé 2 est consacrée au

soutien à la coopération pour l'innovation et les bonnes pratiques et l'Action clé 3 est un soutien à la réforme politique.

L'Action clé 1 s'adresse à la formation professionnelle, à l'enseignement scolaire et à l'éducation des adultes. Ses principaux outils sont les mobilités individuelles et les Masters communs. Des mobilités études, stage, formation et enseignement en Europe sont concernés à tous les âges de la vie et à tous les niveaux de formation. L'objectif de ces formations est de « favoriser l'acquisition et l'utilisation de compétences-clefs et développer la compréhension interculturelle » (Agence Erasmus+ France / Education et formation, 2017, p. 30). Ces consortiums regroupent des établissements d'enseignement supérieur français titulaires de la Charte Erasmus+ pour l'enseignement supérieur et doivent être composés de trois organisations françaises au minimum dont deux établissements d'enseignement supérieur.

La formation de consortiums de l'enseignement supérieur dans le cadre de l'Action clé 1 s'est multipliée en France. En effet, développer des projets Erasmus+ en consortiums permet d'associer « sur un territoire ou autour d'une thématique, des acteurs variés et complémentaires » (Agence Erasmus+ France / Education Formation, 2017, p. 19). L'engouement pour la création de consortiums est observable dans les chiffres de l'Agence. Pour l'année universitaire 2010-2011 quatorze consortiums étaient établis en France (cf. annexe 1) et les disciplines les plus représentées étaient les sciences sociales, le commerce et le droit (cf. annexe 2). En 2015, 2124 dossiers de candidatures ont été traités contre 2021 en 2016. La diminution entre 2015 et 2016 s'explique notamment par la « montée en puissance des consortia » (Agence Erasmus+ France / Education Formation, 2017, p. 25). Des experts de l'Agence sont chargés de sélectionner les projets qui seront subventionnés en appliquant des critères d'évaluation définis au niveau européen (Agence Erasmus+ France / Education Formation, 2017). Les consortiums sont coordonnés soit par l'un des établissements impliqués soit par un organisme partenaire (un Conseil Régional, une association...) qui en assure la gestion administrative et financière.

Dans le secteur de l'enseignement supérieur 793 projets Erasmus+ ont été financés en 2016 (686 en 2015) dont 29 en consortium (32 en 2015). « Le nombre d'établissements d'enseignement supérieur titulaires de la charte Erasmus a augmenté » (Agence Erasmus+ France / Education Formation, 2017, p. 38) et une fois l'accréditation de consortium

obtenue, la demande de bourse de mobilité est facilitée grâce à un système administratif allégé.

Au-delà d'être un outil de mutualisation, le consortium permet aux d'établissements de l'enseignement supérieur de répondre aux objectifs de l'Agence Erasmus+ et de développer la coopération sur les territoires.

## 1.2 Territoire projet et pérennité des projets

### 1.2.1 Du territoire...

Le territoire est un composé d'espaces sociaux et d'espaces vécus où un certain nombre de valeurs, de motivations communes se partagent. Le territoire est aussi un espace approprié avec un sentiment ou une conscience de son appropriation. Cette notion de territoire est à la fois juridique, sociale mais aussi culturelle et affective. Le territoire se distingue en deux types d'espaces complémentaires, l'un dit « délimité » et l'autre dit « représenté » où se vit une identité, géographique et sociale qu'il faut définir pour comprendre la complexité d'un contexte et la difficulté à agir dans une situation. (Le Squère, 2014, p. 36).

Le territoire est caractérisé par des codes identitaires, culturels voire sociaux qu'il faut assimiler pour comprendre son fonctionnement et sa construction.

Un territoire est aussi « un ensemble complexe où les hommes qui l'animent sont autant des décideurs que des usagers » (Le Squère, 2014, p. 36). Dans le contexte du territoire rattaché à un projet, le projet doit correspondre à une amélioration du territoire auprès des personnes auxquelles s'adresse le projet. Le concept « usitaire » proposé par Roseline Le Squère (2007, p. 71) permet de ne pas dissocier les utilisateurs des destinataires du projet et de désigner les personnes à la fois utilisatrices et bénéficiaires d'actions, directement ou indirectement, proposées sur le territoire.

### 1.2.2 ...au territoire projet

Dans les années 1960 le renforcement des échelons politico-administratifs locaux aboutit à un mouvement de décentralisation, appelé territorialisation. En effet, plus de souveraineté est transférée aux administrations sur les territoires. Les territoires de projet ont suivi. Ces derniers réunissent des acteurs locaux qui réalisent des actions « autour d'une identité territoriale et de projets locaux » (Berriet-Sollicec & Trouvé, 2013, p. 3).

Le terme « territoire » est donc indissociable de la gestion de projet. Berriet-Sollicec et Trouvé (2013) ont développé le concept de « territoire projet » qui est un « espace de référence qui a du sens pour l'action des acteurs dans la mesure où il correspond à la réponse à un appel à projet lancé par un échelon politico-administratif (Union européenne,

Etat, collectivités) » (p. 3). Un territoire devient territoire projet lorsqu'il y a demande de financements publics dans le cadre d'un projet.

Pour un meilleur équilibre et une logique d'implantation sur le territoire projet, les établissements d'enseignement supérieur et les autorités locales doivent travailler ensemble parce qu'ils sont les plus proches du territoire concerné. Avant de créer un partenariat il est nécessaire de faire un diagnostic du territoire dont il dépendra. Les acteurs locaux sont les plus qualifiés pour faire ce travail parce qu'ils connaissent les dynamiques du territoire (De Grasset, 2015).

Au niveau De Grasset (2015) remarque que la loi a un impact sur le développement des partenariats. C'est l'inverse du fonctionnement des programmes de partenariats européens, où toute forme de partenariat est encouragée pour développer les territoires les plus reculés et leur permettre de se développer au même titre que les autres.

De Grasset conclut qu'il est souhaitable « que chaque territoire adapte ses choix aux possibilités locales » (2015, para. 26). Le programme Erasmus+ permet d'aller au-delà car il permet notamment aux apprenants de l'enseignement supérieur d'avoir les mêmes possibilités de mobilité.

### 1.2.3 Développement territorial de la Bretagne

Les territoires de projet ont été identifiés à l'échelle des collectivités locales, nationale et européenne. Ces territoires ont gagné un droit d'éligibilité à diverses subventions et se sont vu attribuer des compétences. Ces territoires sont divisés en « NUTS I, II ou III » à l'échelle européenne pour faciliter la réalisation des statistiques. La Bretagne est un territoire NUTS II (cf. annexe 3) qui a l'étiquette de « région plus développée ». Malgré sa situation périphérique dans la zone géographique de l'Union européenne, le Conseil régional et d'autres acteurs portent des projets européens, notamment dans l'enseignement supérieur.

La Bretagne est une région europhile comme en témoigne sa présence à Bruxelles : « A partir du milieu des années 1980, la politique régionale a été davantage mise en œuvre en partenariat avec les régions, des bureaux de représentation régionale se sont implantés à Bruxelles (...). La Bretagne a été la quatrième région à inaugurer un tel bureau à Bruxelles (...) » (Kernalegenn, 2013, p. 22-29).

Les nécessités des territoires sont mieux comblées par les collectivités locales parce que les changements s'opèrent au même niveau et sont initiés par des acteurs locaux qui connaissent les problématiques du territoire.

Dans un marché mondialisé, l'ouverture internationale des établissements de l'enseignement supérieur est devenue un facteur clé de compétitivité et d'attractivité pour les territoires. C'est dans cette optique que certaines collectivités locales mettent en place des politiques favorisant la mobilité internationale des étudiants (Terrier, 2009).

Le Conseil économique, social et environnemental (CESER) de la Région Bretagne a identifié que les évolutions sociétales déterminent les dynamiques territoriales, il est donc important que la région se développe par tous ses territoires et toutes ses dynamiques (Laplanche & Uguen, 2013). La volonté de « faire de l'enseignement supérieur un moteur de développement régional et un élément constitutif de l'identité régionale » (Saglio, Avril, & Sire, 2012, p. 22) bretonne va dans ce sens. Associer l'ouverture sur l'international à une telle volonté de développement permet d'offrir une meilleure visibilité à l'ensemble de l'enseignement supérieur breton dont les résultats régionaux sont mis en avant.

La Bretagne s'est impliquée dans le mouvement de mobilisation des institutions et des entreprises sur les territoires lancés par l'Agence Erasmus+, notamment en 2016 en accueillant les Assises pour la mobilité des apprentis qui ont permis d'échanger autour des leviers et des obstacles à la mobilité pour ce public (Agence Erasmus+ France / Education Formation, 2017).

Les actions européennes et internationales de la Bretagne s'inscrivent dans la dynamique de rayonnement de la Bretagne décrite dans le budget primitif pour 2017 de la session de février 2017 et sont détaillées sous le programme 607 *Développer les actions européennes et internationales* (Conseil régional de Bretagne, 2017). Les financements européens ont une place croissante à l'heure où la concurrence entre les territoires se fait de plus en plus forte dans un monde globalisé (Conseil régional de Bretagne, 2017). Outre la prise de compétence du Conseil régional sur la gestion des fonds européens, la mise en œuvre de programmes opérationnels des fonds européens, sa présence à Bruxelles et dans les programmes de coopération territoriale européenne, le Conseil régional assure également un « accompagnement au cas par cas de projets structurants permettant de participer à l'attractivité de la Région » (Conseil régional de Bretagne, 2017, p. 6). Le troisième et le quatrième point du programme développent, entre autres, les objectifs de favoriser

l'ouverture à l'international pour les jeunes bretons et de renforcer la conscience européenne des citoyens et notamment des jeunes. Ces derniers objectifs correspondent en tous points aux objectifs du Programme Erasmus+.

Enfin, une des préconisations du CESER de Bretagne formulées dans l'étude *Pour une meilleure utilisation des fonds européens en Bretagne* (Blanchard & Maillard, 2012) est de rendre les financements européens plus attractifs en Bretagne, « par la diffusion et la valorisation des projets et de leurs résultats. Faire intervenir les élus locaux et européens et mobiliser l'ensemble des médias (presse régionale, sites internet...) » (Blanchard & Maillard, p. 26-27).

#### 1.2.4 Pérennité des projets européens

Les projets européens doivent suivre les grandes politiques européennes et contribuer à un développement territorial pérenne.

Chaque année des milliers de projets sont soutenus financièrement par l'Union européenne. Les programmes d'échanges, d'actions collaboratives et de développement des régions européennes sont très nombreux et encouragés au sein de l'Union européenne. Aujourd'hui, et plus que jamais depuis le lancement d'Erasmus+ 2014-2020, « le projet est un outil de développement territorial pouvant être très puissant quand il est organisé, mené, de manière stratégique, structuré et en prévision des retombées au-delà de la durée même du projet (et de la subvention l'accompagnant) » (Le Squère, 2016a, para. 1). Les programmes sont ouverts à tous et sont considérés comme de réels outils de développement.

« Devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale » (Parlement européen, 2000, para. 5) : Les actions collaboratives que l'on trouve aujourd'hui sur les territoires européens s'inscrivent dans cette démarche de développement d'une Europe de la connaissance. Pour atteindre cet objectif, chaque territoire est éligible aux programmes européens. Lorsque les territoires européens se lancent dans la réalisation de projets européens, ils sèment des opportunités pour les citoyens qui à leur tour vont nourrir leurs projets personnels et professionnels grâce aux aboutissants des initiatives développées sur leur territoire.

Les milieux de l'éducation et de la formation sont très concernés par ce projet d'avenir car ils ont pour mission de former et d'éduquer les professionnels de demain. Les programmes de mobilité des apprenants et des personnels sont un moyen d'encourager les partenariats et les échanges entre professions et formations. La promotion d'emplois durables et de qualité et le soutien à la mobilité du travail sont des priorités de la politique régionale 2014-2020 de l'Union européenne (Commission européenne, 2011). Encourager les mobilités Erasmus+ de l'enseignement supérieur c'est encourager l'acquisition de compétences professionnelles et transversales, le partage d'outils, l'ouverture d'esprit, le développement d'une conscience européenne et le développement des territoires.

Une étude menée par Angot et Guégan (2017) pour le CoRemob du Conseil Régional de Bretagne montre que « la mise en réseau en créant de la mutualisation des pratiques et des contacts, est vectrice du développement de la mobilité » (p. 83). D'autre part, les entraves à la pérennisation des mobilités sont les modifications de programmes, de financements et de partenariats. Une implication politique locale de nature financière, logistique et de mise en réseau serait une source d'influence pérenne sur la mobilité (Angot & Guégan, 2017).

#### 1.2.5 Susciter et mesurer les impacts des projets

Les impacts sont des changements positifs et négatifs produits par une action projet de manière prévue ou imprévue.

Pour mesurer l'impact d'un projet il faut des indicateurs : « Un indicateur est une grandeur observable et mesurable qui sert à montrer les changements obtenus ou les progrès accomplis par un projet » (Agence Erasmus+ France / Education Formation, 2015, p. 15). Les indicateurs doivent respecter les critères SMART : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels. Les indicateurs doivent être pensés dès le stade de la candidature.

Le CoRemob (Comité régional de la mobilité internationale) de Bretagne a procédé à un diagnostic de la mobilité européenne et internationale des jeunes bretons. Les impacts rapportés dans l'enquête et observés suite à des activités de mobilité dans les établissements portent sur l'amélioration des relations professeurs-élèves, la remobilisation des professionnels dans leur métier, la création d'une dynamique collective et de partenariats à l'international au niveau des organisations et une dissémination sur le territoire par la sensibilisation des habitants à la mobilité européenne et internationale (Angot & Guégan, 2017).

L'objectif ambitieux que l'Union européenne s'est fixé lors du Sommet de Lisbonne en 2000 est soutenu par les politiques de formation et d'éducation de l'Union européenne « pour que les citoyens apprenants d'aujourd'hui soient à la hauteur des besoins professionnels de demain » (Le Squère, 2016a, para. 2). Les fonds des programmes européens de mobilité permettent de subventionner des projets pérennes dans l'enseignement supérieur parce qu'ils auront identifié des indicateurs d'impacts dans les candidatures.

Comme les projets s'inscrivent dans l'expression du changement ils vont nourrir les territoires des partenaires et répondre à l'objectif de l'Union européenne à leur échelle (Le Squère, 2016a). La procédure de maximisation de l'impact ne s'arrête pas là, les établissements doivent également développer la communication locale pour la dissémination sur le territoire. A travers la communication grand public ont fait savoir que l'Europe finance des projets de mobilité qui ont impact direct sur la vie quotidienne des citoyens qui y participent directement ou indirectement.

## 2 Méthodologie de recherche

Ce travail sur les consortiums européens de l'enseignement supérieur breton s'appuie sur l'étude de deux consortiums : le consortium B'MOUVE porté par la Région Bretagne en partenariat avec six établissements de formations sanitaires et sociales, et le consortium Campus Lasalle Bretagne porté par Saint Joseph-La Salle Lorient et cinq établissements lasalliens bretons. Le contact avec le premier s'est fait par l'intermédiaire de mon stage de fin d'études dans un établissement membre du consortium. Ensuite le consortium B'MOUVE m'a présenté le consortium Campus Lasalle Bretagne avec lequel je suis entrée en contact. La recherche quantitative présentée dans le présent chapitre et les deux suivants permettra d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes : La gestion des deux consortiums a-t-elle abouti à la création de valeur ? Les actions des deux consortiums ont-elles déclenché une dynamique territoriale ? Quid de la pérennité dans les deux consortiums ?

### 2.1 L'entretien directif

Pour répondre à ces questions, le consortium B'MOUVE et le consortium Campus Lasalle Bretagne font l'objet d'une étude de cas pour ce mémoire. D'autre part, un membre de chaque consortium a été interrogé. Pour appuyer le travail de recherche un évaluateur de l'Agence Erasmus+ s'est également prêté à un entretien.

Le type d'entretien individuel employé ici est l'entretien directif défini par Fenneteau (2015). La technique directive permet de poser directement des questions liées à la problématique de la recherche (Fenneteau, 2015). La technique oriente le discours des interviewés et l'interviewer obtient des « informations précises sur des sujets bien identifiés » (Fenneteau, 2015, p.11). L'inconvénient de cette méthode est qu'elle ne permet pas « d'explorer de manière approfondie l'univers mental des personnes interrogées » (Fenneteau, 2015, p. 11). Ceci peut s'avérer particulièrement problématique pour un entretien de recherche sociologique. Pour des entretiens qui portent exclusivement sur la gestion de projet de consortiums et non sur une réflexion individuelle et sensible vis-à-vis de la gestion de projets, la technique est pertinente.

L'entretien s'ouvre sur une question vaste puis les questions se suivent et on laisse le répondant s'exprimer comme il le souhaite. L'interviewer est autorisé à relancer le répondant, de reformuler ses questions et de demander des précisions tout en gardant en

tête les thèmes de l'entretien, mais il n'est pas obligé de le faire. Cette méthode était la plus adaptée pour cette recherche car elle permettait d'intervenir si une question nécessitait d'être reformulée pour éviter de laisser le répondant dans l'incompréhension. D'autre part, l'entretien directif était le meilleur outil pour procéder à la comparaison des réponses des répondants. En effet, les questions suivent un ordre préétabli de la plus vaste à la plus précise et les thèmes se succèdent logiquement.

D'autre part, deux questionnaires ont été établis. Un premier questionnaire était adressé aux répondants qui sont acteurs d'un consortium et un second s'adressait à un évaluateur de l'Agence Erasmus+. Pour optimiser la pertinence des résultats de l'étude de cas, les mêmes thèmes sont abordés dans les questionnaires. La méthode qualitative appliquée a permis dans un premier temps de comparer les données des entretiens des acteurs de consortium puis, les données de l'entretien avec un évaluateur ont été croisées avec les premiers entretiens.

Des procédés de l'entretien semi-directif centré (ESDC) défini par Romelaer (2005) ont été employés afin d'optimiser le déroulement des entretiens. Les répondants étaient amenés à répondre aux questions sans qu'un temps de réponse leur soit imposé. Ensuite les interventions de l'interviewer étaient autorisées dans certains cas. Les relances qui permettent de revenir sur un thème évoqué par le répondant (Romelaer, 2005) n'ont pas été employées afin de préserver l'attention optimale des répondants vis-à-vis de la question posée et de limiter les interventions de l'interviewer. Les relances par des « Oui... », « Bien... » étaient suffisantes « pour que le répondant sente que l'interviewer est bien « dans l'entretien » et qu'il poursuive son discours » (Romelaer, 2005, p. 116). La technique de recentrage des ESDC a été utilisée mais modifiée. Parfois il était nécessaire de recentrer l'entretien parce que le répondant s'éloignait du thème de la question et la question était reformulée ou bien répétée.

Mises bout à bout, ces techniques ont permis d'obtenir des entretiens homogènes qui ont facilité l'analyse de l'étude de cas annoncée dans l'introduction.

## 2.2 Les questionnaires de l'étude

Deux séries de questions ont été établies avant la conduite des entretiens. Le questionnaire 1 s'adresse aux acteurs des consortiums de l'enseignement supérieur. Il est centré autour du consortium, de sa gestion et de son évolution. Le questionnaire 2 s'adresse à l'évaluateur de l'Agence Erasmus+. Il reprend les thèmes du questionnaire 1 mais il n'est pas centré sur

un consortium en particulier, il vise à obtenir la vision globale de la gestion d'un consortium à partir des préconisations d'un évaluateur formé par l'Agence. Le Tableau 1 suivant recense les questions posées lors des entretiens et leur explication :

**Tableau 1 : Questions des entretiens directifs**

<b>Question</b>	<b>Questionnaire 1</b>	<b>Explications</b>	<b>Questionnaire 2</b>	<b>Explications</b>
Ouverture	Présentation de la fonction du répondant.	Obtenir une présentation exacte pour l'interviewer.	Présentation de la fonction du répondant.	Obtenir une présentation exacte pour l'interviewer.
1	Est-ce qu'on pourrait décrire ce projet brièvement ?	Présentation du projet pour installer le contexte de l'entretien.	Les consortiums européens sont-ils quelque chose avec lequel vous êtes familier ?	Introduire le thème principal de l'entretien.
2	Quelle est la genèse du projet, comment est-il né ?	Obtenir des renseignements qui ne sont pas indiqués dans les candidatures et qui précisent les motivations du consortium.	Quels sont les intérêts à travailler en consortium ?	Obtenir des préconisations.
3	Pourriez-vous décrire le comité de pilotage ?	Définir la gestion du consortium et compléter sa présentation.	Quelles sont les caractéristiques d'un comité de pilotage efficace pour un consortium selon-vous ?	Obtenir des éléments clés à la gestion de projet en consortium et la vision de l'Agence Erasmus+.
4	Pourquoi travailler en consortium ?	Repérer le motif derrière ce mode de fonctionnement.	Comment procéder pour soumettre un calendrier aux membres d'un consortium ?	Obtenir un conseil à croiser avec le questionnaire 1.
5	A votre connaissance, est-ce que des postes ont été aménagés ou créés pour mieux répondre aux exigences du consortium ?	Chercher à savoir si les consortiums sont créateurs d'emplois ou bien recruteurs de profils spécialisés dans le domaine.	Dans le Formulaire de demande d'accréditation de 2015, la partie E.4.3 est consacrée à l'évaluation. Quels sont les éléments fondamentaux à intégrer dans un processus d'évaluation pour qu'il soit pertinent ?	Obtenir des éléments de comparaison à mettre en relation avec les formulaires. Repérer des techniques pour optimiser l'évaluation.
6	Comment procéder pour soumettre un calendrier aux membres du consortium ?	Repérer les techniques de gestion de projet en partenariat appliquées par les consortiums.	Quels indicateurs existent pour mesurer l'impact d'un projet ?	Définir « impact » et repérer des techniques de mesure. Croiser avec le questionnaire 1.
7	Une évaluation est-elle réalisée ? Comment ?	Découvrir le processus d'évaluation des consortiums pour le mettre en relation avec le formulaire.	Qu'est-ce qui doit être mis en place pour optimiser la participation des membres d'un consortium ?	Obtenir des conseils d'un spécialiste. Croiser avec le questionnaire 1.
8	Est-ce que des indicateurs existent pour mesurer l'impact du projet ?	A la suite de la question sur l'évaluation pour repérer un lien	Travailler en partenariat : quels avantages ?	Obtenir la vision d'un évaluateur externe aux consortiums.

		éventuel et mettre en lien avec le formulaire.		
9	Si je dis « implication des partenaires », qu'est-ce que ça vous évoque ?	Repérer la vision du travail en partenariat au sein du consortium et en obtenir un ressenti.	Travailler en partenariat : quels désavantages ?	Obtenir la vision d'un évaluateur externe aux consortiums.
10	Travailler en partenariat : quels avantages ? Qu'est-ce qui fonctionne bien ?	Connaître les éléments positifs du travail en consortium qui sont à préserver.	Quelles sont les préconisations de l'Agence pour des acteurs qui souhaitent monter un consortium ?	Repérer les préconisations de l'Agence vis-à-vis des consortiums.
11	Travailler en partenariat : quels désavantages ? Qu'est-ce qui fonctionne mal ?	Connaître les éléments négatifs du travail en consortium ou qui seraient à améliorer.	Au niveau des projets européens, qu'est-ce qu'on entend par « pérennité des projets » ?	Obtenir une définition et une explication experte.
12	Comment améliorer ? Quels conseils pour des acteurs qui ont l'intention de monter un consortium ?	Repérer comment les répondants considèrent leur consortium en les emmenant à réfléchir à son développement et à prendre de la distance.	Un consortium est-il la solution à l'atteinte d'objectifs pérennes ?	Développer la notion d'objectifs pérennes requis par le programme Erasmus+.
13	Quelle vision de la pérennité avez-vous ?	Mettre en lien avec le formulaire. Obtenir la vision de développement du consortium.	Pour vous, qu'est-ce qui est de nature à rendre un projet pérenne ?	Repérer des éléments indispensables favorisant la pérennité d'un projet.
14	Qui sont les bénéficiaires du projet ?	Repérer la vision de dissémination du consortium.	Un consortium peut-il être à l'origine d'une dynamique territoriale ?	Lier le consortium à la notion d'environnement. Croiser avec le questionnaire 1.
15	Quels impacts sont attendus sur les différents publics ou établissements auxquels s'adresse le projet ?	Suite de la question 14. Retour sur les impacts indiqués dans le formulaire et la vision de la pérennité.	Qu'est-ce qu'un consortium peut apporter au territoire du projet qu'il porte ?	Repérer les liens entre le projet et son territoire, et les apports du projet à son territoire.
16	Quel apport au développement territorial de la Bretagne ?	Repérer la vision de la portée du projet du consortium.		
17	Quel est le prochain objectif du consortium ?	Connaître les volontés de développement.		

### 2.3 Le déroulement des entretiens

L'entretien avec E du consortium B'MOUVE s'est déroulé sur son lieu de travail à Cesson-Sévigné le 16 mai 2017. Le 6 juin 2017 l'entretien avec L du consortium Campus Lasalle Bretagne s'est déroulé à Lorient et le dernier entretien a eu lieu le 27 juin 2017 avec l'évaluateur Erasmus+ R à Rennes. Les autorisations d'enregistrement ont été signées par chaque répondant avant l'enclenchement des appareils d'enregistrement. Les entretiens ont été enregistrés avec la fonction enregistreur vocal d'un ordinateur et d'un téléphone portable. Les trois entretiens durent environ 30 minutes chacun.

Chaque entretien s'ouvre sur l'annonce de la date, du lieu et du nom du répondant. Deux répondants ont répondu dans l'ordre aux questions du questionnaire 1. Le questionnaire 2 était adressé à un troisième répondant. Aucun élément n'est venu perturber les entretiens et chacun avait prévu une plage horaire large pour participer à ce travail. Les questions étaient inconnues des répondants, seuls le thème du mémoire et le domaine du master leur avait été communiqué en amont par appel téléphonique ou par e-mail.

### 2.4 L'étude des formulaires de demande d'accréditation

Pour compléter l'étude de cas des deux consortiums il était nécessaire d'étudier une version écrite des projets. Les documents les plus aboutis pour ce travail sont les formulaires de demande d'accréditation de l'Appel 2015 pour les projets KA1 – *Mobilité des individus à des fins d'éducation et de formation ; Accréditation de consortia de mobilité dans l'enseignement supérieur*. Cependant, seules les parties C. *Résumé du projet de consortium de mobilité* et E.4. *Suivi* seront analysées dans ce mémoire parce qu'elles reprennent la présentation du projet, les impacts et l'évaluation du projet qui sont des thèmes abordés dans le questionnaire 1. Deux documents relatifs aux indicateurs de mesure des impacts du projet, mentionnés par E dans son entretien, ont également été récupérés pour compléter les réponses à la question 8 du questionnaire 1. Ces documents sont des annexes du Formulaire de demande d'accréditation du consortium B'MOUVE.

Comparer les entretiens avec les documents doit permettre d'avoir un meilleur aperçu de la gestion des deux projets. D'autre part, les documents permettent d'observer le développement des consortiums entre la vision exprimée dans le formulaire et celle exprimée au cours des entretiens. Un troisième entretien avec un évaluateur de l'Agence Erasmus+ vient appuyer les analyses et les observations de l'étude des deux consortiums. Les données de cet entretien ainsi que les informations de la revue de littérature seront

croisées avec celles des réponses aux questionnaires 1 et les documents écrits des consortiums.

## 2.5 La transcription et les séquences

Combessie (2007) explique dans *La méthode en sociologie*, que l'entretien doit être retranscrit « le plus complètement et avec le plus de précision possible, non seulement de façon littérale, mais avec indication des hésitations, des silences, des rires... : les façons de dire peuvent être aussi importantes que le contenu des propos » (p. 24-32). Pour cette étude les entretiens ont été retranscrits de façon littérale sans indication précise des hésitations, des silences et des rires car ces éléments ne feront pas l'objet d'une analyse ni d'une comparaison. Ces éléments ne sont pas indispensables à une étude de cas sur la gestion de consortiums de l'enseignement supérieur.

Pour mener à bien l'étude de cas, fournir une analyse détaillée et illustrer les points théoriques de l'analyse des résultats, une transcription de chaque entretien a été faite (cf. annexes 4, 5, 6) avec le logiciel ELAN. Pour cette étude l'intérêt n'était pas d'analyser ce qui a été dit d'un point de vue syntaxique. Les conventions de transcriptions sont minimums et se limitent au non report des interjections « Euh », « Hum » et des silences qui ponctuent les réponses. Les phrases qui ne sont pas terminées sont suivies de points de suspension.

D'autre part, chaque entretien a été divisé en séquences (cf. annexes 7, 8, 9) pour avoir une trame écrite des trois entretiens, trier les données en fonction de leur pertinence pour la question de recherche et les données hors-sujet. Les trois tableaux des séquences sont indispensables pour mener l'étude. Tout d'abord la colonne « Contenu » trie le contenu de sorte que les éléments de réponse les plus importants sont notés. Ensuite, la colonne « Mémo » fournit une première indication des éléments qui seront à croiser, à analyser ou à aborder dans les deux chapitres suivants. Enfin, la colonne « Intérêt pour la question de recherche » permet de tracer le fil rouge entre les réponses les plus pertinentes pour ce mémoire. Diviser les entretiens en séquences permet d'avoir une vue d'ensemble des éléments à traiter dans l'analyse des résultats, il s'agit d'une première étape dans l'étude de cas.

Les noms des répondants ainsi que les noms prononcés lors des entretiens ont été remplacés par une lettre au hasard dans ce texte, dans les séquences et dans les transcriptions pour

motif d'anonymat<sup>3</sup>. Les fonctions exactes des répondants sont omises dans le texte et volontairement supprimées des transcriptions, le code « xxx » indique ces suppressions. Les lieux de travail détaillés des répondants ne sont pas précisés, seul le nom des villes est indiqué parce qu'il importe au cadre géographique couvert par ce mémoire, la Bretagne. Les répondants seront désignés ainsi sans distinction du sexe de la personne : répondant L ; répondant E et répondant R.

Les séquences et les transcriptions sont deux outils qui ont permis de repérer les réponses qui témoignent de la création de valeur et de la dynamique territoriale initiée par des consortiums ainsi que de leur politique de pérennité. Ces réponses sont comparées et mises en relation avec la théorie dans la partie analyse et interprétation des résultats.

---

<sup>3</sup> Il s'agit d'un engagement vis-à-vis des répondants qui est annoncé dans l'autorisation d'enregistrement signée par les trois répondants. Ces documents sont joints sur le DVD qui accompagne la version du mémoire adressée au jury.

### 3 Présentation des cas et résultats

Les consortiums B'MOUVE et Campus Lasalle Bretagne ont été accrédités suite à leur dépôt du Formulaire de demande d'accréditation pour l'Appel de 2015 des projets KA1 – *Mobilité des individus à des fins d'éducation et de formation ; Accréditation de consortia dans l'enseignement supérieur du programme Erasmus+*. Les résultats des entretiens exposés dans ce chapitre portent sur les données relatives aux projets déposés en 2015. Ipso facto toute information qui porte sur le projet 2017 des consortiums et qui serait mentionné dans les entretiens ne sera pas reporté dans cette section.

#### 3.1 Présentation des consortiums et historiques

##### 3.1.1 B'MOUVE

Le projet B'MOUVE est piloté par la Région et les partenaires sont des établissements de formations sanitaires et sociales bretons. L'objectif est d'optimiser la mobilité européenne des étudiants, des élèves et des personnels des établissements en sollicitant une subvention du programme Erasmus+ :

*« Donc l'idée c'est à la fois de développer en termes quantitatifs, qu'il y en ait davantage, et d'améliorer les conditions de cette mobilité grâce à l'échange d'expériences, du partage d'outils, et de la mutualisation des pratiques »* (Annexe 4 : TC 00 :01 :05.898-00 :01 :45.345).

Les premières réflexions autour du projet sont apparues lors d'un groupe de travail sur la mobilité internationale des jeunes au sein de Régions de France. La Région Bretagne a pris exemple sur d'autres régions françaises qui se mobilisent sur le programme Erasmus pour faciliter l'accès des établissements bretons au programme. Une enquête a été menée sur les mobilités dans le secteur sanitaire et social et il est apparu que :

*« (...) très peu d'établissements étaient investis sur le programme Erasmus+ »*  
(Annexe 4 : TC 00:01:50.700 - 00:05:34.000).

Les premières réflexions avec les établissements datent de 2014.

##### 3.1.2 Campus Lasalle Bretagne

Le consortium Campus Lasalle Bretagne réunit six établissements lasalliens de Bretagne. Il y a seize BTS sur l'ensemble des établissements du consortium qui représentent 1000 étudiants. L'objectif du projet était de :

*« (...) se mutualiser et pour aider le plus nos étudiants et avoir plus de poids sur l'international (...) » (Annexe 5 : TC 00:01:46.366 - 00:03:32.699).*

La formation BTS n'existant pas à l'étranger, il est plus facile pour ces établissements de se présenter en tant que consortium pour faciliter la compréhension des partenaires étrangers et réunir les établissements lasalliens qui dépendent de l'Education nationale et ceux qui dépendent du Ministère de l'Agriculture sous une dénomination commune.

Les établissements parvenaient à gérer les mobilités individuellement mais ce fonctionnement ne pouvait être pérennisé. Se regrouper en consortium était la solution pour bénéficier d'une reconnaissance internationale, nationale et locale.

## 3.2 Gestion et pilotage des consortiums

### 3.2.1 Comité de pilotage

La gouvernance de B'MOUVE est assurée par deux instances. Le comité stratégique réunit les équipes de direction des établissements, les référents mobilité et un élu ou un chef de service de la Région. Le comité de suivi est l'instance technique qui rassemble les référents mobilité des établissements et les services techniques de la Région. Le consortium Campus Lasalle Bretagne compte également deux instances. Les six chefs d'établissements forment une instance qui rencontre deux fois par an le comité formé par les chargés de mobilité des six établissements. Ces derniers se réunissent six à sept fois par an. Un président a été nommé à la tête du consortium.

Le répondant R préconise qu'un comité de pilotage s'inscrive dans une stratégie d'établissement. Les équipes de direction doivent être parties prenantes pour s'associer à l'ensemble des corps pédagogiques et des bonnes volontés impliquées dans le projet. Si l'équipe de pilotage n'est pas solide et en marge du projet il y a risque de sanction par l'Agence.

### 3.2.2 Partenaires du consortium

Pour optimiser la participation des membres du consortium, le répondant R conseille que le partage des tâches soit équilibré et :

*« (...) il faut impérativement au préalable avoir satisfait, être sûr que les besoins et les problématiques de chacun des partenaires seront bien pris en compte dans les actions et dans les évaluations derrière » (Annexe 6 : TC 00:08:14.813 - 00:09:20.222).*

Le répondant L du consortium Campus Lasalle Bretagne estime que l'implication des partenaires se ressent par des contacts au quotidien avec les partenaires étrangers. Ces contacts sont le fruit de plusieurs années de partenariat rendues possibles grâce au consortium qui représente un dynamisme à l'international. A l'inverse, le répondant E compare l'implication des partenaires dans la durée à un défi constant pour l'institution régionale qui porte le projet. Pour les établissements d'enseignement supérieur bretons membres de B'MOUVE l'implication se limite parfois au dépôt des dossiers de mobilité et à oublier le travail en mode projet que requiert un consortium.

*« L'idée c'est aussi qu'il y ait un enrichissement mutuel des établissements et pour ça il faut qu'ils s'impliquent dans la durée »* (Annexe 4 : TC 00:13:28.922 - 00:14:47.076).

Le répondant L ne s'exprime pas sur l'implication des six établissements membres du consortium. Cependant le répondant E acteur du consortium B'MOUVE mentionne le consortium Campus Lasalle Bretagne et imagine que l'implication est optimisée parce qu'un établissement lasallien, et non une institution régionale, porte le projet pour les cinq autres établissements.

### 3.2.3 Calendrier

Le répondant R conseille d'anticiper toute écriture avant la mise en œuvre du projet pour les questions d'évaluation, les mesureurs d'évaluation etc. Il affirme que cette anticipation est fondamentale.

La volonté de B'MOUVE n'est pas d'imposer des temps de rencontre et des calendriers aux membres du consortium :

*« (...) on se dit que c'est pour eux et qu'ils viennent s'ils ont le sentiment que ça leur apporte quelque chose et que si ce n'est pas prioritaire... Voilà, ils viendront la prochaine fois »* (Annexe 4 : TC 00:09:19.600 - 00:10:22.800).

L'objectif est de coopérer et il est vérifié lorsque les établissements remettent les dossiers dans les temps à la Région à l'approche des dates butoirs de l'Agence Erasmus+.

Le consortium Campus Lasalle Bretagne fonctionne avec un système de réunions auxquelles les membres du comité des chargés de mission sont présents. C'est au cours des réunions que les bourses sont distribuées entre les établissements et que les éventuels

désistements sont gérés. Ce système leur permet d'être à la hauteur du degré d'efficacité exigé par l'Agence.

#### 3.2.4 Intérêts du travail en consortium

L'évaluateur et répondant R, estime que l'intérêt de travailler en consortium réside dans l'association de petits porteurs de projets à des gros porteurs. Ce format de partenariat est encouragé par l'Agence au détriment des partenariats de gros porteurs de projets. La réflexion du répondant E par rapport aux motivations du travail en consortium va dans le sens de l'Agence. En effet, l'avantage du consortium B'MOUVE est qu'il :

*« (...) permet d'impliquer sur le programme Erasmus+ des établissements qui n'iraient jamais... Parce que il y a quand même une lourdeur administrative assez forte » (Annexe 4 : TC 00:06:24.700 - 00:07:23.200).*

La Région est un gros porteur de projet qui maîtrise la partie administrative et financière des projets Erasmus+ qu'on retrouve dans les demandes de subventions, la gestion des bourses, les rapports et les audits. Cette compétence de la Région permet de soulager le travail administratif des établissements d'enseignement supérieur qui gèrent déjà l'accompagnement pédagogique des jeunes qui vont partir en mobilité. Ainsi chaque membre du consortium gère ce qui est de son ressort.

Le consortium Campus Lasalle Bretagne ne compte pas d'institution régionale dans ses rangs donc les établissements sont autonomes mais mutualisés à travers le consortium :

*« C'est à dire qu'on est mutualisés, on se réunit, on va préparer ensemble les rapports intermédiaires, ce qui est quand même aussi une souplesse vu l'épaisseur des rapports à remplir. On se réunit pendant une journée et on se répartit les tâches pour pouvoir produire quelque chose de plus efficace » (Annexe 5 : TC 00:06:05.283 - 00:08:52.133).*

### 3.3 Processus d'évaluation des consortiums

Le consortium Lasalle Bretagne a recours aux réunions pour gérer le consortium. Les réunions permettent également d'effectuer une évaluation continue du projet par la présence de chargés de mission des établissements partenaires à chaque réunion. Lorsqu'il a été relevé que les étudiants manquaient d'informations vis-à-vis de leurs mobilités, les réunions ont permis de mettre en place des documents spécifiques qui les accompagneront en mobilité. Comme des membres de chaque établissement partenaire sont présents aux réunions, les étudiants de chaque établissement reçoivent les mêmes documents.

D'autre part, dans la partie *E.4.3 Evaluation* du Formulaire de demande d'accréditation, il est indiqué que le projet porté par le consortium Campus Lasalle Bretagne est évalué sur quatre axes. Les statistiques et les effectifs sont évalués par des tableaux dans lesquels sont représentées les activités de chaque membre du consortium. L'évaluation des stages et des mobilités sera également effectuée à l'aide de tableaux complétés par les étudiants, les enseignants et les partenaires étrangers. Ensuite une compilation des appréciations des étudiants est réalisée pour évaluer la nécessité d'élaborer un plan d'évaluation ou non. Le quatrième axe porte sur l'évaluation par rapport à la stratégie définie dans les chartes Erasmus des membres. La forme d'évaluation de cet axe n'est pas définie dans le formulaire parce qu'il nécessite un travail inscrit dans la durée, mais il aboutira à la mise en place d'une trame commune.

Des évaluations sont également menées au fur et à mesure du projet du consortium B'MOUVE.

*« On fait un gros travail de compte-rendu de l'ensemble de nos réunions de comité de suivi, formation et cetera, car c'est une source aussi vraiment importante d'évaluation sur les échanges qu'on a avec les établissements, sur les outils créés »*  
(Annexe 4 : TC 00:10:31.537 - 00:12:27.067).

Au moment de la candidature des axes d'évaluation, les questions évaluatives, les indicateurs et les sources qui contiendront ces évaluateurs sont présentés. Les tableaux de bord des outils administratifs fournissent des indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui permettent d'évaluer le projet régulièrement. Pour le moment seule une évaluation interne est menée, une évaluation externe n'est pas encore envisagée.

Dans la candidature quatre axes prioritaires d'évaluation sont annoncés : le nombre et la qualité des mobilités et leur impact sur le parcours des étudiants ; le nombre et l'intérêt des mobilités à des fins de formation et d'enseignement des personnels et leur impact sur la qualité des formations bretonnes ; l'évolution de l'ouverture européenne dans les établissements membres du consortium et le bon fonctionnement du consortium.

Le répondant R distingue deux évaluations :

*« (...) l'évaluation des actions dès qu'elles ont été réalisées de manière à pouvoir éventuellement les corriger. (...) après, il y a l'évaluation par rapport aux intentions plus globales entre le point de départ où on est parti et le point d'arrivée à l'issue du projet. Là c'est une évaluation globale on va dire, non pas détaillée »* (Annexe

6 : TC 00:05:59.185 - 00:06:44.851).

D'après l'évaluateur les deux évaluations sont indispensables et sont détaillées dans les sous-parties *Impacts* et *Diffusion* du Formulaire de demande d'accréditation.

### 3.4 Impacts souhaités et observés des actions des consortiums

Le répondant R estime que tous les indicateurs quantifiables peuvent mesurer l'impact d'un projet :

*« C'est multiple, mais il faut toujours les quantifier, il faut pas que ce soient des mesureurs utopiques, il faut toujours qu'ils soient en lien, inévitablement, avec les actions qu'on mène »*

(Annexe 6 : TC 00:06:54.036 - 00:08:04.296).

Le consortium B'MOUVE a dressé un tableau qui recense tous les indicateurs mesureurs d'impact du projet. Des impacts à court, moyen et long terme ont été identifiés. Le consortium est encore trop jeune pour avancer des éléments sur les impacts à moyen et à long terme :

*« Après sur les impacts à moyen terme et à long terme il faudra des années de recul. C'est pas le même travail que d'évaluer des résultats, d'évaluer un impact »*

(Annexe 4 : TC 00:12:33.845 - 00:13:20.383).

Les impacts à court terme portent sur le travail en synergie des établissements et leur ouverture européenne. Les impacts à moyen terme seront évalués à partir de la mobilité des personnels et ses effets sur la mobilité des étudiants ainsi que sur le développement et le suivi des mobilités et des développements au sein des établissements partenaires. Les impacts à long terme porteront sur l'attractivité des établissements, leur implication dans les dynamiques européennes de recherche et d'innovation et la coopération entre formations.

Au moment de l'entretien avec le répondant E un impact inattendu était déjà observé :

*« (...) c'est le dynamisme de l'ouverture internationale. On avait bien sûr envisagé que ça aurait un impact sur l'ouverture européenne des établissements. Mais on se rend compte, notamment, avec les établissements avec lesquels on travaille, que c'est un tout, c'est pas seulement l'Europe »* (Annexe 4 : TC 00:22:44.672 - 00:23:37.999).

Les impacts du consortium Campus Lasalle Bretagne sont mentionnés dans la candidature. Réunir l'organisation des mobilités dans un consortium devra permettre de donner le même poids à chaque étudiant quel que soit la taille de son établissement d'origine. Ensuite se présenter comme consortium aux partenaires universitaires européens devrait être source d'une plus grande dynamique dans les activités internationales. Les établissements membres du consortium sont répartis sur trois départements bretons, le consortium permet de lier ces départements entre eux.

Quant aux étudiants des formations BTS qui partiront en mobilité :

*« Ça les dynamise aussi pour leur avenir, c'est-à-dire qu'ils vont avoir un CV qui sera différent »* (Annexe 5 : TC 00:26:33.419 - 00:27:30.705).

Et les personnels sentiront que leur profession est valorisée et enrichie par la rencontre de leurs homologues étrangers.

### 3.5 Avantages et désavantages à travailler en consortium exprimés par les répondants

#### 3.5.1 Bons fonctionnements du travail en consortium

L'évaluateur et répondant R cite trois avantages à travailler en partenariat. Tout d'abord des petits projets vont pouvoir progresser plus vite grâce à un bon encadrement.

*« L'autre avantage c'est qu'on peut multiplier les ressources qui sont propres à chacun des partenaires qui existent chez l'un mais qui n'existent pas chez l'autre, qu'on va pouvoir mutualiser »* (Annexe 6 : TC 00:09:49.037 - 00:10:50.886).

Le troisième avantage est que la mutualisation soulage les gestionnaires de projets et permet de standardiser le travail.

Pour les établissements lasalliens le répondant L explique que travailler en partenariat :

*« (...) c'était déjà inscrit, façon de parler, dans les gènes »* (Annexe 5 : TC 00:19:09.823 - 00:19:23.764).

La communication était déjà présente et effective entre les établissements en amont de la création du consortium, ceci est un avantage et assure son bon fonctionnement.

Le répondant E du consortium B'MOUVE estime que la répartition des tâches entre la Région et les établissements du consortium fonctionne bien et qu'elle permet d'aller plus loin en matière de qualitatif avec la création d'outils communs et de guides qui mutualisent les bonnes pratiques.

*« Ce qui fonctionne bien aussi, je pense, c'est de pouvoir créer des outils communs. Voir le travail qu'on a fait sur les traductions des documents d'évaluation des conventions de stage (...), en plus on a donné tout ce qu'on avait fait traduire aux autres régions qui ont des consortiums. Donc voilà, c'est des économies d'échelle, c'est du gain de temps, du gain d'argent » (Annexe 4 : TC 00:14:54.615 - 00:16:29.769).*

### 3.5.2 Contraintes du travail en consortium

Pour le consortium B'MOUVE un point de vigilance est souligné :

*« (...) c'est l'écart qui peut se creuser entre la vision institutionnelle et régionale du chef de file, donc de la Région, dans la façon dont on rédige les dossiers et la réalité du terrain... Ça il faut vraiment qu'on y fasse attention » (Annexe 4 : TC 00:16:38.691 - 00:17:37.461).*

Par confiance envers le travail de la Région, les établissements du consortium ont tendance à prendre du recul et à diminuer leur implication. Cela pourrait aboutir à un risque :

*« (...) et le risque c'est que les établissements à un moment donné, vu l'investissement que ça demande, aient un peu envie de se cantonner au système administratif de bourse et d'apport financier et se désengagent un peu de toute l'implication en mode projet que ça demande derrière » (Annexe 4 : TC 00:16:38.691 - 00:17:37.461).*

Le répondant L du consortium lasallien rappelle que pour eux travailler en partenariat :

*« (...) c'est que de l'avantage. (...) On a beau être séparés, quand même ça fait Brest, Quimper, Saint-Brieuc et tout, mais on n'a pas besoin d'être centralisés par exemple sur le bureau, qui va gérer et renvoyer. Comme on se parle automatiquement, on gagne du temps. (...) Pour nous c'est naturel » (Annexe 5 : TC 00:20:17.234 - 00:21:35.648).*

Le répondant R, quant à lui, a constaté qu'il y a des désavantages notamment lorsque ce sont des rectorats qui créent des consortiums :

*« Plus c'est global, plus c'est impersonnel en gros. Mais ça ce n'est pas valable seulement pour les consortiums européens. C'est valable aussi pour tout autre travail qui est fait, contrôlé d'en haut ou par des structures lointaines. Ça éloigne du terrain et au niveau européen c'est une mauvaise chose à mon avis parce qu'on*

*est un peu à l'opposé du but recherché » (Annexe 6 : TC 00:12:19.314 - 00:12:41.259).*

L'évaluateur rappelle que l'objectif des partenariats européens est :

*« (...) de découvrir quand même des cultures européennes, de découvrir les autres, comment ils fonctionnent et cetera. C'est beaucoup plus important que le reste, et c'est vrai que là, une structure plus petite favorise cette connaissance plus individuelle par rapport à des consortiums » (Annexe 6 : TC 00:10:56.221 - 00:11:58.295).*

### 3.6 Impératifs à prendre en compte exprimés par les répondants

Le répondant L conseille à des acteurs qui ont l'intention de monter un consortium de commencer par apprendre à se connaître puis de définir les rôles de chacun. Il faut se poser les bonnes questions :

*« (...) "est-ce qu'ils travaillent comme nous ?". Alors nous l'avantage qu'on a, on sait qu'on travaille tous pareil, donc ça a été, comme je disais, naturel de rentrer. Et aussi autre chose, ne pas être seul, qu'une seule personne monte la charte. Parce qu'alors là il s'y perdra. Si on laisse une personne seule tout recentraliser, ça ne marche pas. Il faut, quand on monte le dossier et le projet, tout ce qui est la demande de consortium, le faire ensemble et surtout en réunion. Parce que c'est du dialogue que naît vraiment la pertinence » (Annexe 5 : TC 00:21:45.887 - 00:23:15.058).*

Pour le consortium B'MOUVE, le répondant E estime qu'il faut améliorer l'implication des établissements dans le pilotage du projet parce que la Région pilote trop :

*« Il faut qu'on arrive, la Région, à rester facilitateur et pas qu'on fasse à la place de » (Annexe 4 : TC 00:17:59.307 - 00:18:47.153).*

Cela nécessite de se remettre en question et de faire évoluer la façon de travailler pour garder une dynamique au sein du consortium. Le répondant conseille aux futurs porteurs :

*« Il faut qu'il y ait une équipe dans l'établissement. Et il faut un directeur ou un adjoint de direction et un référent de mobilisés. S'il n'y a pas à minima ce binôme, ça ne marchera pas » (Annexe 4 : TC 00:18:51.537 - 00:19:13.691).*

D'après le répondant R, l'Agence Erasmus+ préconise aux gros porteurs de projets de travailler avec des petits porteurs car :

*« Il faut partager afin qu'il y ait le plus de diffusion possible des programmes de l'Agence qui augmente ses budgets chaque année, c'est pas pour rien. Ce n'est pas pour en distribuer plus à un consortium, c'est pour qu'il y ait de plus en plus de structures qui soient touchées et donc derrière de plus en plus de participants différents »* (Annexe 6 : TC 00:13:01.518 - 00:14:28.704).

Le répondant R ressent que les projets portés par des nouvelles structures ou par des structures avec de nouveaux partenaires sont favorisés au moment de la notation.

### 3.7 Pérennité

Au niveau des projets européens, le répondant R estime que la pérennité est l'objectif principal de la Commission européenne qui correspond à un retour sur investissement. Il faut que :

*« (...) tout projet qui s'est déroulé, doit servir, doit être à la base de quelque chose d'autre »* (Annexe 6 : TC 00:14:38.147 - 00:17:19.732).

La pérennité se construit dans le temps et part d'une stratégie générale qui s'appuie sur :

*« Les programmes [qui] ne sont qu'un outil, ce n'est pas une fin en soi »*  
(Annexe 6 : TC 00:14:38.147 - 00:17:19.732).

Ensuite, n'importe quel porteur peut pérenniser, notamment en consortium, tant que :

*« (...) la fin d'un projet est obligatoirement un point de départ d'autre chose, pas forcément d'un nouveau projet mais de quelque chose d'autre qui va se diffuser un petit peu partout, même autour de soi »* (Annexe 6 : TC 00:17:29.800 - 00:19:07.560).

Le répondant R poursuit en disant que pour pérenniser il faut avoir des idées, se renouveler et voir des nouvelles initiatives en permanence.

Le répondant L associe la volonté de s'agrandir à la pérennité du consortium Campus Lasalle Bretagne. Cependant cette volonté se heurte à un questionnement :

*« On veut rester dans nos établissements lasalliens parce qu'on a notre même raisonnement. Donc peut-être d'autres partenaires... On ne va peut-être pas fonctionner pareil »* (Annexe 5 : TC 00:23:46.293 - 00:23:56.529).

Les établissements lasalliens sont catholiques et gérés différemment des établissements publics, notamment au niveau des finances. Intégrer un partenaire public nécessiterait de former un agent comptable à la gestion du programme Erasmus.

La pérennité du consortium B'MOUVE est ressentie dans la perception du consortium par ses membres :

*« Je pense qu'ils le voient vraiment, j'espère, comme quelque chose un peu comme un dispositif de la Région. Comme quelque chose qui est amené à être pérenne et voilà, il n'y a pas de raison que ça bouge ou que ça s'arrête (...). Avec ce gros atout tant qu'on reste en tout cas sur de petits projets. En gros, s'il y avait un accident une année... On peut espérer que la Région comblerait sur ses fonds propres pour que ça continue de fonctionner de la même façon » (Annexe 4 : TC 00:19:25.845 - 00:20:34.153).*

### 3.8 Bénéficiaires et impacts sur l'environnement du projet

Les impacts au niveau régional énumérés dans la partie *E.4.1 Impact* dans le formulaire d'accréditation de B'MOUVE sont de susciter l'envie chez d'autres établissements de rejoindre le consortium et une ouverture du programme vers les formations professionnelles sera également lancé par la Région. A l'échelle nationale c'est au sein de l'Association des Régions de France (ARF) que le consortium espère susciter la naissance de nouveaux projets dans d'autres régions. Au niveau international le consortium contribue à une meilleure synergie entre établissements de formations sanitaires et sociales européens.

Le consortium Campus Lasalle indique dans le même document que l'impact attendu au niveau régional est de devenir un interlocuteur privilégié avec le Conseil Régional de Bretagne. Au niveau national le consortium espère faciliter son accès à certains projets du Ministère des Affaires Etrangères. Enfin, au niveau international le consortium sera un interlocuteur de poids pour ses partenaires institutionnels au vu du nombre de mobilités et du maillage géographique breton.

D'après le répondant L, les bénéficiaires de ce consortium sont les étudiants et les professeurs qui voient leur métier valorisé. Les formations BTS des établissements du consortium gagnent également en attractivité parce qu'elles proposent un stage Erasmus+ à l'étranger :

*« A un BTS équivalent, le programme Erasmus nous a donné vraiment une visibilité*

*à l'international. Et là, cette visibilité internationale a été inscrite dans la politique d'établissement des établissements lasalliens » (Annexe 5 : TC 00:25:42.411 - 00:26:25.235).*

Les premiers bénéficiaires du consortium B'MOUVE sont également les étudiants et les personnels qui partent en mobilité. Les établissements sont bénéficiaires :

*« (...) surtout quand ils parviennent à développer un peu de mobilité entrante de professionnels » (Annexe 4 : TC 00:20:40.845 - 00:22:19.922).*

La Région qui porte le projet se trouve également bénéficiaire car comme le caricature le répondant E :

*« (...) ça coûte pas très cher et politiquement ça fait du bien » (Annexe 4 : TC 00:25:42.411 - 00:26:25.235).*

Le consortium du répondant L fait également la promotion de la Bretagne dans son environnement, notamment par sa dénomination Campus Lasalle « Bretagne », il apporte :

*« Un rayonnement à la Bretagne » (Annexe 5 : TC 00:28:55.706 - 00:28:57.412).*

Par la suite, le consortium espère évoluer en prenant en compte les remarques des étudiants qui rentrent de leur mobilité de stage à l'étranger.

Le répondant E estime que :

*« (...) plus il y a de porteurs de consortiums, plus il y a une dynamique territoriale qui se met en place » (Annexe 4 : TC 00:25:42.411 - 00:26:25.235).*

Bien que les projets du consortium B'MOUVE soient encore petits en ce qui concerne le nombre de mobilités, ils apportent un impact au développement territorial de la Bretagne :

*« (...) c'est un dynamisme et une cohésion des porteurs de projets à l'échelle régionale » (Annexe 4 : TC 00:23:43.691 - 00:24:25.537).*

Pour ce consortium l'objectif sera toujours d'optimiser la mobilité et de continuer à s'agrandir :

*« (...) il y a encore des perspectives pour passer d'un projet qui est encore anecdotique à un vrai projet sur la filière sanitaire et sociale en Bretagne » (Annexe 4 : TC 00:24:33.074 - 00:25:23.843).*

L'évaluateur et répondant R affirme qu'un consortium doit impérativement être à l'origine d'une dynamique territoriale :

*« Impérativement, parce que tous les acteurs locaux sont concernés (...) »* (Annexe 6 : TC 00:21:16.760 - 00:21:50.720).

Par la diffusion de ses actions, la Commission européenne souhaite :

*« Entre guillemets "faire aimer l'Europe" »* (Annexe 6 : TC 00:22:41.480 - 00:25:41.400).

Pour réaliser ce souhait il faut, d'après le répondant R, apprendre à connaître les autres avant de travailler ensemble. C'est ce que fait la Bretagne :

*« La Bretagne est loin de l'Europe, c'est une extrémité, c'est une région satellitaire en fait du grand pôle européen. On est dans la même démarche, il faut exister. Là-dessus on sait que les Bretons ont des capacités relativement faciles par rapport à d'autres régions, de se mettre en avant. Mais il faut toujours le faire, surtout au niveau européen. Ça rentre toujours dans la culture, connaître les autres. C'est le seul objectif des programmes européens. Il faut connaître les autres »* (Annexe 6 : TC 00:22:41.480 - 00:25:41.400).

Ce résumé complet des trois entretiens et des passages sélectionnés du Formulaire de demande d'accréditation des deux consortiums réunit les résultats de l'étude de cas. Le résumé couvre les aspects qui sont en lien direct avec la question de recherche de cette étude, soit éclairer les actions des consortiums de l'enseignement supérieur ainsi que leurs retombées vis-à-vis d'une dynamique territoriale et la présentation des impacts qu'ils souhaitent provoquer. Une analyse détaillée des résultats est faite dans le prochain chapitre.

## 4 Analyse et interprétation des résultats

L'analyse des résultats met en parallèle les résultats des entretiens et les concepts théoriques analysés dans la littérature scientifique. Les résultats des entretiens et de l'étude des Formulaires de demande d'accréditation sont comparés et les éléments qui répondent à la problématique sont retenus et analysés afin d'être interprétés.

Le consortium Campus Lasalle Bretagne mutualise les actions européennes pour Saint Joseph Lasalle à Lorient, La Croix Rouge à Brest, Saint Joseph Lasalle à Vannes, Le Likès à Quimper, le lycée agricole Kerplouz à Auray et le Sacré Cœur à Saint Briec. Ces établissements proposent des formations d'enseignements supérieur au niveau BTS dans les domaines industriel, tertiaire, médical et agricole. Le consortium représente 1000 étudiants et 320 enseignants et personnels. Les mobilités de stage des BTS ont lieu en première année et durent deux mois.

Lors de la demande d'accréditation de 2015, B'MOUVE réunissait les sept établissements de formations sanitaires et sociales ayant la charte Erasmus+ en 2015 sur les 46 implantés en Bretagne, les écoles paramédicales de Vannes (IFSI et IFAS), Askoria, le CHRU de Brest, l'IRFSS Bretagne de Brest, l'ITES de Brest et l'IFPEK de Rennes dans un projet de consortium piloté par le Conseil Régional de Bretagne. L'objectif est d'ouvrir ces établissements à l'Europe pour être au cœur de la recherche et de l'innovation européenne pour contribuer à l'harmonisation et à la promotion des formations sanitaires et sociales qui sont encore très différentes selon les pays.

Les deux consortiums regroupent des établissements qui sont répartis sur plusieurs départements bretons ce qui contribue, dans un premier temps, à rendre compte de leurs actions à l'échelle de la Bretagne.

### 4.1 Gestion des consortiums Erasmus+ de l'enseignement supérieur breton

Des trois entretiens il ressort que l'avantage de la gestion de projets en consortium est la mutualisation des ressources de tous les partenaires. Les établissements s'enrichissent mutuellement et les capacités des uns et des autres sont réunies au profit du consortium. La mutualisation se fait sur des ressources qui existent déjà donc la création d'un consortium n'a pas d'impact sur la création ou la suppression d'emploi.

Le regroupement en consortium facilite aussi la communication et l'organisation avec les partenaires étrangers qui n'ont plus qu'un seul interlocuteur. La problématique des établissements lasalliens qui dépendent soit de l'Education nationale, soit du Ministère de l'Agriculture et qui sème la confusion chez les partenaires étrangers, ne se pose plus parce qu'un consortium européen de l'enseignement supérieur est ouvert à tous ces établissements.

L'intérêt principal de travailler en consortium est que des petits porteurs sont amenés à travailler avec des gros porteurs et vont progresser rapidement parce qu'ils vont se faire aider en permanence. Aujourd'hui, les consortiums sont souvent portés par de gros porteurs de projets qui du fait de leur position dans la hiérarchie institutionnelle sont relativement éloignés des réalités du terrain. Pour ce type de cas, le répondant R a, par sa fonction d'évaluateur pour l'Agence Erasmus+, constaté qu'il manque un esprit européen à ces projets. C'est pourquoi :

*« (...) l'ordre leur est donné maintenant, par l'Agence, d'intégrer des petits en leur sein, voilà »* (Annexe 6 : TC 00:01:55.150 - 00:02:45.850).

Les petits porteurs, souvent des établissements scolaires ou d'enseignement supérieur, sont plus proches des réalités du terrain pour véhiculer les valeurs européennes du partage et de la connaissance.

La Région Bretagne est une institution qu'on peut qualifier de « gros porteur » au sens du répondant E et qui conçoit aujourd'hui :

*« Ce qui est à améliorer, c'est l'écart qui peut se creuser entre la vision institutionnelle et régionale du chef de file, donc de la Région, dans la façon dont on rédige les dossiers et la réalité du terrain... »* (Annexe 4 : TC 00:16:38.691 - 00:17:37.461).

Initialement Le consortium B'MOUVE était intentionné pour des établissements qui étaient peu actifs sur le programme Erasmus+. La région avait décidé en rapport avec les pratiques des autres régions de France que les priorités seraient soit les apprentis soit les formations sanitaires et sociales. Cependant le réseau Movil'App porté par la CCI de France soutenait déjà les formations en apprentissage. Donc B'MOUVE s'est construit pour les établissements de formations sanitaires et sociales. Une réelle connaissance du terrain a permis d'identifier quelles formations il fallait épauler.

Pour garantir le bon fonctionnement du consortium il faut établir une stratégie eu sein des établissements :

*« (...) il faut d'abord une stratégie. C'est-à-dire qu'une équipe active, dynamique ne suffit pas si par exemple les directions l'acceptent mais ne sont pas partie prenante entièrement »*

(Annexe 6 : TC 00:02:53.962 - 00:04:34.592).

Tant les corps pédagogiques que l'équipe de direction doivent être impliqués dans un consortium. Un consortium qui est amené à durer est porté par l'implication de tous les échelons d'un établissement dans le projet. Les deux consortiums étudiés ici comptent chacun deux instances dont une qui représente les équipes de direction des établissements. Cependant, il ne suffit pas d'avoir deux instances dans la gestion du projet, il faut également impliquer les instances tout au long du projet. Pour Campus Lasalle Bretagne le travail en partenariat s'est établi sans efforts parce que la communication entre les établissements existait déjà. A l'inverse, le consortium B'MOUVE est constitué d'établissements qui à l'origine ne font pas partie du même réseau, donc il est plus difficile de leur faire adopter le travail en mode projet et d'impliquer les partenaires sur le long terme.

Avant l'écriture il faut s'assurer que les besoins et les problématiques de chaque partenaire soient pris en compte dans les actions qui seront présentées dans la candidature. Ensuite, la rédaction d'un vade-mecum, un guide du projet, qui est distribué à tous les membres du projet est fortement conseillée et doit être mentionnée dans le Formulaire de demande d'accréditation. Le vade-mecum regroupe toutes les informations relatives au projet, des contacts aux objectifs du projet. Ce document d'anticipation doit servir d'outil si une modification s'avère nécessaire.

L'écriture du Formulaire de demande d'accréditation doit se faire avec toute l'équipe parce qu'un travail en consortium est un travail en commun. L'anticipation dans l'écriture signifie que les réponses aux questions de la candidature doivent être connues de toutes les parties prenantes. Les objectifs, les moyens intentionnels et opérationnels, les actions et leur préparation et les évaluations et leurs mesureurs doivent être connus et approuvés de tous avant d'être écrits :

*« (...) tout doit être écrit, donc a dû être anticipé, entre six mois et un an avant le début de mise en œuvre. Cette anticipation est fondamentale »* (Annexe 6 : TC 00:04:55.962 - 00:05:42.444 ).

Lors de l'élaboration des processus d'évaluation, le répondant R conseille de prévoir les mesures de correction à l'avance. D'après l'évaluateur il y a deux types d'évaluation à préparer : l'évaluation des actions dès qu'elles sont réalisées et l'évaluation par rapport aux intentions plus globales. Cette dernière évaluation est à présenter dans les chapitres *impacts* et *diffusion* du Formulaire de demande d'accréditation. Préparer les mesures de correction à l'avance permettra de s'inscrire dans une dynamique d'anticipation pour veiller à améliorer le projet en continu.

Un processus complet d'évaluation a été mis en place pour identifier les axes d'évaluation et les sources dans lesquelles on pourra trouver des indicateurs. Une évaluation continue est également menée au fur et à mesure du projet avec les questionnaires de retour de mobilité :

*« C'est-à-dire qu'à chaque retour, à un an après le retour, voilà, on a des questionnaires d'évaluation qui vont concerner à la fois les étudiants et les personnels »* (Annexe 4 : TC 00:10:31.537 - 00:12:27.067).

Ensuite un outil d'évaluation a été mis en place au moment du rapport final :

*« Là au moment du rapport final on a adressé un questionnaire d'enquête à tous les établissements qui font partie du consortium. Donc qui nous a aussi permis de compléter... En termes de sources des éléments qui nous manquaient et notamment sur un certain nombre d'éléments liés à la perception des établissements sur le projet, et à la perception que le projet avait sur leurs équipes, sur leurs étudiants, sur l'image de leur établissement et cetera »* (Annexe 4 : TC 00:10:31.537 - 00:12:27.067).

La Région Bretagne, le pilote de B'MOUVE, a mis en place un questionnaire qui lui permet de centraliser les perceptions de tous les établissements, c'est une solution durable pour améliorer le fonctionnement d'un consortium dont les membres travaillent ensemble pour la première fois. Ce questionnaire est un moyen pour la Région de se rapprocher des réalités du terrain. Le consortium Campus Lasalle Bretagne ne mentionne pas d'évaluation similaire pourtant elle serait intéressante à mettre en place pour s'assurer que les établissements ont toujours les mêmes objectifs en tête.

Travailler en consortium n'a supprimé aucun poste dans les deux consortiums mais demande un autre travail aux établissements parce qu'il y a une nouvelle mission à mener :

*« (...) ça ne leur demande pas le même travail en tout cas, ils ne s'investissent pas sur les mêmes choses » (Annexe 4 : TC 00:08:11.750 - 00:09:04.50).*

#### 4.2 Dimension européenne des consortiums des consortiums Erasmus+ de l'enseignement supérieur

Tout projet européen doit véhiculer un esprit européen. L'esprit européen se traduit par une ouverture européenne qui doit être ressentie dans la candidature :

*« (...) quand on est dans les partenariats européens il s'agit de découvrir quand même des cultures européennes, de découvrir les autres, comment ils fonctionnent et cetera. C'est beaucoup plus important que le reste (...) » (Annexe 6 : TC 00:10:56.221 - 00:11:58.295).*

Il faut donc s'imprégner des réalités de son territoire et considérer les membres du consortium, les mobilités et les partenaires étrangers comme des leviers qui permettront d'améliorer les réalités de son territoire en respectant une logique donnant-donnant.

Un projet européen sera riche lorsque l'équilibre entre l'ouverture européenne et la personnalité du projet sera trouvée. Dans le consortium Campus Lasalle Bretagne, les étudiants de BTS sont encouragés à partir en stage dans un pays européen et les établissements s'engagent à les guider tout au long de cette expérience. Le consortium B'MOUVE est construit sur une base de confiance entre des établissements et la Région Bretagne, la Région s'engage à gérer les tâches administratives et à trouver des partenaires européens tandis que les établissements sont chargés de l'accompagnement pédagogique des étudiants et de respecter les dates butoirs pour les envois des dossiers :

*« L'idée de base c'est que chacun fait ce qu'il sait faire et on se met ensemble pour le faire bien puisque de toute façon les projets dans le cadre du programme vont nécessiter des compétences administratives et financières et des compétences pédagogiques » (Annexe 4 : TC 00:06:24.700 - 00:07:23.200).*

Les compétences requises pour bien piloter un projet Erasmus+ de consortium de l'enseignement supérieur sont bien connues du consortium B'MOUVE. Les tâches des établissements et de la Région sont bien réparties en fonction des compétences de chacun et la Région veille à garder le rôle de facilitateur dans l'ouverture européenne des établissements de formations sanitaires et sociales.

Comme l'a rappelé le répondant R, l'objectif du programme Erasmus+, qui est ouvert à tous, est de partager en allant à la rencontre des autres. Le programme est un outil pour répandre des dynamiques d'ouverture sur les territoires des porteurs de projets.

L'Agence attend en retour des attributions de financements à des consortiums, qu'ils touchent et s'associent à d'autres structures pour assurer la diffusion du programme Erasmus+ et d'attirer une diversité de participants. C'est d'ailleurs pour cette raison que le budget de l'Agence augmente chaque année :

*« On donne, cette année c'est 169 millions d'euros, ce sera 220 en 2019, maintenant on veut en voir la couleur. Il y a une volonté politique d'avoir ce retour » (Annexe 6 : TC 00:14:38.147 - 00:17:19.732).*

Nous pouvons déduire que la gestion de projets en consortium répond à l'objectif de dissémination de l'Agence Erasmus+. Une meilleure connaissance des dispositifs de la Commission européenne sur les territoires, lui permet de se rapprocher des réalités et de développer ses programmes. Pour nos deux consortiums de l'enseignement supérieur, se présenter sous forme de consortium auprès des partenaires étrangers leur permet de multiplier les partenariats et de diffuser les activités des établissements à une échelle européenne.

Il est arrivé au consortium Campus Lasalle Bretagne d'accueillir des étudiants d'universités allemands qui n'étaient pas des partenaires mais qui avaient eu vent du consortium grâce à leurs partenaires allemands. Cet exemple montre que l'objectif du programme Erasmus+ qui est de toucher toujours plus de structures est réaliste parce qu'il permet de tisser des liens au-delà du consortium :

*« C'est le but Erasmus, si par hasard quand on a un accord, avec par exemple l'université technique aussi bien d'Allemagne ou de Rijeka, nous on a par exemple des spécialités en informatique, eux ont d'autres choses. S'ils ont besoin d'un partenaire ils nous appellent, nous on va trouver le partenaire. On sert aussi de tremplin » (Annexe 5 : TC 00:18:03.411 - 00:18:40.000).*

En prenant individuellement les petits établissements du consortium, un tel travail de réseau serait laborieux, mais en se réunissant en consortium, chaque établissement a gagné en reconnaissance :

*« Parce que si on était seul, petit établissement, avec quatre BTS, on ne serait pas crédibles et le consortium donne un dynamisme à l'international » (Annexe 5 : TC*

00:18:42.410 - 00:18:59.234).

Cependant, travailler avec des établissements qui ont peu d'expérience dans la mobilité européenne et qui doivent gérer un service international dans le cadre du consortium, peut s'avérer complexe quand il s'agit de les impliquer :

*« (...) c'est un défi constant de parvenir à mobiliser dans la durée et à impliquer dans la durée l'ensemble des partenaires. Parce que c'est un peu la solution de facilité aussi de se dire voilà, maintenant ça roule, voilà je n'ai plus qu'à déposer mes dossiers et puis de toute façon le financement va tomber et voilà »* (Annexe 4 : TC 00:13:28.922 - 00:14:47.076).

Il est important de rappeler que le consortium ne peut évoluer sans la participation de ses membres. La méthode de travail en consortium doit être étudiée. Des établissements qui n'ont pas encore travaillé ensemble doivent apprendre à se connaître avant le dépôt de projet à l'occasion des ateliers de rencontre et d'écriture organisés par le porteur. Plus il y aura d'échanges, plus le projet sera riche et l'objectif d'enrichissement mutuel des établissements sera assouvi.

#### 4.3 Consortiums Erasmus+ de l'enseignement supérieur : création de valeur

D'après le répondant R ce sont les indicateurs quantifiables qui permettent de mesurer l'impact d'un projet :

*« Ça peut être le nombre de demandes supplémentaires de participation de participants pour la suite. Ce peut être de tout ordre. Des consultations accrues de sites internet, de demandes de renseignements, de questionnements pour des gens qui pourraient être intéressés. Ça peut être une certification »* (Annexe 6 : TC 00:06:54.036 - 00:08:04.296).

Il faut quantifier ces mesureurs, ils ne doivent pas être utopiques parce qu'ils doivent être en lien avec les actions du projet. Les indicateurs quantifiables permettent d'évaluer la valeur créée par les actions du projet. Cette valeur est étroitement liée aux impacts parce qu'elle apporte des éléments sur lesquels le consortium va pouvoir capitaliser et évoluer.

Le consortium Campus Lasalle Bretagne gère un blog en ligne sur lequel sont postés des articles et des photos en lien avec les mobilités et les activités des étudiants. En plus du soutien linguistique en ligne Erasmus+, les établissements lasalliens proposent un soutien linguistique aux étudiants pour qu'ils partent en stage avec un bagage linguistique. Le soutien linguistique est dispensé par des enseignants de l'établissement, l'équipe

pédagogique est donc intégrée dans le projet et les ressources dont dispose le consortium sont utilisées pour optimiser la mobilité. Des certifications pourraient être délivrées à l'issue de ces cours pour quantifier cet indicateur d'impact, comme le conseille le répondant R.

D'autre part, la décision de partir en mobilité en première année permet par la suite d'accompagner les étudiants dans la rédaction de leur rapport de stage qui sera soutenu en deuxième année, et de leur expliquer que cette expérience leur donne un avantage par rapport à un parcours BTS classique :

*« Nous, vraiment, on est près de l'étudiant pour son rapport. Après ça lui permettra vraiment de valoriser son rapport et son stage à l'étranger sur son CV »* (Annexe 5 : TC 00:15:17.499 - 00:16:23.799).

Dans quelques années, quand le consortium aura environ quatre années de recul, les étudiants diplômés d'un BTS du consortium devraient être l'objet d'une enquête d'employabilité pour en montrer les aboutissements pérennes.

Le consortium B'MOUVE produit de nombreux outils qui sont partagés entre les établissements, voire même entre régions françaises :

*« (...) dans les créations d'outils on a essayé de créer plusieurs outils qui sont des guides où l'on mutualise les bonnes pratiques de l'ensemble des établissements pour permettre aux établissements de s'inspirer de tout ce qui se fait de mieux dans l'ensemble des établissements »*  
(Annexe 4 : TC 00:14:54.615 - 00:16:29.769).

Les livrables du consortium sont partagés entre les établissements et répondent à la volonté d'amélioration qualitative du projet et de dissémination du programme Erasmus+.

#### 4.4 Consortiums Erasmus+ de l'enseignement supérieur : dynamique territoriale

Le répondant R affirme qu'un projet doit être à l'origine d'une dynamique territoriale :

*« Impérativement, parce que tous les acteurs locaux sont concernés, peuvent être concernés par un contact qui s'est passé à l'issue d'une mobilité, d'un projet européen où il y a eu un partenaire quelque part, les gens peuvent venir etc »*  
(Annexe 6 : TC 00:21:16.760 - 00:21:50.720).

Un consortium peut être représenté comme une toile constituée de contacts et de bénéficiaires tous reliés au noyau dur qui est le consortium. Un consortium permet de

mettre en relation des individus et des structures. C'est ce que font les consortiums B'MOUVE et Campus Lasalle Bretagne en envoyant des étudiants en stage à l'étranger chez des partenaires qu'ils s'échangent grâce à la mutualisation de leurs ressources.

Les consortiums créent une dynamique à partir du moment où leurs actions bénéficient à leur territoire et le territoire de leur partenaire étranger. Cette dynamique est à petite échelle dans un premier temps parce qu'elle est basée sur des mobilités. Par la suite, des partenariats pérennes peuvent être créés entre homologues.

Les premiers bénéficiaires des deux consortiums de l'enseignement supérieur breton sont les étudiants et les personnels qui partent en mobilité. L'Agence est satisfaite parce que les établissements s'ouvrent à l'Europe et les individus qui partent en mobilité sont satisfaits parce qu'ils enrichissent leur projet professionnel ou la perception qu'ils avaient de leur métier avant de partir :

*« Donc ça donne une valorisation de leur métier d'enseignant et aussi une promotion des programmes Erasmus à l'enseignant »* (Annexe 5 : TC 00:25:05.887 - 00:25:36.528).

Une dynamique d'encouragement peut se mettre en place dans l'établissement à partir du moment où l'équipe pédagogique saisit l'importance des expériences Erasmus+ et la transmet aux étudiants. Le programme est diffusé et son objectif est atteint une fois de plus.

Pour le consortium lasallien qui réunit des petits établissements les retombées sont très positives. Désormais les BTS proposés se distinguent des autres en Bretagne parce qu'ils sont ouverts sur l'Europe. Non seulement le consortium a doté les établissements d'une visibilité à l'international, il est implanté sur le territoire et reconnu à l'échelle de l'académie :

*« C'est le projet de l'établissement, donc qui est reconnu sur le rectorat »* (Annexe 5 : TC 00:25:42.411 - 00:26:25.235).

L'accompagnement des établissements de formations sanitaires et sociales du consortium B'MOUVE est tel que les établissements perçoivent le consortium comme un dispositif mis en place par le Région voué à être pérenne. Le pilote doit veiller à ce que les établissements restent impliqués dans la durée car le consortium ne doit pas être confondu avec un service proposé par la Région bien que :

*« En gros, s'il y avait un accident une année... On peut espérer que la Région comblerait sur ses fonds propres pour que ça continue de fonctionner de la même façon » (Annexe 4 : TC 00:19:25.845 - 00:20:34.153).*

Le répondant E est d'avis que plus il y a de consortiums plus il y a une dynamique territoriale qui se met en place :

*« Nous on a, comme le consortium lasallien on a, accompagné au rectorat quand ils ont déposé leur demande de consortium, on échange vraiment très facilement, nous on s'est fait pas mal aider sur des questions très administratives par le consortium des MFR. Enfin voilà, ça crée aussi à une échelle territoriale des choses intéressantes » (Annexe 4 : TC 00:20:40.845 - 00:22:19.922).*

Les trois répondants estiment qu'une forme de dynamique territoriale est impulsée à travers la création de consortiums. B'MOUVE et Campus Lasalle Bretagne se connaissent et se sontentraîdés pour créer les consortiums. Les consortiums ne sont pas seulement à l'origine d'une dynamique entre établissements membres d'un consortium, ils sont également attentifs l'un à l'autre. Au niveau géographique, les quatre départements bretons sont concernés par ce maillage entre consortiums de l'enseignement supérieur qui s'optimisent :

*« En tout cas je pense que un des impacts c'est un dynamisme et une cohésion des porteurs de projets à l'échelle régionale » (Annexe 4 : TC 00:23:43.691 - 00:24:25.537).*

#### 4.5 Consortiums Erasmus+ de l'enseignement supérieur : activités à caractère pérenne

Les projets européens doivent être à la base de quelque chose d'autre une fois réalisés<sup>4</sup>. Quand les projets sont portés par des consortiums la réalisation de ce prérequis est facilitée. On rappelle qu'un consortium obéit à une stratégie qui a été développée par toutes ses parties prenantes avant sa création. Quand il s'agit d'un consortium de l'enseignement supérieur les établissements développent une stratégie qui sera progressive dans le temps pour s'agrandir, renouveler les activités et se diffuser. Ainsi, le programme Erasmus+ devient un outil qui sert à atteindre les objectifs fixés par les consortiums à chaque dépôt de candidature. La pérennisation découle de la stratégie générale du consortium.

---

<sup>4</sup> Ce n'est pas parce qu'un projet n'a pas atteint tous ses objectifs qu'il sera sanctionné. Il faut donner des explications à l'Agence et on pourra poursuivre plus tard pour pérenniser l'action.

Illustrons ce processus avec le consortium lasallien : avant l'obtention de la Charte Erasmus, les établissements organisaient individuellement une dizaine de mobilités par an :

*« Et on s'est rendu compte que seul dans son coin c'était faisable mais c'était pas pérennisable. (...) Les autres établissements avaient le même souci. Chacun travaillait dans son coin. Donc comme on est tous, je vous l'ai dit, un établissement lasallien, on s'est dit c'est beaucoup plus simple de se regrouper et pour avoir surtout une reconnaissance à l'international » (Annexe 5 : TC 00:03:38.499 - 00:04:27.673).*

Pour lancer une dynamique d'ouverture à l'international, les établissements devaient formuler une stratégie générale. L'outil pour appliquer la stratégie a été la demande de Charte Erasmus enseignement supérieur en 2013. Ici le projet de consortium a abouti à une reconnaissance auprès des partenaires étrangers et par la suite de nouveaux objectifs seront à atteindre à l'issue de chaque projet.

Le répondant E avance dans l'entretien que les projets ont commencé en 2015 donc ils sont encore trop jeunes pour pouvoir mesurer leurs impacts :

*« Donc sur les impacts à court terme on va pouvoir commencer à avancer des éléments. Après sur les impacts à moyen terme et à long terme il faudra des années de recul. C'est pas le même travail que d'évaluer des résultats, d'évaluer un impact » (Annexe 4 : TC 00:12:33.845 - 00:13:20.383).*

La Bretagne ne compte que deux consortiums de l'enseignement supérieur, les impacts seront difficiles à comparer tant que ces consortiums ne se multiplieront pas sur le territoire. Cependant, quand les consortiums auront déposé plusieurs projets les impacts vis-à-vis des bénéficiaires seront mesurables et calculables. Les résultats, quant à eux, sont mesurables parce qu'ils sont quantifiables et comparables avec les activités internationales des établissements qui ne sont pas membres des consortiums de l'enseignement supérieur.

L'impact à court terme qui se profile déjà chez B'MOUVE est l'ouverture à l'international de ses établissements qui démarchent la Région à la recherche de partenaires :

*« C'est vraiment un dynamisme global d'ouverture internationale » (Annexe 4 : TC 00:22:44.672 - 00:23:37.999).*

Se présenter comme un consortium permet de distinguer ses activités et sa présence à l'international de celles des autres établissements présents sur le territoire. Le consortium

garantit une meilleure visibilité sur le terrain vis-à-vis des autres établissements d'enseignement supérieur. Ceci peut pousser des établissements supérieurs à formuler une demande pour intégrer un consortium. Dans ce cas l'objectif d'agrandissement des deux consortiums serait satisfait (cf. annexe 10).

#### 4.6 Croisement de l'analyse avec la littérature

L'idée du projet qui se partage entre membres d'un consortium de Le Squère (2016a) et la mutualisation des ressources entre les membres sont les raisons à l'origine de la demande d'accréditation des deux consortiums. Le gain de temps et l'enrichissement que cela apporte sont des facteurs qui poussent les deux consortiums à poursuivre leurs activités en 2017.

Terrier (2009) observait que certaines collectivités locales favorables à la mobilité internationale des étudiants mettent en place des dispositifs pour encourager les établissements à s'ouvrir à l'international. L'étude de cas nous a confirmé cette observation avec l'exemple de la Région Bretagne qui a monté le consortium B'MOUVE. Cependant, le Conseil Régional est une collectivité locale hautement située dans le classement hiérarchique des porteurs de projets qui doit veiller à bien assimiler les problématiques du terrain rapportées par les établissements membres du consortium pour y adapter les futures actions et objectifs. Grâce aux activités mutualisées de B'MOUVE, des outils ont été créés (traduction de documents, fiches explicatives...) puis directement partagés avec d'autres Régions porteuses de projets Erasmus+. Ces initiatives sont créatrices de valeur pérennes parce qu'elles ne sont pas limitées dans le temps et bénéficient à d'autres.

De ses années d'expérience dans le domaine de la gestion de projet et d'évaluateur Erasmus+, le répondant R retient que les porteurs de projets qui mettent en œuvre des projets à échelle régionale se focalisent sur la grandeur du projet au détriment des valeurs européennes. L'analyse des résultats de l'étude de cas nous apprend que les deux consortiums font la promotion de l'intégration de la dimension européenne à leur échelle et leurs projets représentent une idée de la société où chacun doit avoir les droits et les moyens d'enrichir son projet professionnel grâce à l'ouverture européenne.

Aucun des répondants n'a mentionné l'existence d'un guide du projet ou d'un vade-mecum distribué aux deux instances des consortiums. Il s'agit pourtant d'une recommandation de Sallic (Service Universitaire de Pédagogie UBS, 2015a) qui permet de s'assurer que toutes les personnes rattachées au projet soient en accord avec son contenu. L'outil pourrait être

utilisé par le consortium B'MOUVE pour accentuer l'importance de l'implication dans la durée des établissements dès le lancement du projet.

L'évaluateur R et le répondant E ont souligné l'importance d'inclure les équipes de direction des établissements dans une instance et le consortium Campus Lasalle Bretagne implique également les équipes de direction dans la validation des projets. Un réel travail d'équipe avec une répartition des tâches en fonction des différents champs professionnels de chacun a été mis en place par les consortiums pour répondre à l'amélioration des départs en mobilité des étudiants et au vœu d'ouverture européenne des établissements. La dimension du projet comme travail collectif développée par Buttrick (2015) est précisément intégrée par les deux consortiums qui ont identifié une situation à améliorer pour les étudiants. Les établissements lasalliens ont un fonctionnement identique et les équipes se connaissent, les établissements de B'MOUVE respectent les contraintes d'échéancier et considèrent le consortium comme un dispositif de la Région, l'analyse de ces résultats induit que la communication est bien vectrice de motivation comme l'annonce Corbel (2012).

Les consortiums de l'enseignement supérieur sont encore peu nombreux en Bretagne. La région est europhile par son engagement au niveau européen mais n'est pas riche en consortiums de l'enseignement supérieur. Les établissements ont tendance à réduire leurs activités internationales par manque de temps et de savoir-faire. Les consortiums Campus Lasalle Bretagne et B'MOUVE ont décidé de remédier à cela en associant des établissements pour relancer une dynamique internationale qui leur promet une reconnaissance à l'échelle régionale, nationale et européenne. Ces promesses sont à véhiculer sur les territoires de la Bretagne pour attirer de nouveaux porteurs et combler l'objectif de dissémination des programmes de l'Union européenne. L'ouverture européenne des établissements nécessite beaucoup de bonne volonté et de motivation, d'où l'importance de partager la même conception des objectifs du projet entre membres comme le préconise Kotter (2015).

Au terme de leur étude sur la mobilité dans les établissements de formations sanitaires et sociales de Bretagne, Angot et Guégan (2017) observaient que le travail en consortium était vecteur de développement de la mobilité. L'analyse des deux consortiums vient confirmer et étoffer cette conclusion car les deux consortiums poursuivent leurs activités et souhaitent s'agrandir donc les bénéficiaires (les étudiants et les personnels) saisissent la pertinence de faire une mobilité. Les indicateurs quantifiables du résultat des projets attestent de cet

engouement et de la création de valeur par les consortiums. Le seul obstacle à l'expansion et à la poursuite des activités des consortiums serait une modification du programme Erasmus+ et des financements. Le consortium porté par la Région a déjà formulé une solution à ce problème qui serait de combler sur ses fonds propres. Le consortium Campus Lasalle Bretagne quant à lui, doit s'assurer que ses activités sont reconnues par les politiques locales et que sa mise en réseau se fonde sur des bases solides.

En répondant aux attendus du programme Erasmus+, les établissements de l'enseignement supérieur participent à l'évolution des statistiques de l'Agence qui note un développement des mobilités sortantes sur les quatre départements bretons. La multiplication des mobilités induit que les bénéficiaires ont développé leur compréhension interculturelle et acquis de nouvelles compétences. Plus les activités des consortiums seront disséminées sur le long terme, plus il y aura de la création de valeur en ce qui concerne l'enrichissement des bénéficiaires et les impacts sur le long terme, la pérennité des consortiums et la création d'outils à mutualiser et à partager.

Pour accroître l'utilisation des fonds européens en Bretagne il faut que les pilotes des consortiums appliquent les recommandations de Blanchard et Maillard (2012) en diffusant leurs projets au-delà des membres du consortiums donc à travers les médias, des restitutions ouvertes au public, des rencontres avec les élus locaux pour attirer des futurs porteurs de projets et lancer une dynamique territoriale dans ce domaine. Ces engagements répondent aux attentes de l'Union européenne sur la communication de ses programmes et l'encouragent à développer les programmes de mobilité qui apportent tant aux bénéficiaires qu'aux initiateurs en matière de reconnaissance et de politique sociale.

Les consortiums sont à l'origine d'une dynamique territoriale à partir du moment où ils bénéficient les usitaires (Le Squère, 2007) du territoire. En effet, les utilisateurs des projets sont les établissements de l'enseignement supérieur réunis en consortium et les bénéficiaires des actions sont tant les étudiants et les personnels que les établissements et la région. Les territoires projets se multiplient grâce aux consortiums qui créent un maillage entre les territoires sur lesquels sont établis les établissements. Les dynamiques territoriales sont à la fois humaines parce qu'elles enrichissent les usitaires et géographiques parce qu'elles créent des liens entre des établissements qui ont les mêmes objectifs. Les deux consortiums sont bien organisés en plusieurs instances, gérés par des méthodes propres à la gestion de projets européens, répondent à une stratégie d'ouverture calculée donc ils peuvent devenir un outil de développement territorial comme argumenté par Le Squère

(2016a) sur le long terme. Les consortiums doivent veiller à ce que leurs projets correspondent bien à leur environnement en analysant le territoire, procédant à des veilles et en conduisant des enquêtes pour être pérennes et répondre aux besoins d'un environnement comme l'a fait John Dewey dans ses écoles laboratoire (Rozier, 2010).

Chaque consortium a décrit son processus d'évaluation dans le Formulaire de demande d'accréditation et a identifié des indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui permettent d'évaluer les changements constatés grâce aux actions des consortiums. Ces indicateurs auront des retombées sur la pérennité du projet parce qu'ils évaluent les valeurs créées et les impacts sur la dynamique territoriale au-delà de la durée même du projet et de sa subvention par l'Agence Erasmus+.

## Conclusion

Dans la mission VI *Pour le rayonnement de la Bretagne et la vitalité culturelle bretonne – Budget primitif pour 2017* établie par la Région Bretagne, un objectif des actions européennes et internationales porte sur l'encouragement à l'ouverture internationale et un autre porte sur le renforcement de la conscience européenne des citoyens et notamment des jeunes. L'Action clé 1 du programme Erasmus+ aspire aux mêmes objectifs. Les activités des consortiums B'MOUVE et Campus Lasalle Bretagne contribuent à atteindre ces objectifs dans l'enseignement supérieur breton. Les deux consortiums sont reconnus par le rectorat et soutenus par le Conseil Régional de Bretagne.

Les actions des deux consortiums de l'enseignement supérieur breton ont porté leurs fruits d'un point de vue pérenne. Chaque projet réalisé a été à la base d'une nouvelle vague de mobilités. Le consortium B'MOUVE formations sanitaires et sociales coexiste désormais avec un consortium B'MOUVE formation professionnelle et les deux regroupements représentent treize établissements bretons (cf. annexe 10). Grâce à B'MOUVE 80 mobilités ont été réalisées pendant l'année scolaire 2016-2017, ce chiffre augmentera l'année prochaine avec l'accueil des nouveaux établissements. Le consortium Campus Lasalle Bretagne ne s'est pas agrandi mais il est la preuve que le maillage entre établissements supérieurs bretons ayant mutualisés leurs ressources pour s'ouvrir à l'Europe est effectif. Avant l'existence du consortium, les six établissements lasalliens organisaient une dizaine de mobilités chacun, le consortium aura permis d'organiser un total de 80 mobilités.

Les consortiums sont encore jeunes pour pouvoir mesurer les impacts attendus et exprimés dans leurs candidatures. Nonobstant la gestion de leurs activités et leurs évaluations continues tendent à montrer que les impacts escomptés seront vérifiés. Les impacts attendus sont réalistes et les objectifs tiennent compte des volontés de chaque membre du consortium, ces observations indiquent que la mutualisation des ressources des consortiums dans le temps sera prospère.

Les bénéficiaires des actions des consortiums incarnent une population active et ouverte à l'Europe. Les outils développés par les consortiums pour améliorer l'organisation des mobilités auront tant bénéficié tant aux personnels et aux étudiants ayant effectué une mobilité depuis 2015 qu'aux porteurs de projet. Cette dimension du partage et de la mutualisation des consortiums est synonyme de création de valeur.

La coopération sur les territoires s'est accrue comme en témoignent l'agrandissement de B'MOUVE et sa proximité avec le consortium Campus Lasalle Bretagne. Les deux consortiums ont orienté leurs objectifs en fonction des nécessités du territoire qu'ils ont déterminées à la naissance de l'idée du projet. La Commission européenne est trop éloignée de ces réalités et ses programmes sont des moyens pour les régions d'Europe de saisir les mêmes opportunités de développement.

Les consortiums sont à l'origine d'une dynamique territoriale parce qu'ils attirent de nouveaux porteurs de projets, font participer les acteurs locaux, impliquent les corps politiques locaux et sensibilisent les citoyens au projet européen. En France l'utilisation des fonds européens est optimisée grâce à la prise de compétence des conseils régionaux sur la gestion des fonds européens. Cet avantage est à exploiter pour encourager des acteurs variés et complémentaires à s'associer et monter des projets pour développer leur région.

Les consortiums B'MOUVE et Campus Lasalle Bretagne permettent aux formations sanitaires et sociales et aux formations BTS de découvrir les formations homologues en Europe. Au niveau européen ces consortiums soutiennent les étudiants à se développer professionnellement tout en découvrant une nouvelle approche de leur domaine de prédilection par l'intermédiaire d'un stage à l'étranger.

Pour faire de l'enseignement supérieur un moteur de développement régional et un élément constitutif de l'identité régionale, il faudrait encourager la création de consortiums. Non seulement les consortiums garantissent une ouverture européenne aux établissements, ils garantissent également une connaissance du domaine d'études qui permet de faire évoluer les formations sur le long terme.

Une étude du fonctionnement et des résultats de consortiums de l'enseignement supérieur établis dans d'autres régions de France serait à comparer avec les résultats observés dans le présent travail. Faute de moyens ce mémoire se focalise seulement sur la Bretagne mais une comparaison avec une région qui compte des consortiums dans les mêmes domaines de formations apporterait de nouveaux axes de développement.

## Summary

### **European consortia of the Breton higher education: creation of value and territorial dynamics**

The Erasmus+ 2014-2020 program offers the possibility for higher education institutions to work as a consortium to pilot mobility projects under the Key Action 1: *Learning Mobility of Individuals*. In Brittany, two consortia were formed in 2015 to pool resources and optimize the mobility of students and staff. This Master thesis studies both consortia and seeks to highlight the enrichment of the institutions, the territorial dynamism of the consortia, and the sustainability of the activities organized with project management skills specific to consortia management. The analysis presents a set of contexts favourable to the development of higher education consortia on the Breton territory – determining the extent of the pooling work to be coordinated to achieve the desired impacts. The creation of shared tools, continuous evaluation plans and impact measurers by the steering committees help attract new institutions unfamiliar with the administrative management of Erasmus+ projects. The Europhile nature of the Breton regional authorities also encourages the openness of Breton educational institutions to European mobility to develop the higher education studies of their students.

### **Keywords**

European project, consortium, project management, European program, higher education, territory, territorial dynamic, sustainability.

## Liste des références

### Ouvrages, rapports, articles et conférences

- Agence Erasmus+ France / Education Formation. (2015). *Diffusion et impact dans les projets scolaires Erasmus+*. Repéré à [http://www.agence-erasmus.fr/docs/2311\\_guide\\_diffusion\\_impact\\_sco\\_web-final.pdf](http://www.agence-erasmus.fr/docs/2311_guide_diffusion_impact_sco_web-final.pdf)
- Agence Erasmus+ France / Education Formation. (2017). *Rapport d'activités 2016*. Repéré à [http://www.agence-erasmus.fr/docs/2516\\_ra\\_2016.pdf](http://www.agence-erasmus.fr/docs/2516_ra_2016.pdf)
- Aïm, R. (2014). *La gestion de projet : introduction historique, organisation, méthodes, communication*. Issy-les-Moulineaux : Gualino-Lextenso éditions.
- Angot, C. & Guégan, Y. (2017). *Diagnostic de la mobilité européenne et internationale des jeunes bretons*. CoRemob – Conseil Régional de Bretagne.
- Berriet-Sollic, M. & Trouvé, A. (2013). Développement des territoires de projet. Quels enjeux pour les politiques rurales ? *Economie rurale*, 335, 7-19. doi : 10.4000/economierurale.3959
- Buttrick, R. (2015). *Gestion de projets – Le guide exhaustif du management de projets*. Paris : Pearson.
- Blanchard, G. & Maillard, M. (2012). *Pour une meilleure utilisation des fonds européens en Bretagne*. Repéré à [http://www.bretagne.bzh/upload/docs/application/pdf/2012-06/rapport\\_fonds\\_europeens\\_web\\_pdf20062012.pdf](http://www.bretagne.bzh/upload/docs/application/pdf/2012-06/rapport_fonds_europeens_web_pdf20062012.pdf)
- Combessie, J. (2007). *La méthode en sociologie*. Paris : La Découverte.
- Commission européenne. (2011). Politique de cohésion 2014-2020 : Investir dans la croissance et l'emploi. doi : 10.2776/45508
- Commission européenne. (2016). EU Youth Report 2015. doi : 10.2766/272452
- Commission européenne. (26 janvier 2017). Erasmus fête ses 30 ans [Annonce]. Repéré à [http://europa.eu/rapid/press-release\\_AC-17-158\\_fr.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_AC-17-158_fr.htm)
- Conseil de l'Europe et Commission européenne. (2001). *Gestion de projets, T-kit 3*. Strasbourg : Council of Europe Publishing.
- Conseil régional de Bretagne. (2017). *VI Pour le rayonnement de la Bretagne et la vitalité culturelle bretonne-Budget primitif pour 2017*. Repéré à [http://www.bretagne.bzh/jcms/prod\\_387016/fr/mission-6-budget-primitif-2017](http://www.bretagne.bzh/jcms/prod_387016/fr/mission-6-budget-primitif-2017)
- Corbel, J-C. (2012). *Management de projet : Fondamentaux – Méthodes – Outils*. Paris : Editions Eyrolles.
- De Grasset, J. (2015). Les partenariats éducatifs, vecteurs d'accompagnement du changement ?, *Éducation et socialisation*, 38. doi : 10.4000/edso.1245
- Fenneteau, H. (2015). *L'enquête : entretien et questionnaire*. Paris : Dunod.

- Jaenisch, T., Sakuntabhai, A., & Wilder-Smith A. (2013). Dengue Research Funded by the European Commission-Scientific Strategies of Three European Dengue Research Consortia. *PLoS Negl Trop Dis*, 7(12), e2320. doi : 10.1371/journal.pntd.0002320
- Kernalegenn, T. (2013). La Bretagne à Bruxelles. *Ar Men*, 193, 22-29. Repéré à : <http://fr.calameo.com/read/000079676239e9c42043d>
- Kotter, J. (2015). *Conduire le changement : Feuille de route en 8 étapes*. Paris : Pearson.
- Laplanche, A., Uguen, J. (2013). *Les dynamiques territoriales de Bretagne en questions*. Repéré à [http://www.bretagne.bzh/upload/docs/application/pdf/2013-06/rapport\\_dynamiques\\_territoriales\\_\\_13\\_06\\_2013\\_2013-06-19\\_17-46-38\\_204.pdf](http://www.bretagne.bzh/upload/docs/application/pdf/2013-06/rapport_dynamiques_territoriales__13_06_2013_2013-06-19_17-46-38_204.pdf)
- Le Squère, R. (2007). *Une analyse sociolinguistique des marquages du territoire en Bretagne : toponymie, affichage bilingue, identités culturelles et développement régional*. (Doctorat, Université de Rennes 2, Rennes). Repéré à <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00189245/document>
- Le Squère, R. (2014). Les alliances territoriales au service de l'Apprendre tout au long de la vie. *Revue de la FREREF*, 34-35. Document inédit transmis par l'auteur.
- Le Squère, R. (2015). Gestion de projets M1 GPRE : notes du cours [module en ligne]. Repéré dans l'environnement Moodle : <https://moodle.univ-ubs.fr>
- Le Squère, R. (10 juin 2016a). Mener un projet européen : quels impacts pour un territoire ? [Post de blog]. Repéré à <https://ec.europa.eu/epale/fr/blog/mener-un-projet-europeen-quels-impacts-pour-un-territoire>
- Le Squère, R. (27 septembre 2016b). L'Edito de Roseline Le Squère, expert thématique EPALE [Actualité EPALE]. Repéré à <https://ec.europa.eu/epale/fr/content/ledito-de-roseline-le-squere-expert-thematique-epale>
- Moine, J-Y. (2016). *Le grand livre de la gestion de projet. Méthodologie de structuration et de gestion d'un projet industriel*. La Plaine Saint-Denis : Afnor éditions.
- Parlement européen. (2000). Conseil européen Lisbonne, 23 et 24 mars 2000 [Conclusions de la Présidence]. Repéré à [http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_fr.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_fr.htm)
- Romelaer, P. (2005). Chapitre 4 : L'entretien de recherche. Dans P. Roussel & F. Wacheux (dir.), *Management des ressources humaines* (p. 101-137). Louvain-la-Neuve : De Boeck.
- Rozier, E. (2010). John Dewey, une pédagogie de l'expérience, *La lettre de l'enfance et de l'adolescence*, 2010/2 (80-81), 23-30. doi : 10.3917/lett.080.0023
- Saglio, A., Avril, L., & Sire, O. (2012). *Enseignement supérieur et territoires : enjeux et défis pour la Bretagne*. Repéré à [http://www.bretagne.bzh/upload/docs/application/pdf/2012-03/rapport\\_enseignement\\_superieur\\_2012-03-20\\_11-29-50\\_152.pdf](http://www.bretagne.bzh/upload/docs/application/pdf/2012-03/rapport_enseignement_superieur_2012-03-20_11-29-50_152.pdf)

Terrier, E. (2009). *Mobilités et expériences territoriales des étudiants internationaux en Bretagne : interroger le rapport mobilités spatiales - inégalités sociales à partir des migrations étudiantes*. (Doctorat, Université de Rennes 2, Rennes). Repéré à <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00458198/document>

### **Documents officiels**

B'MOUVE. (2015). Formulaire d'accréditation – Appel 2015 : *KAI – Mobilité des individus à des fins d'éducation et de formation*. Accréditation de consortia de mobilité de l'enseignement supérieur. Document inédit transmis par l'auteur.

Campus Lasalle Bretagne. (2015). Formulaire d'accréditation – Appel 2015 : *KAI – Mobilité des individus à des fins d'éducation et de formation*. Accréditation de consortia de mobilité de l'enseignement supérieur. Document inédit transmis par l'auteur.

Commission européenne, *Erasmus+ : Guide du programme*. Version 1 (2017) : 20/10/2016

### **Vidéos**

Service Universitaire de Pédagogie UBS. (1<sup>er</sup> février 2015a). *Témoignage : Claire Sallic – ce qu'on attend d'un porteur de projet*. [Vidéo en ligne]. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=6i8TWZk5Mqk&feature=youtu.be>

Service Universitaire de Pédagogie UBS. (1<sup>er</sup> février 2015b). *Témoignage : Nathalie Bordereau – ce qu'on attend d'un porteur de projet*. [Vidéo en ligne]. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=I7wQeXcnQTM&feature=youtu.be>

### **Module de formation en ligne**

Roseline Le Squère, Université Bretagne Sud, pour l'agence Erasmus+ France (13 juin 2016). *Porteur de projet : module de formation à la gestion de projet de partenariat stratégique*. Repéré à <https://ec.europa.eu/epale/fr/ressource-centre/content/porteur-de-projet-module-de-formation-la-gestion-de-projet-de-partenariat>

## Annexes

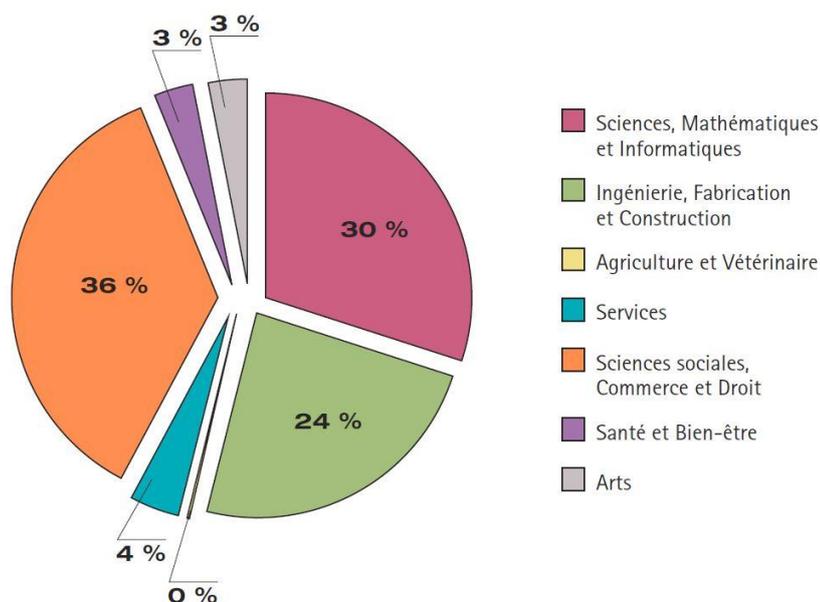
### Annexe 1 : Statistiques sur les consortiums pour l'année universitaire 2010-2011

	Année universitaire 2010-2011	
	En France	En Europe*
Nombre de consortia	14	74
Etablissements impliqués	75	544
Nombre de stages réalisés	1033	5736
Pourcentage du total des stages Erasmus	17.33 %	14 %

\* Les consortia Erasmus existent dans 13 pays : Bulgarie, République Tchèque, Allemagne, Grèce, Espagne, France Italie, Lituanie, Autriche, Pologne, Portugal, Finlande, Turquie. 80 % d'entre eux sont concentrés sur 3 pays : L'Allemagne, l'Italie et la France. On constate donc que cette logique n'est pas plébiscitée dans tous les pays européens car elle suppose une véritable coopération entre des établissements d'enseignement supérieur.

©2E2F

### Annexe 2 : Part des champs disciplinaires dans les consortiums Erasmus en 2010-2011



©2E2F

### Annexe 3 : Classification NUTS de la Bretagne

Code	NUTS 1	NUTS 2	NUTS 3
FR5	OUEST		
FR51		Pays de la Loire	
FR511			Loire-Atlantique
FR512			Maine-et-Loire
FR513			Mayenne
FR514			Sarthe
FR515			Vendée
FR52		Bretagne	
FR521			Côtes-d'Armor
FR522			Finistère
FR523			Ille-et-Vilaine
FR524			Morbihan
FR53		Poitou-Charentes	
FR531			Charente
FR532			Charente-Maritime
FR533			Deux-Sèvres
FR534			Vienne

#### **Annexe 4 : Transcription entretien E**

Cette transcription faite le mercredi 17 mai 2017 est le résultat d'un entretien directif mené à Cesson-sévigné avec E le mardi 16 mai 2017. I indique mes prises de parole.

I Voilà... Donc...

TC 00:00:01.734 - 00:00:01.884 00:00:02.255 - 00:00:02.393

I ... Nous sommes le mardi 16 mai 2017

TC 00:00:02.568 - 00:00:04.717

I Je suis avec E qui va nous présenter son poste...

TC 00:00:05.413 - 00:00:08.696

I Et...

TC 00:00:09.113 - 00:00:10.065

I Il s'agit de mon premier entretien dans le cadre de mon mémoire...

TC 00:00:10.110 - 00:00:13.627

I Sur les effets de l'action projet de consortia Erasmus+ de l'enseignement supérieur sur le développement territorial breton

TC 00:00:14.226 - 00:00:19.526

I ... Et nous sommes à...

TC 00:00:20.266 - 00:00:22.418

I xxx à Cesson-Sévigné.

TC 00:00:22.580 - 00:00:25.394

I Donc si tu pouvais brièvement... Juste donner le nom de ton poste...

TC 00:00:26.468 - 00:00:33.233

E D'accord...

TC 00:00:30.324 - 00:00:30.495

E Je suis chargée de la mobilité internationale des apprenants

TC 00:00:30.591 - 00:00:34.205

E Ca veut dire que je m'occupe xxx de différents dispositifs d'aide à la mobilité internationale des jeunes... qui veulent partir au cours de leurs études... Soit en séjour d'étude, soit en stage professionnel

TC 00:00:35.169 - 00:00:45.623

I Très bien

TC 00:00:46.194 - 00:00:46.297

I ...Maintenant je vais poser des questions qui sont toutes en lien avec le consortium B'MOUVE.

TC 00:00:47.576 - 00:00:55.485

E D'accord.

TC 00:00:55.952 - 00:00:56.082

I Donc, tout d'abord, est-ce qu'on pourrait décrire le projet brièvement ?

TC 00:00:56.413 - 00:00:59.270

I En une minute ou moins, à quelqu'un qui ne connaît absolument pas le projet, comment est-ce qu'il serait décrit ?

TC 00:00:59.509 - 00:01:04.432

E Alors, l'idée de ce projet c'est de proposer à des établissements de formations sanitaires et sociales de travailler ensemble avec la Région, donc d'être partenaire du projet... D'un projet qui est piloté par la Région. Pour solliciter une subvention dans le cadre du programme Erasmus+ afin d'optimiser la mobilité européenne des étudiants, des élèves sur une autre ligne du programme, et des personnels de leurs établissements. Donc l'idée c'est à la fois de développer en termes quantitatifs, qu'il y en ait davantage, et d'améliorer les conditions de cette mobilité grâce à l'échange d'expériences, du partage d'outils, et de la mutualisation des pratiques.

TC 00:01:05.898 - 00:01:45.345

I Et, quelle est la genèse du projet, comment est-il né ?

TC 00:01:46.518 - 00:01:49.197

E Alors, les toutes premières réflexions elles sont apparues dans le cadre d'un groupe de travail national au sein de Régions de France. Donc, qui est l'association qui rassemble les régions de France. Donc il y a des commissions sur tout un tas de sujets, et il y a un groupe technique de régions de France qui travaille sur la mobilité internationale des jeunes. Il n'y a pas beaucoup de groupes techniques à la Régions de France. Je crois que c'est un des seuls, donc il n'y a que des techniciens dans ce groupe là... Qui fonctionne très, très bien, qui est boosté par la personne qui s'occupe de la mobilité dans l'ex région Lorraine et aujourd'hui dans la Région Grand Est. Et à travers les échanges... Les échanges de pratiques, là entre régions, on a découvert en Bretagne que deux régions en France pilotaient des consortiums pour les formations sanitaires et sociales. Donc vraiment des projets similaires à ce que l'on a essayé de mettre en place ensuite. Et puis un certain nombre de régions, plus largement étaient investies sur du pilotage de consortium dans le cadre du programme Erasmus... Soit pour des apprentis, soit pour des étudiants... Donc voilà, déjà on a une connaissance de cette pratique de cette façon-là. La deuxième étape c'était de se dire que bon, ça serait bien que la Région se mobilise sur le programme Erasmus et facilite l'accès des établissements bretons au programme. Et donc la deuxième question a été vers quel public on s'oriente ? Et l'avantage qu'on a à la Région, c'est que sur mon poste, je pilote les aides à la mobilité pour tous les publics de la Région, des lycéens jusqu'aux Master 2, en passant par les apprentis, les formations sanitaires et sociales, des étudiants BTS, des étudiants DUT et cetera. Donc on avait quand même une relativement bonne vision globale de l'ensemble des établissements et des différentes mobilisations des établissements. Et très vite il est apparu par rapport aux pratiques des autres régions que, compte tenu des compétences régionales, les priorités ce seraient soit les apprentis soit les formations sanitaires et sociales. Et pour l'apprentissage en Bretagne, on avait déjà un milieu très, très structuré, avec l'existence de plusieurs consortiums appliqués sur Erasmus et notamment le consortium Movil'App qui est le consortium qui est porté par les CCI et par la CCI France... Qui impacte énormément la Bretagne puisque les deux tiers des bourses obtenues par ce consortium reviennent soit en Bretagne soit en Pays de la Loire. Historiquement, en fait, ce consortium national il est parti de la Bretagne, c'est par une personne qui est à la CCI de Région qui a vraiment monté ce projet et qui l'a fait porter par la CCI France. Voilà, donc il y avait déjà un

terrain très, très structuré sur l'apprentissage, avec en plus d'autres consortiums, le CREPA donc l'agricole public, la fédération régionale des MFR, les Compagnons du Devoir... Déjà un terreau fertile. Et à contrario, on a lancé avec une stagiaire de Rennes 2 en licence pro, une petite enquête sur le sanitaire et social. Les mobilités dans le secteur sanitaire et social... Pour se rendre compte que c'était un secteur assez dynamique mais que très peu d'établissements étaient investis sur le programme Erasmus+. Il y en avait trois/quatre, un par intermittence, mais qui avait baissé les bras, qui avait abandonné, donc il n'y en avait plus que trois sur les 46 établissements... Globalement sur les aides à la mobilité qu'on pouvait apporter à ces établissements, ils étaient très, très orientés vers l'international. Québec, Canada, Afrique de l'Ouest il y a quelques années mais beaucoup moins maintenant, l'Asie un peu en remplacement de l'Afrique de l'Ouest et très, très peu vers l'Europe. Donc là on s'est dit il y a vraiment quelque chose à faire, puisque de toute façon les fonds qui existent ils sont européens donc il y a vraiment quelque chose à développer et on a commencé cette première réflexion avec les établissements, donc c'était en 2014.

TC 00:01:50.700 - 00:05:34.000

I Est-ce qu'on pourrait décrire brièvement le comité de pilotage de ce projet ?

TC 00:05:35.300 - 00:05:41.800

E Alors, il y a deux instances en fait pour la gouvernance de ce projet. On a ce qu'on appelle un comité de pilotage ou comité stratégique qui est l'instance qui met autour de la table les équipes de direction, les directeurs ou équipes de direction des établissements, les référents mobilité et puis la Région au niveau chef de service voire élu dans l'idéal. En tout cas on essaye de mettre en place. Et on a une deuxième instance qui est beaucoup plus technique qu'on appelle le comité de suivi, qui rassemble les référents mobilité des établissements et les services techniques de la Région.

TC 00:05:42.200 - 00:06:19.900

I Pourquoi travailler en consortium ?

TC 00:06:20.200 - 00:06:22.500

E Alors, le premier avantage du consortium c'est que ça permet d'impliquer sur le programme Erasmus+ des établissements qui n'iraient jamais... Parce que il y a quand même une lourdeur administrative assez forte. Donc, l'idée de base c'est de dire... Chacun selon ses compétences. Nous, Région, on est des services administratifs, on va prendre en charge toute la partie administrative et financière. Ça on sait faire, c'est notre travail au quotidien. Donc tout ce qui concerne les demandes de subvention, la gestion des bourses, le versement des bourses, voilà, s'assurer que les dossiers sont complets, les rapports intermédiaires, les rapports finaux, les audits au besoin et cetera. Voilà, ça c'est notre travail. Et aux établissements ce qui est de leur domaine de compétence, l'accompagnement pédagogique des jeunes qui partent. L'idée de base c'est que chacun fait ce qu'il sait faire et on se met ensemble pour le faire bien puisque de toute façon les projets dans le cadre du programme vont nécessiter des compétences administratives et financières et des compétences pédagogiques.

TC 00:06:24.700 - 00:07:23.200

I Maintenant on va attaquer la phase "pendant le projet", puisque le projet est en cours. Est-ce que des postes ont été aménagés ou créés pour mieux répondre aux exigences ou aux besoins du consortium ?

TC 00:07:23.800 - 00:07:38.600

E Alors, on a créé un demi-poste, un mi-temps de catégorie B à la Région, qui est O... Qui vient en appui sur la gestion administrative et financière. Toute la partie, en fait, ingénierie et animation a

été absorbée sur mon poste... Et il y a eu quand même la création d'un mi-temps B pour... Voilà, pour la partie qui est plus administrative, instruction.

TC 00:07:38.400 - 00:08:05.700

I Et dans les établissements membres du consortium... A ta connaissance ?

TC 00:08:06.100 - 00:08:12.500

E Pas à ma connaissance. Ça n'en a pas supprimé non plus. Je veux dire, dans les établissements qui répondaient tout seuls... Eux disent que ça ne leur demande pas moins de travail... Je pense qu'il y a... ça ne leur demande pas le même travail en tout cas, ils ne s'investissent pas sur les mêmes choses. Mais, ça n'en a pas créés et ça n'en a pas supprimés... A ma connaissance. Peut-être il faudrait voir... Il y a peut-être eu des réorganisations à l'échelle de différents établissements pour cibler un peu davantage des missions liées à l'international. Je pense à des nouveaux établissements qui sont rentrés plus tard dans le consortium... A Quimper, peut-être à Saint-Brieuc, à Fougères... Enfin il y a quand même des gens qui travaillent dessus qui ne travaillaient pas dessus avant, donc voilà... Soit, ils se sont arrangés pour dégager du temps, soit ils ont absorbé sur le temps existant... ça a quand même créé un nouveau besoin, une nouvelle mission.

TC 00:08:11.750 - 00:09:04.500

I Comment est-ce qu'on procède pour imposer ou soumettre un calendrier aux membres du consortium, un calendrier de travail ?

TC 00:09:05.000 - 00:09:13.700

E Imposer c'est pas le mot, parce qu'on n'est pas du tout là-dedans. On est vraiment dans un travail... Voilà, on se dit que c'est pour eux et qu'ils viennent s'ils ont le sentiment que ça leur apporte quelque chose et que si ce n'est pas prioritaire... Voilà, ils viendront la prochaine fois. Et ils rattraperont les comptes-rendus. Je pense qu'on peut difficilement sur un sujet comme la mobilité internationale imposer des choses aux établissements, puisque ce n'était pas l'idée de base. On est plutôt dans une optique de coopération. Après, il y a quand même des contraintes très fortes, qui sont les dépôts de dossiers, les remises de l'ensemble des rapports en fait auprès de l'Agence Erasmus+. Là on n'a pas de soucis à ce niveau-là, il y a une bonne compréhension des établissements. De toute façon, s'ils ne nous donnent pas les éléments on ne peut pas déposer... On est quand même dans un jeu donnant-donnant. Il y a quand même une bonne prise de conscience en tout cas sur les éléments administratifs nécessaires pour qu'on les ait dans les temps.

TC 00:09:19.600 - 00:10:22.800

I Et, est-ce qu'une évaluation est réalisée, est réalisée tout au long du Projet, tout au long du projet j'entends, et comment ?

TC 00:10:23.350 - 00:10:30.350

E Alors, sur l'évaluation il y a déjà eu un gros travail en fait au moment de la rédaction de la demande d'accréditation du consortium, pour préparer cette évaluation. Donc pour identifier les axes d'évaluation, les questions évaluatives, les indicateurs et les sources dans lesquelles on pourra trouver ces indicateurs. Ensuite il y a des évaluations qui sont menées au fur et à mesure du projet. Je pense notamment aux évaluations au retour des mobilités.... Donc qui vont vraiment être menées au fil de l'eau. C'est-à-dire qu'à chaque retour, à un an après le retour, voilà, on a des questionnaires d'évaluation qui vont concerner à la fois les étudiants et les personnels. On fait un gros travail de compte-rendu de l'ensemble de nos réunions de comité de suivi, formation et cetera, car c'est une source aussi vraiment importante d'évaluation sur les échanges qu'on a avec les établissements, sur les outils créés. Là au moment du rapport final on a adressé un questionnaire d'enquête à tous les

établissements qui font partie du consortium. Donc qui nous a aussi permis de compléter... En termes de sources des éléments qui nous manquaient et notamment sur un certain nombre d'éléments liés à la perception des établissements sur le projet, et à la perception que le projet avait sur leurs équipes, sur leurs étudiants, sur l'image de leur établissement et cetera. Voilà, donc avec l'ensemble de ces sources, plus les rapports intermédiaires, les rapports finaux... Et puis les tableaux de bord qu'on a nous, sur nos outils administratifs, on peut dresser une liste d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui nous permettent d'évaluer régulièrement le projet. A ce jour on est vraiment sur une évaluation interne en cours et à posteriori, avec un gros travail mené à priori pour que ça puisse se faire. Voilà, peut-être à terme on envisagera une évaluation externe mais ce n'est pas à ce jour envisagé.

TC 00:10:31.537 - 00:12:27.067

I Quels indicateurs existent pour mesurer l'impact du projet ?

TC 00:12:27.725 - 00:12:33.340

E Le plus simple ça serait peut-être que je te remette un tableau avec... Parce qu'il y en a beaucoup. En fait, il y a à la fois des indicateurs qui permettent de répondre à la question "est-ce que les objectifs ont été atteints ?", donc là on reprend les objectifs des résultats attendus du projet, les indicateurs avec les sources... Sur l'impact c'est un peu plus compliqué parce que là on est... Les projets ils vont commencer en 2015 en fait. Donc on a identifié des impacts à court terme et à moyen terme, à long terme. Donc sur les impacts à court terme on va pouvoir commencer à avancer des éléments. Après sur les impacts à moyen terme et à long terme il faudra des années de recul. C'est pas le même travail que d'évaluer des résultats, d'évaluer un impact.

TC 00:12:33.845 - 00:13:20.383

I Si je dis "implications des partenaires", donc j'entends les membres du consortium, qu'est-ce que ça t'évoque ?

TC 00:13:20.383 - 00:13:27.306

E Sur l'implication des partenaires... Ça m'évoque un défi constant. C'est un peu, peut-être, un peu le pendant du consortium. Je pense que le consortium a beaucoup d'avantages en termes de répartition des tâches, en termes d'échanges de pratiques, de mutualisation... Après à partir du moment où le projet est installé et il roule et les subventions sont acquises, c'est un défi constant de parvenir à mobiliser dans la durée et à impliquer dans la durée l'ensemble des partenaires. Parce que c'est un peu la solution de facilité aussi de se dire voilà, maintenant ça roule, voilà je n'ai plus qu'à déposer mes dossiers et puis de toute façon le financement va tomber et voilà. C'est vrai que le fait de travailler en consortium ça veut dire travailler en mode projet, donc ça veut dire beaucoup d'échanges pour que ça soit riche parce que ce n'est pas seulement un moyen d'obtenir de l'argent... L'idée c'est aussi qu'il y ait un enrichissement mutuel des établissements et pour ça il faut qu'ils s'impliquent dans la durée. Pour un consortium comme le nôtre, porté par une institution régionale, je pense que c'est le principal défi de réussir à continuer à impliquer dans la durée les établissements. Je pense que ça serait intéressant à comparer avec le consortium Lasallien, où le portage est un établissement pour d'autres établissements, et ça doit être très différent dans l'implication des partenaires.

TC 00:13:28.922 - 00:14:47.076

I Travailler en partenariat, quels avantages ? Qu'est-ce qui fonctionne bien ?

TC 00:14:48.037 - 00:14:52.114

E Je pense que la répartition des tâches entre la Région et les établissements fonctionne bien. Même si certains disent que finalement ce n'est pas plus léger. Je pense quand même qu'ils oublient ce qu'ils ont fait pendant quelques années, ou ce qu'ils n'ont jamais fait... Voilà. C'est sûr que quand la Région dit on va mettre en place un consortium, les établissements ont un peu l'image de se dire « super, on n'aura plus rien à faire », c'est pas vrai. Et je crois que là il faut jouer carte sur table tout de suite, c'est pas vrai, il y aura toujours énormément de travail, mais parce qu'on va essayer aussi d'aller beaucoup plus loin en terme de qualitatif. Donc ça va continuer de vous demander beaucoup de travail. Je me suis perdue, je ne sais plus quelle est la question... Ce qui fonctionne bien aussi, je pense, c'est de pouvoir créer des outils communs. Voir le travail qu'on a fait sur les traductions des documents d'évaluation des conventions de stage, ça n'a quand même rien à voir de le faire une fois pour 14 établissements, en plus on a donné tout ce qu'on avait fait traduire aux autres régions qui ont des consortiums. Donc voilà, c'est des économies d'échelle, c'est du gain de temps, du gain d'argent. Enfin je pense qu'il y a beaucoup d'avantages à ce niveau-là et puis après dans les créations d'outils on a essayé de créer plusieurs outils qui sont des guides où l'on mutualise les bonnes pratiques de l'ensemble des établissements pour permettre aux établissements de s'inspirer de tout ce qui se fait de mieux dans l'ensemble des établissements. On dit forcément à un moment donné, ça donne des idées, ça alimente la réflexion, ça stimule et on va aller vers une amélioration des pratiques.

TC 00:14:54.615 - 00:16:29.769

I Non, mais c'était bon. C'était qu'elles sont les méthodes et qu'est-ce qui fonctionne bien dans cette méthode de travail. Donc, travail en partenariat.

TC 00:15:36.230 - 00:15:38.845

I Encore un fois, travailler en partenariat, quels désavantages ? Et qu'est-ce qui fonctionne moins bien ?

TC 00:16:29.692 - 00:16:35.538

E Ce qui est à améliorer, c'est l'écart qui peut se creuser entre la vision institutionnelle et régionale du chef de file, donc de la Région, dans la façon dont on rédige les dossiers et la réalité du terrain... Ça il faut vraiment qu'on y fasse attention. Surtout, qu'on voit bien que autant les établissements se sont beaucoup impliqués sur les premiers dépôts de projets, autant ils ont pris beaucoup de recul par la suite, c'est sans doute une preuve de confiance, ils ont trouvé qu'on le faisait bien. Mais voilà, on est quand même obligés d'aller assez loin dans l'engagement qu'on prend pour les établissements au moment où l'on rédige les dossiers et le risque c'est que les établissements à un moment donné, vu l'investissement que ça demande, aient un peu envie de se cantonner au système administratif de bourse et d'apport financier et se désengagent un peu de toute l'implication en mode projet que ça demande derrière.

TC 00:16:38.691 - 00:17:37.461

I Comment améliorer le fonctionnement général de B'MOUVE ? Est-ce que tu as, peut-être des conseils à donner à des acteurs qui auraient l'intention de monter un consortium aujourd'hui ? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré, et quels conseils est-ce que l'on pourrait donner à quelqu'un qui souhaite se lancer dans cette aventure ?

TC 00:17:38.306 - 00:17:58.615

E Je pense que ce qu'il faut qu'on améliore, c'est l'implication des établissements dans le pilotage du projet... Qui est un peu trop piloté par la Région. Mais c'est pas facile parce que les établissements ils viennent aussi parce que justement ça leur demande un peu moins de travail. Mais je pense que c'est vraiment tout l'objectif du groupe de travail auquel tu as pu assister sur la

gouvernance du consortium, où l'on réfléchit pour qu'à la fois ça leur demande pas trop de temps, pas trop d'énergie mais qu'en même temps ils soient au cœur des problématiques posées et des groupes de travail qui se mettent en place. Il faut qu'on arrive, la Région, à rester facilitateur et pas qu'on fasse à la place de. Ça à mon avis c'est un travail constant, c'est-à-dire qu'il faut tout le temps se remettre en question, tout le temps imaginer d'autres façons de travailler pour que ça reste dynamique.

TC 00:17:59.307 - 00:18:47.153

I Quelle vision de la pérennité il y a-t-il aujourd'hui ?

TC 00:18:47.653 - 00:18:52.730

E Juste, peut-être en termes de conseils, quelque chose qu'on dit toujours et moi je vois à quel point c'était vrai dans notre consortium... Il faut qu'il y ait une équipe dans l'établissement. Et il faut un directeur ou un adjoint de direction et un référent de mobilisés. S'il n'y a pas à minima ce binôme, ça ne marchera pas.

TC 00:18:51.537 - 00:19:13.691

I Quelle vision de la pérennité as-tu aujourd'hui, dans le cadre de B'MOUVE ? Quelle est la vision de la pérennité qui est aujourd'hui véhiculée par le projet ?

TC 00:19:15.267 - 00:19:26.076

E Je pense qu'aujourd'hui, vu comment on fonctionne... C'est difficile parce que je vais être obligée de parler à la place d'un établissement, donc faudrait vérifier mais... En tout cas j'espère que les établissements oublient la vision projet redéposé chaque année... Je pense qu'ils le voient vraiment, j'espère, comme quelque chose un peu comme un dispositif de la Région. Comme quelque chose qui est amené à être pérenne et voilà, il n'y a pas de raison que ça bouge ou que ça s'arrête, donc voilà, c'est comme un dispositif régional et ça je pense que c'est comme un atout très fort que peuvent avoir les institutions régionales sur ce type de projets. Après sachant quand même qu'on est tout le temps dépendant de l'obtention de la subvention. Avec ce gros atout tant qu'on reste en tout cas sur de petits projets. En gros, s'il y avait un accident une année... On peut espérer que la Région comblerait sur ses fonds propres pour que ça continue de fonctionner de la même façon. En tout cas dans la façon dont on fonctionne techniquement aujourd'hui, ce serait imaginable

TC 00:19:25.845 - 00:20:34.153

I Oui, ou bien en repensant à ce qui est écrit dans la candidature par exemple.

TC 00:19:37.998 - 00:19:40.998

I Qui sont les bénéficiaires du projet ? Tous les bénéficiaires ?

TC 00:20:36.191 - 00:20:41.114

E Tous les bénéficiaires ?... Les premiers c'est quand même ceux qui partent, donc les étudiants, les élèves, les personnels qui partent. L'établissement est aussi sans conteste un bénéficiaire du projet, en termes d'image de l'établissement, en termes d'émulation des équipes. Je pense que l'ensemble des apprenants des établissements sont aussi des bénéficiaires surtout quand ils parviennent à développer un peu de mobilité entrante de professionnels. C'est quand même le gros avantage de ces mobilités, c'est d'en faire bénéficier la totalité des jeunes ou moins jeunes présents dans l'établissement. Je pense que c'est aussi... La Région est aussi bénéficiaire de ce projet en termes d'image. Voilà, si je veux être un peu caricaturale, ça coûte pas très cher et politiquement ça fait du bien. Voilà, donc... On ne va pas aller plus loin parce que ça reste des tout petits projets mais... Indirectement je pense que plus il y a de porteurs de consortiums, plus il y a une dynamique

territoriale qui se met en place. Nous on a, comme le consortium lasallien on a, accompagné au rectorat quand ils ont déposé leur demande de consortium, on échange vraiment très facilement, nous on s'est fait pas mal aider sur des questions très administratives par le consortium des MFR. Enfin voilà, ça crée aussi à une échelle territoriale des choses intéressantes.

TC 00:20:40.845 - 00:22:19.922

I On a déjà un peu abordé la question, mais quels impacts, là je parle vraiment d'impacts sont attendus sur les différents publics ou les établissements auxquels s'adresse le projet ?

TC 00:22:19.922 - 00:22:28.692

E Alors là, il faudrait que je reprenne...Oui. Ce serait un peu plus facile. Parce qu'on avait vraiment fait ce travail d'identifier les impacts à court et moyen terme.

TC 00:22:30.307 - 00:22:38.153

I La fiche ? Ouais, d'accord. Mais le document parle d'impacts attendus...

TC 00:22:31.345 - 00:22:33.037 00:22:37.730 - 00:22:41.846

I Pas forcément réalisés en fait.

TC 00:22:43.152 - 00:22:47.613

E Oui.

TC 00:22:42.537 - 00:22:43.075

E Oui, alors là c'est un peu ce que je te disais tout à l'heure, on a deux ans de recul quoi. Donc pour avoir du recul sur les impacts... En tout cas, un effet inattendu du projet, enfin pour moi, et qu'on n'avait pas listé parmi les effets attendus, c'est le dynamisme de l'ouverture internationale. On avait bien sûr envisagé que ça aurait un impact sur l'ouverture européenne des établissements. Mais on se rend compte, notamment, avec les établissements avec lesquels on travaille, que c'est un tout, c'est pas seulement l'Europe. C'est-à-dire que s'ils se mettent dedans, ils se mettent dedans sur l'Europe mais aussi sur plein d'autres destinations et on n'a jamais accompagné autant d'aide à la recherche de partenaires vers l'Asie, vers le Canada, vers tout un tas de destinations et pas seulement vers l'Europe. C'est vraiment un dynamisme global d'ouverture internationale.

TC 00:22:44.672 - 00:23:37.999

I Oui, oui.

TC 00:22:48.672 - 00:22:48.979

I Quel apport au développement territorial de la Bretagne ?

TC 00:23:38.065 - 00:23:39.911

E Franchement... Je... Au développement territorial je pense qu'on ne peut pas, voilà sur des tout petits projets comme ça qui touchent à peine une centaine de personnes, là pour cette année... L'impact de la mobilité sur le développement territorial, même à une échelle qui n'est pas celle du consortium, à une échelle globale de la mobilité, je sais que les deux stagiaires qui ont travaillé sur le diagnostic de la mobilité en Bretagne, ont essayé de réfléchir là-dessus, c'est une question extrêmement complexe... Savoir s'il y a vraiment des liens ou pas... En tout cas je pense que un des impacts c'est un dynamisme et une cohésion des porteurs de projets à l'échelle régionale.

TC 00:23:43.691 - 00:24:25.537

I Quel est le prochain objectif du consortium ?

TC 00:24:26.575 - 00:24:29.190

E L'objectif reste le même. Et je pense qu'il y en a pour un certain nombre d'années. Quand on dit optimiser la mobilité on a encore des marges de manœuvres considérables en termes d'augmentation quantitative et d'amélioration qualitative de l'accompagnement des mobilités. Donc je pense qu'on va rester sur cet objectif pendant un certain nombre d'années. Et puis de continuer à s'agrandir. C'était ça l'idée, à la base on a commencé avec six établissements, aujourd'hui si on prend les deux consortia il y en a quatorze. Il y a 46 établissements en Bretagne, il y a de très gros établissements, je pense aux deux CHU, au CHU de Rennes et au CHS Guillaume Regnier qui ne sont pas dedans. Ce sont les deux plus gros établissements de formations sanitaires de Bretagne. Donc voilà, il y a encore des perspectives pour passer d'un projet qui est encore anecdotique à un vrai projet sur la filière sanitaire et sociale en Bretagne.

TC 00:24:33.074 - 00:25:23.843

I Bon, très bien, merci beaucoup.

TC 00:25:25.034 - 00:25:26.650

E Je t'en prie.

TC 00:25:26.188 - 00:25:26.880

## **Annexe 5 : Transcription entretien L**

Cette transcription faite le mercredi 7 juin 2017 est le résultat d'un entretien directif mené à Lorient avec L le mardi 6 juin 2017. I indique mes prises de parole.

I Je suis au xxx. Nous sommes le 6 juin 2017 et je suis en présence de L... Est-ce que vous pourriez me présenter votre fonction ?

TC 00:00:01.280 - 00:00:14.720

L Moi je travaille au xxx... Pour tout Saint Joseph La Salle, donc Saint Joseph La Salle c'est à dire collège, lycée, lycée pro, enseignement supérieur et je coordonne le programme Erasmus, c'est le consortium que nous avons avec six autres établissements bretons lasalliens.

TC 00:00:15.000 - 00:00:37.200

I Est-ce qu'on pourrait justement décrire ce projet brièvement ?

TC 00:00:37.800 - 00:00:42.185

L Alors... Le consortium, en fait il faut que vous sachiez qu'il me semble qu'en Bretagne il n'y a que trois consortiums. Nous sommes, nous, le consortium enseignement supérieur donc qui réunit six établissements bretons, lasalliens. Parce que nous on est une école catholique et enseignement catholique. Donc vous avez nous, vous avez le Likès à Quimper, la Croix Rouge à Brest, Kerplouz à Auray, Saint Joseph à Vannes, et le Sacré Cœur à Saint Briec.

TC 00:00:42.265 - 00:01:15.542

L Nous avons, alors... Attendez...

TC 00:01:16.945 - 00:01:17.498

L Nous avons seize BTS sur l'ensemble de nos six établissements avec au niveau des étudiants, sur les six établissements, ça nous fait 2000 étudiants.

TC 00:01:32.417 - 00:01:43.459

I Donc l'objectif c'est de... Du projet c'est de...

TC 00:01:44.020 - 00:01:46.594

L Alors, c'est d'être en consortium. C'est surtout pour se mutualiser et pour aider le plus nos étudiants et avoir plus de poids sur l'international, parce qu'il faut que vous sachiez que le BTS enseignement supérieur c'est typique, il n'y a qu'en France qu'il y a ça. Donc c'est assez difficile pour nos partenaires de comprendre où se situe le BTS par rapport au LMD. Donc le fait d'arriver avec un consortium c'est beaucoup plus clair quand on parle aux universités. De plus avec le programme Erasmus il y a beaucoup d'administratif donc c'est assez compliqué à gérer, donc en fait, c'est moi qui le gère. Ça nous a permis de mutualiser. On s'est séparé aussi les tâches. La personne qui gère les OLS c'est une prof d'anglais qui est la directrice des études de la Croix Rouge à Brest. Après vous avez une partie financière pure dure qui est gérée aussi sur Brest. Nous, ici à Lorient, c'est toute la coordination et la partie administrative. On a aussi mis en place notre super blog, donc qui est géré aussi bien par Lorient que par le Likès. Et ce qui est aussi typique français, c'est à dire que parmi un de nos établissements nous on dépend de l'Education nationale, et Enseignement supérieur. Mais vous avez aussi Kerplouz qui est un lycée agricole donc nous avons aussi le Ministère de l'Agriculture au milieu. Donc pour les étudiants c'est un peu compliqué et de temps en temps, pareil, pour nos partenaires étrangers pour comprendre pourquoi il y en a qui dépendent du Ministère de l'Education nationale et de l'Enseignement supérieur et d'autres du

Ministère de l'Agriculture. Donc le fait d'être un consortium ça nous évite de discuter de tout ça, on part du principe que ce sont nos étudiants, c'est le consortium Lasalle Bretagne qui envoie ses étudiants à l'étranger.

TC 00:01:46.366 - 00:03:32.699

I Et quelle est la genèse de ce projet, comment c'est né ?

TC 00:03:32.999 - 00:03:37.265

L Alors, nous, on a eu la Charte Erasmus en enseignement supérieur en 2013. Moi je suis arrivée à Saint Joseph en 2012, on l'a demandée. Et on s'est rendu compte que seul dans son coin c'était faisable mais c'était pas pérennisable. C'est-à-dire on ne pouvait qu'envoyer une dizaine d'étudiants et puis il n'y avait pas cette facilité. Les autres établissements avaient le même souci. Chacun travaillait dans son coin. Donc comme on est tous, je vous l'ai dit, un établissement lasallien, on s'est dit c'est beaucoup plus simple de se regrouper et pour avoir surtout une reconnaissance à l'international. Et aussi au niveau national avec nos partenaires comme le Conseil régional, le Conseil général, les institutions et le rectorat.

TC 00:03:38.499 - 00:04:27.673

I D'accord, okay. Et est-ce que vous pourriez décrire le comité de pilotage brièvement ?

TC 00:04:25.736 - 00:04:30.933

L Alors, nous ce qu'on a fait, il y a deux niveaux. C'est-à-dire dans le consortium, il y a un président qui a été nommé, c'est K, qui est le directeur de chez nous, donc de Saint Joseph La Salle. Vous avez un comité qui réunit les six chefs d'établissement, qui se réunissent deux fois par an où nous on leur présente tout le travail que nous avons fait. Après, chaque établissement a en moyenne deux personnes qui représentent l'établissement, où on se réunit six à sept fois par an, pour justement, pour mettre en place les nouvelles demandes de subvention, voire d'échanger nos partenaires et surtout activer le réseau.

TC 00:04:31.533 - 00:05:16.899

I Et pourquoi travailler en consortium ? On en a parlé un peu mais...

TC 00:05:18.699 - 00:05:22.666

L C'est une simplification, mutualisation, et surtout une lisibilité à l'international. Comme je vous l'ai expliqué, l'enseignement supérieur français c'est le BTS... Oui, c'est vrai, je ne sais pas si vous êtes d'accord avec moi, le BTS c'est assez dur à expliquer quoi.

TC 00:05:23.099 - 00:05:42.700

I Oui, bien sûr, ça n'existe pas à l'étranger.

TC 00:05:41.949 - 00:05:44.583

L Parce que les gens ils ne savent pas ce que c'est.

TC 00:05:42.983 - 00:05:44.483

L Alors, on a, nous on a par exemple du L3, la licence mais, je vais vous expliquer, nous on envoie, on a décidé, d'envoyer tous nos étudiants de première année.

TC 00:05:46.466 - 00:05:59.232

I Donc, ils sont obligés de partir, ou c'est...

TC 00:05:59.866 - 00:06:02.766

L Ah non, non.

TC 00:06:01.699 - 00:06:02.633

I Mais ils sont informés, ils savent quelles sont les procédures...

TC 00:06:03.999 - 00:06:06.066

L Ah oui, ça on a tous après des règles, on est tous autonomes tout en étant mutualisés. C'est à dire qu'on est mutualisés, on se réunit, on va préparer ensemble les rapports intermédiaires, ce qui est quand même aussi une souplesse vu l'épaisseur des rapports à remplir. On se réunit pendant une journée et on se répartit les tâches pour pouvoir produire quelque chose de plus efficace. Après, chaque établissement en début d'année, on marche au même fonctionnement, au bout de trois semaines après la rentrée, on réunit tous les étudiants dans notre amphithéâtre où on leur présente les programmes internationaux. C'est-à-dire notre programme Erasmus avec les partenaires et ce qu'on peut aussi, autre, utiliser pour aller à l'international c'est l'aide du Conseil régional avec l'aide à l'international, les JALI. Parce que le problème du consortium et de ce problème Erasmus, on doit rester que dans les pays membres de l'Europe. Et nous avons aussi des partenaires comme le Canada et la Russie qui n'en font pas partie, or nous envoyons nos étudiants aussi au Canada et en Russie donc on utilise le Conseil régional. Mais on le met quand même dans le consortium parce que sinon les étudiants verraient pas la différence entre une aide de la Région et une aide européenne. Donc une fois qu'on leur a expliqué, on leur dit s'ils sont intéressés, ils s'inscrivent. Donc cette fois-ci on réunit les étudiants et on leur explique nos partenaires que l'on a déjà. C'est-à-dire, moi j'ai déjà des stages qui sont trouvés, sinon il y a possibilité, et on les aide, c'est ça aussi le Bureau des relations internationales, à trouver des stages. Et sinon, grâce au consortium, on peut se passer des stages et des pays partenaires que nous avons. Après, nous ici, sur Saint Jo, j'ai signé... On a trois accords institutionnels avec des universités comme l'université de Rijeka, une université technique en Allemagne et une en Belgique. Ce qui nous aide aussi suivant les secteurs d'activité parce qu'ils peuvent aller, à ce moment-là, non pas en entreprise, les étudiants, mais dans des labos universitaires. Parce que nous on n'a pas choisi l'étude vu qu'on est sur du BTS, nous nos étudiants ne partent qu'en stage. Et on a choisi d'envoyer nos étudiants de première année, parce que comme le rapport de stage ils le font en première année et ils le soutiennent en deuxième année, ça va leur donner un plus, qu'on leur explique, par rapport aux autres d'un BTS classique et si ils veulent continuer plus loin aussi.

TC 00:06:05.283 - 00:08:52.133

I D'accord, très bien.

TC 00:08:51.932 - 00:08:53.499

L Voilà.

TC 00:08:53.498 - 00:08:53.698

I Parfait... A votre connaissance est-ce que des postes ont été aménagés ou créés pour mieux répondre aux exigences ou aux besoins du consortium ?

TC 00:08:54.515 - 00:09:03.348

L C'est moi qui l'anime, du Bureau des relations internationales... Non, non, non. On n'a pas les moyens. Non, non, on n'a pas les moyens.

TC 00:09:04.015 - 00:09:14.615

I Comment est-ce que vous procédez pour soumettre un calendrier aux autres membres du consortium ?

TC 00:09:14.699 - 00:09:20.533

I Donc vous, votre établissement... Voilà.

TC 00:09:21.499 - 00:09:23.582

L On se réunit.

TC 00:09:22.649 - 00:09:23.215

I C'est ce que vous expliquez...

TC 00:09:23.582 - 00:09:25.249

L Donc nous on, on se réunit... Là on va se réunir en septembre, parce que là plus personne ne peut le faire. Juin-juillet c'est... Nos profs ils font aussi, en plus de leur travail de prof, ils font aussi des fois de l'international, ils ont les visites de stage, donc c'est pas possible. Donc on se réunit en septembre et on va redéfinir. C'est-à-dire on va faire le point où on en est de nos stages. Donc, comme par exemple il y a une de nos réunions, je vous prends un cas concret, là on a reçu notre nouveau projet de 2017. Donc on va se réunir, on va voir combien de bourses on a, quel établissement va prendre combien, donc on va les répartir en fonction des établissements et au cours de l'année on peut les bouger. C'est l'avantage du consortium, c'est-à-dire si un établissement avait dit "je prends vingt" et il y a des désistements on peut rebasculer sur un autre. Ce qui nous permet aussi une meilleure efficacité vis-à-vis de l'Europe qui nous demande toujours de l'efficacité, de l'efficacité, parce que on est notés sur des critères ou il faut avoir 97% de réussite.

TC 00:09:24.898 - 00:10:36.233

I Donc, j'imagine qu'une évaluation est réalisée, et comment ?

TC 00:10:36.866 - 00:10:41.399

L ...

TC 00:10:42.949 - 00:10:43.416

I Est-ce que vous évaluez... Chaque projet qui a été déposé, à la fin vous évaluez, vous faites une évaluation de toutes les mobilités qui ont été réalisées ou comment est-ce qu'on pourrait améliorer pour redéposer...

TC 00:10:43.665 - 00:10:57.166

L Oui, alors, ça c'est au cours de nos réunions, on améliore de plus en plus par rapport, par exemple, à la communication, on se rend compte que certains de nos étudiants des fois ne comprennent pas vraiment bien les choses donc il faut vraiment de plus en plus les assister. Parce que étant en BTS, ils sortent du scolaire, ils n'ont pas vraiment encore la mentalité d'un étudiant qui doit se débrouiller tout seul. Donc on met au point vraiment des documents bien spécifiques avec des fiches navettes. Et pareil, entre nous, on travaille aussi sous fiches navettes, par exemple pour les remboursements, pour le paiement des bourses. Parce qu'il faut déclencher le paiement des bourses, ça c'est une partie de mon travail. C'est-à-dire que l'établissement va me demander dix bourses donc à financer, donc ils vont m'envoyer leur demande et moi je vais la retransmettre au service comptabilité pour que l'établissement reçoive sa subvention et qu'il la retransmette aux étudiants.

TC 00:10:57.132 - 00:11:53.466

I Et est-ce que quand vous avez une de vos réunions annuelles, est-ce que vous vous retrouvez aussi, je ne sais pas moi, à la fin de l'année pour faire l'évaluation de tout ce qui a été fait et voir ensemble ce qui pourrait être amélioré. Par exemple, pour la demande d'après ?

TC 00:11:53.666 - 00:12:07.899

L Ca on le fait plus souvent.

TC 00:12:05.966 - 00:12:08.016

L Parce que, comme je vous expliquais... C'est une évaluation continue où on fixe à peu près six réunions par an. Donc une fois ici, sur Lorient, ou une fois sur Quimper, par rapport aux gens de Saint-Brieuc... Voilà, il faut partager, parce que les kilomètres sont longs.

TC 00:12:08.016 - 00:12:29.366

I C'est une évaluation continue...

TC 00:12:10.032 - 00:12:11.366

L Donc nous on se réunit, comme je vous disais, constamment, et après, par notre réseau c'est à peu près une fois par semaine. C'est ça l'avantage, on se connaît, on est les mêmes établissements donc on a une communication qui est naturelle. Parce que si on était, par exemple, six établissements qui s'étaient regroupés comme ça sans avoir un point commun, le dialogue aurait été à créer. Alors que nous en étant établissement lasallien, la communication existe déjà entre établissements. Donc c'est un dialogue qui est naturel.

TC 00:12:29.899 - 00:13:04.066

I Vous avez un plan d'évaluation, par exemple, qui est joint en annexe avec la candidature...

TC 00:13:04.366 - 00:13:10.099

L Oui, à chaque fois, oui, disons on a signalé des problèmes que nous avons eu. C'est-à-dire on avait un super partenaire, qu'on a toujours, en Turquie. Donc c'était il y a... L'année dernière, on n'a pu envoyer aucun étudiant, donc ça nous a fait baisser, façon de parler notre rentabilité, mais on ne pouvait pas envoyer les étudiants en Turquie. Donc il y a certaines fois des aléas politiques. Mais d'un autre côté on ne fait pas de politique mais on veut garder nos contacts avec la Turquie. Donc on espère qu'on pourra un jour ré-envoyer nos étudiants là-bas.

TC 00:13:08.749 - 00:13:44.399

I Est-ce que...

TC 00:13:44.491 - 00:13:46.124

L Tous nos étudiants, ça c'est dans notre consortium, qui partent à l'étranger, ils partent pour deux mois, ce qui est le minimum. Tous les étudiants, quel que soit leur établissement, envoient une fois par semaine un rapport à leur établissement d'origine en mettant... Je pourrais vous montrer... Ce qu'ils ont fait par jour au niveau du travail, et après, leur ressenti. Un carnet de bord, et ça ils doivent le faire obligatoirement une fois par semaine. Et on leur a donné ça aussi pour les aider plus tard à monter leur rapport. Parce que quand on est à l'étranger on se dit "oui, oui c'est bien" et après quand vous allez avoir le rapport il va toujours vous manquer un élément. Et on leur donne aussi une grille où on leur demande d'aller ramasser et ramener les trucs économiques, savoir une société, donc ils partent avec des grilles qu'ils doivent nous remplir.

TC 00:13:46.233 - 00:14:43.366

I D'accord, un carnet de bord... D'accord

TC 00:14:13.816 - 00:14:15.049 00:14:43.465 - 00:14:43.732

I Est-ce que des indicateurs existent pour mesurer l'impact du projet, par exemple des Europass, des réunions de mobilité, le nombre des étudiants à partir. Est-ce que vous avez des choses comme ça que vous avez mis en place pour mesurer l'impact du projet et réussir à évaluer en continu ?

TC 00:14:45.015 - 00:15:02.982

I C'est ça...

TC 00:15:05.865 - 00:15:06.232

L On l'a en permanence.

TC 00:15:04.048 - 00:15:06.182

L Voilà, ça on le fait en permanence.

TC 00:15:06.998 - 00:15:11.132

I Par l'intermédiaire des petits carnets de bord... Vous avez des Europass aussi, des choses comme ça...

TC 00:15:11.548 - 00:15:17.782

L Tout à fait.

TC 00:15:14.448 - 00:15:15.248

L Alors, les Europass on les a pas mis encore en place. On devrait le faire mais comme on est vraiment au niveau des BTS, on veut absolument aider nos étudiants pour leur rapport. C'est plus important qu'on leur fasse cette grille-là plutôt que l'Europass, qui est juste en fait, une sorte de folio. Vous voyez comment c'est fait l'Europass... Qui ne va pas vraiment aider l'étudiant à monter son rapport. Nous, vraiment, on est près de l'étudiant pour son rapport. Après ça lui permettra vraiment de valoriser son rapport et son stage à l'étranger sur son CV. Par contre, ce qu'on utilise tout le temps c'est, le truc classique, les CV Europass. Ça ils ont des séances pour ça. Aussi, on leur donne des cours dans chaque établissement. Ils ont des cours qui sont donnés par l'Europe, ce qu'on appelle les OLS, où on leur fait faire des tests d'anglais, mais nous en tant qu'établissement, en plus on leur donne ou des cours d'anglais ou ceux qui partent en Allemagne des cours d'allemand. On fait un soutien en plus linguistique.

TC 00:15:17.499 - 00:16:23.799

I Si je vous dis "implication des partenaires", qu'est-ce que ça vous évoque ? Tant les partenaires du consortium que peut-être les autres...

TC 00:16:25.498 - 00:16:32.665

L Des contacts au quotidien.

TC 00:16:32.331 - 00:16:34.598

I Contacts au quotidien... Et puis ça fonctionne...

TC 00:16:34.814 - 00:16:38.114

L Tout, tout marche très bien

TC 00:16:37.747 - 00:16:39.014

L Des fois on a eu des étudiants, alors j'ai eu des étudiants entrants mais d'universités allemandes, mais alors qui n'étaient pas nos partenaires, mais qui savaient qu'on était un consortium et ça marche très bien. Et nos partenaires, on est comme des partenaires, je veux dire c'est pas une fois par an qu'on...

TC 00:16:40.063 - 00:16:56.497

I Oui, c'est une grande famille. Tout le réseau lasallien...

TC 00:16:56.497 - 00:17:00.030

L Voilà, c'est un réseau, bien qu'après nos partenaires ne soient pas lasalliens. Vous prenez des universités mais après ce sont des contacts qui sont tissés de relations... Donc par exemple ceux qui sont en Croatie, je sais vraiment si mon étudiant a un petit souci, il peut me le dire, j'envoie de suite un mail et vous aurez un professeur qui va venir voir ce qu'il se passe. Parce que vous savez comment ça se passe quand ils partent à l'étranger, on se soucie du bien-être de l'étudiant. C'est-à-dire on sait que la première semaine c'est merveilleux, la deuxième c'est un peu le coup de mou, après la troisième, suivant le cas, c'est un copain ou une copine qui manque après c'est papa maman et "je veux rentrer" et puis après ça repart. Donc justement, nos partenaires nous aident là-dedans pour les soutenir, les aident même des fois à visiter la ville

TC 00:16:57.546 - 00:17:50.200

I Et qu'est-ce que ça vous évoque, si je dis "implication des partenaires" mais au niveau, vous, tous ces établissements que vous mettez ensemble dans le consortium ?

TC 00:17:51.999 - 00:18:00.133

L C'est une grande famille, voilà...

TC 00:18:00.283 - 00:18:01.483

L C'est le but Erasmus, si par hasard quand on a un accord, avec par exemple l'université technique aussi bien d'Allemagne ou de Rijeka, nous on a par exemple des spécialités en informatique, eux ont d'autres choses. S'ils ont besoin d'un partenaire ils nous appellent, nous on va trouver le partenaire. On sert aussi de tremplin. C'est eux par exemple aussi qui nous aident à trouver, le cas échéant, des entreprises qu'ils connaissent... Et ce qui permet aussi, on a des accords comme ça, que ça soit un professeur étranger qui aille faire la visite de stage de nos étudiants.

TC 00:18:03.411 - 00:18:40.000

I D'accord, oui.

TC 00:18:39.940 - 00:18:41.469

L C'est vraiment un énorme réseau. Pour nous c'est fabuleux. Et ça on y arrive grâce à être en consortium. Parce que si on était seul, petit établissement, avec quatre BTS, on ne serait pas crédibles et le consortium donne un dynamisme à l'international.

TC 00:18:42.410 - 00:18:59.234

I Et travailler en partenariat, donc là je parle vraiment des établissements lasalliens, donc travailler en partenariat, quels avantages, qu'est-ce qui fonctionne bien ?

TC 00:18:59.882 - 00:19:08.647

L Pour nous déjà c'était plus facile, parce que c'était, comme je vous disais, c'était déjà inscrit, façon de parler, dans les gènes. C'était normal, qu'on communique, qu'on ait des...

TC 00:19:09.823 - 00:19:23.764

I Un peu le même fonctionnement...

TC 00:19:23.882 - 00:19:24.999

L Le même fonctionnement, donc on fonctionne pareil, donc c'est beaucoup plus facile.

TC 00:19:25.234 - 00:19:29.529

I Et vous avez des chargés de mission donc dans les autres établissements, si c'est vous qui coordonnez...

TC 00:19:29.411 - 00:19:34.117

L Oui

TC 00:19:32.853 - 00:19:33.147

L Donc moi je coordonne, et par exemple, vous avez ici, moi je suis au Bureau des relations internationales et administrativement c'est moi qui coordonne le consortium pour tous les établissements lasalliens. Donc chez chaque établissement lasallien, j'ai un interlocuteur. Même, normalement il devrait être là. Nous avons le directeur des études de l'enseignement supérieur, N, qui est là. Après, de chaque établissement, j'ai quelqu'un en face et justement, c'est là où on a fait ce genre de réunion, on fait partie d'un autre comité, on a fait ce comité où on se réunit au minimum six fois par an.

TC 00:19:33.352 - 00:20:11.647

I Et travailler en partenariat, quels désavantages, qu'est-ce qui peut fonctionner moins bien ?

TC 00:20:12.764 - 00:20:16.588

L Non, nous on y voit que... Pour nous c'est que de l'avantage. Et là on va préparer justement, les trente ans d'Erasmus où on va faire la même chose d'un établissement à l'autre. Et puis vous pourrez voir, on a un joli blog, je ne sais pas si vous avez fait tour ? Alors c'est aussi bien N que B du Likès qui eux l'alimentent. C'est-à-dire que, pareil, ça va beaucoup plus vite, Kerplouz va envoyer directement à N les photos des étudiants, les machins, donc c'est tout inter croisé. On a beau être séparés, quand même ça fait Brest, Quimper, Saint-Brieuc et tout, mais on n'a pas besoin d'être centralisés par exemple sur le bureau, qui va gérer et renvoyer. Comme on se parle automatiquement, on gagne du temps. Et pareil dans nos messages, on a toujours pris l'habitude quand on fait un message, on envoie copie à tout le monde. C'est une pratique qu'on a... C'est des petits détails mais qui vont aller beaucoup plus vite. Pour nous c'est naturel.

TC 00:20:17.234 - 00:21:35.648

I D'accord Ah le blog, oui j'ai vu...

TC 00:20:23.177 - 00:20:23.530 00:20:36.588 - 00:20:37.177

I Qu'est-ce qui, peut-être serait à améliorer, ou alors quels conseils on pourrait apporter à des acteurs qui ont l'intention de monter un consortium ?

TC 00:21:36.117 - 00:21:45.117

L Déjà, commencer à se connaître. Nous on a l'avantage, on se connaît. Et après surtout, bien définir qui fait quoi, les rôles de chacun. C'est très, très important, parce qu'il va peut-être y avoir quelqu'un qui va vouloir tirer... Donc, un conseil déjà, bien se connaître. Ne pas dire "je cherche un partenaire, je prends tel établissement pour pouvoir créer un consortium". Un consortium ça se réfléchit. Je veux dire, ce n'est pas se dire "on est six établissements, comme ça on est sûrs d'avoir plus de subventions européennes", non. C'est vraiment, c'est du mûri. C'est-à-dire, pourquoi on va se mettre ensemble, apprendre déjà à se connaître, apprendre à travailler, savoir la méthode de travail, "est-ce qu'ils travaillent comme nous ?". Alors nous l'avantage qu'on a, on sait qu'on travaille tous pareil, donc ça a été, comme je disais, naturel de rentrer. Et aussi autre chose, ne pas être seul, qu'une seule personne monte la charte. Parce qu'alors là il s'y perdra. Si on laisse une personne seule tout recentraliser, ça ne marche pas. Il faut, quand on monte le dossier et le projet, tout ce qui est la demande de consortium, le faire ensemble et surtout en réunion. Parce que c'est du dialogue que naît vraiment la pertinence. Parce qu'il faut de la pertinence, sinon on ne fait pas du blablabla, c'est ce qui va donner la nature de votre consortium. Vous voyez ce que je veux dire ?

TC 00:21:45.887 - 00:23:15.058

I Oui, oui, oui, tout à fait. Oui, c'est un travail de groupe du début à la fin. Oui.

TC 00:23:14.116 - 00:23:18.881

L Il ne faut pas qu'il y ait une personne en haut qui va tout récupérer, non, c'est du commun. Et donc pour moi à mon avis, pour un bon travail commun, l'évidence même c'est d'apprendre à se connaître.

TC 00:23:18.999 - 00:23:34.705

I Quelle vision de la pérennité avez-vous ?

TC 00:23:36.293 - 00:23:38.058

L Nous c'est bon. On est très bien, on espère agrandir.

TC 00:23:39.764 - 00:23:43.588

I Oui, c'est vrai ?

TC 00:23:43.588 - 00:23:44.353

L On veut rester dans nos établissements lasalliens parce qu'on a notre même raisonnement. Donc peut-être d'autres partenaires... On ne va peut-être pas fonctionner pareil.

TC 00:23:46.293 - 00:23:56.529

I Oui, c'est de la prise de risque.

TC 00:23:56.764 - 00:23:58.529

L Voilà. C'est-à-dire que... Je ne veux pas faire de la politique, mais, bon nous lasalliens, on est un établissement catholique mais sous contrôle de l'Etat donc on a une manière de travailler. Les établissements publics sont gérés différemment. Même au niveau finances. Alors que nous on arrive encore à avoir la mainmise. Alors que quand on va mettre du public, il va falloir qu'on ait un agent comptable, qui lui souvent, est loin de la réalité. Donc il va falloir former cette personne, former cet agent comptable pour lui expliquer les règles qui n'ont rien à voir, les règles de programmes de gestion Erasmus européennes avec les règles comptables françaises. Je ne sais pas si vous avez eu ce...

TC 00:23:58.881 - 00:24:38.940

I Non.

TC 00:24:39.410 - 00:24:39.999

L Il y a souvent des comptables qui ont du mal à comprendre le montage européen.

TC 00:24:40.851 - 00:24:48.087

I Ca s'apprend.

TC 00:24:49.557 - 00:24:50.146

L Voilà.

TC 00:24:50.410 - 00:24:50.998

I Qui sont les bénéficiaires du projet, tous les bénéficiaires du projet ?

TC 00:24:52.675 - 00:24:55.851

I Le projet il est pour qui ?

TC 00:24:58.469 - 00:24:59.234

L C'est-à-dire ?

TC 00:24:57.587 - 00:24:58.116

L Pour les étudiants et aussi les professeurs...

TC 00:24:59.940 - 00:25:02.116

I Pour les étudiants, mais est-ce qu'il a aussi une portée qui va au-delà des étudiants ?

TC 00:25:00.646 - 00:25:05.587

L Donc ça implique aussi... Grâce aux STT, et ça, ça dynamise aussi le corps enseignant. On envoie par le programme Erasmus, grâce aux STT, nos professeurs à l'étranger. Donc c'est vrai que pour un prof c'est génial parce que sinon c'est toujours les étudiants qui partent et eux se sentent un peu isolés. Donc ça donne une valorisation de leur métier d'enseignant et aussi une promotion des programmes Erasmus à l'enseignant.

TC 00:25:05.887 - 00:25:36.528

I Donc on peut dire, sont bénéficiaires les étudiants, il y a de la mobilité des personnels aussi...

TC 00:25:36.646 - 00:25:42.234

L Donc un dynamisme. Et puis après les retombées elles sont énormes pour nous parce que par exemple, sur la région Bretagne, comparer si un étudiant veut faire le BTS, on a par exemple un BTS SNIR en informatique, quand il y a des journées portes ouvertes, nous on lui dit "on a un consortium, on a le programme Erasmus", ça donne un plus. A un BTS équivalent, le programme Erasmus nous a donné vraiment une visibilité à l'international. Et là, cette visibilité internationale a été inscrite dans la politique d'établissement des établissements lasalliens. C'est le projet de l'établissement, donc qui est reconnu sur le rectorat.

TC 00:25:42.411 - 00:26:25.235

I Et quels impacts sont attendus sur les différents publics ou établissements auxquels s'adresse le projet ?

TC 00:26:25.587 - 00:26:33.117

L Les étudiants, ça les intéresse. Ça les dynamise aussi pour leur avenir, c'est-à-dire qu'ils vont avoir un CV qui sera différent. Plus, certains sont intéressés parce que, enfin, ils nous disent "ça va me donner de l'autonomie" parce que comme ils partent, comme je vous le disais, en première année, ils sortent du bac, et le passage entre le scolaire et l'université souvent est dur à faire. Quand on va vraiment à l'université ou dans les IUT vous avez beaucoup de jeunes qui, hélas, en première année se cassent la figure ou sont perdus. Et là, grâce au programme Erasmus, comme ils sont bien encadrés ça leur donne déjà le premier élan. Et l'avantage qu'il y a en les faisant partir en première année, c'est que si après ils veulent continuer leurs études, ça arrive chez nous, ils peuvent rebénéficier du programme Erasmus.

TC 00:26:33.419 - 00:27:30.705

I Oui, en plus de ça oui, oui c'est vrai.

TC 00:27:31.654 - 00:27:33.007

L En plus de ça. Parce que là comme on les envoie qu'en stage c'est deux mois, ils ont encore quatre mois utilisables sur le premier cycle. Et après s'ils veulent partir en master, ils sont encore éligibles.

TC 00:27:33.183 - 00:27:46.882

I Et les autres publics, on parlait aussi des enseignants, quels impacts sur eux par exemple ?

TC 00:27:47.419 - 00:27:52.124

L Eux ça les valorise, ça leur permet aussi d'avoir des contacts leurs homologues étrangers.

TC 00:27:52.999 - 00:28:04.529

I Et, question très large, qu'est-ce que ça apporte au développement territorial de la Bretagne ? Est-ce que ça apporte quelque chose ?

TC 00:28:05.882 - 00:28:17.941

L On fait la promotion de la Bretagne indirectement parce que nous on est le consortium Campus Lasalle Bretagne, on a bien le nom Bretagne, donc dès qu'on se présente on commence à connaître la Bretagne. Quand on a nos partenaires qui viennent on leur parle de la Bretagne et ils restent aussi souvent pour après faire du tourisme. Là j'ai un collègue de Belgique qui m'a écrit et qui me disait, on va se voir pour une réunion, "peut-être je vais voir ma famille, trouver le temps pour venir en Bretagne". Donc au contraire, ça amène une renommée.

TC 00:28:18.235 - 00:28:55.235

I Un rayonnement.

TC 00:28:55.294 - 00:28:55.706

L Un rayonnement à la Bretagne.

TC 00:28:55.706 - 00:28:57.412

I Et enfin, quel est le prochain objectif du consortium ?

TC 00:28:59.354 - 00:29:02.942

I On parlait de pérennité tout à l'heure...

TC 00:29:08.854 - 00:29:11.030

L Je sais pas...

TC 00:29:06.472 - 00:29:07.295

L C'est pérennité et après évoluer, voire, au retour... Ce qui est important, quand nos étudiants reviennent. Là ils vont revenir le 2 juillet, on les fait revenir ici. Tous. Pour justement avoir leur ressenti, leurs idées et voir ce qui a marché, pas marché. Ça nous permet, de suite quand ils rentrent, on les a à chaud, façon de parler, parce qu'après ils partent en vacances. Donc nous on les interroge pour savoir et ça nous permet nous de mieux s'améliorer, de répondre aux attentes. Parce que bon, c'est vrai, on leur a dit des fois "on n'est pas une agence de voyages" parce que certains ne savent pas acheter un billet d'avion, on leur a expliqué, on leur montre les sites. On voit comment un peu plus les aider mais toujours en les responsabilisant.

TC 00:29:11.352 - 00:29:58.234

I Et au retour il y a une restitution ?

TC 00:29:58.470 - 00:29:59.999

L Oui.

TC 00:30:00.146 - 00:30:00.852

I Après de ce qui ne sont pas partis notamment ?

TC 00:30:01.058 - 00:30:03.705

L Oui, tout à fait.

TC 00:30:03.764 - 00:30:04.470

L Et par contre, vous voyez, en début d'année, quand on fait la promotion, après ceux qui sont intéressés, qui ont dit qu'ils sont intéressés, on refait une réunion, où justement on fait intervenir les anciens qui sont partis, qui présentent en diaporama ce qu'ils ont fait, ce qu'ils ont vécu, ce qu'ils ont aimé, ce qu'ils n'ont pas aimé, ce que ça leur a apporté. Après on refait une troisième réunion, c'est comme ça dans tous les établissements lasalliens avec les parents.

TC 00:30:05.654 - 00:30:32.411

I Oui ?

TC 00:30:32.532 - 00:30:32.885

L Oui. Parce qu'on s'est rendu compte que souvent les parents sont inquiets et qu'il n'y a pas de dialogue entre les enfants, les étudiants et les parents. Donc après moi j'ai souvent des coups de fil des parents, "mais attendez, ils ont des réunions". Donc au moins les parents sont au courant. Parce que c'est vrai, même si vous avez vingt-deux, vingt-trois ans, les parents ils sont inquiets, donc ils téléphonent à qui ? Au Bureau des relations internationales. Donc au moins on se connaît, ils ont assisté au premier jet, ils savent que leurs enfants partent, ils savent où et c'est ce qu'on appelle la distribution de l'information.

TC 00:30:33.352 - 00:31:10.000

I Oui, parfait, j'ai réponse à toutes mes questions.

TC 00:31:11.176 - 00:31:14.294

L C'est surprenant non comment on travaille ? Je trouve c'est très bien.

TC 00:31:14.764 - 00:31:17.117

I Oui, comme c'est un réseau d'établissements, oui ça change par exemple du consortium B'MOUVE de la Région. Où c'est une intention régionale...

TC 00:31:18.499 - 00:31:24.264

[Fin de la partie à transcrire pour cet entretien.]

## **Annexe 6 : Transcription entretien R**

Cette transcription faite le mercredi 28 juin 2017 est le résultat d'un entretien directif mené à Rennes avec R le mardi 27 juin 2017. I indique mes prises de parole.

I Donc, nous sommes le 27 juin 2017, je suis à xxx Rennes en présence de E. Bonjour, est-ce que vous Pourriez-vous présenter ? Brièvement, votre fonction...

TC 00:00:00.000 - 00:00:14.170

R Je suis d'abord, xxx ça c'est une première fonction. Une deuxième c'est xxx pour aider les porteurs de projets, donc en tant que développeur à la demande des établissements etc. J'étais hier à Fougères justement pour un lycée qui n'avait pas eu de subventions, bien qu'ils aient eu une note correcte, pour essayer d'améliorer les choses. Autrement je suis évaluateur donc de l'Agence depuis 2016. J'ai évalué deux programmes cette année, le programme KA101 qui concerne les mobilités scolaires d'enseignants pour aller se former à l'étranger et puis les partenariats stratégiques KA219 au niveau scolaire. Ça suffira.

TC 00:00:15.350 - 00:01:26.050

I Bien.

TC 00:01:25.125 - 00:01:25.525

I Est-ce que les consortiums européens sont-ils quelque chose avec lequel vous êtes familier ?

TC 00:01:26.550 - 00:01:32.100

R Alors, les consortiums européens : non. Les fonctions des consortiums qui déposent des projets européens en regroupement d'établissements : oui.

TC 00:01:32.300 - 00:01:47.700

I Alors, à votre avis, quels sont les intérêts à travailler en consortium ?

TC 00:01:47.875 - 00:01:52.475

R L'intérêt de travailler en consortium dans ce que j'en connais, donc au niveau de l'Education nationale on va dire, ça va permettre normalement d'aider des petits porteurs de projets qui sont regroupés avec des plus gros à mener des projets de manière favorable puisqu'ils vont se faire aider en permanence, ils vont pouvoir progresser lorsque cette condition est réunie. Malheureusement ce n'est pas toujours le cas. C'est-à-dire que les consortiums, dans ce que j'ai pu en voir sur ce plan-là, regroupent des gros établissements qui travaillent entre eux et l'ordre leur est donné maintenant, par l'Agence, d'intégrer des petits en leur sein, voilà.

TC 00:01:55.150 - 00:02:45.850

I Quelles sont les caractéristiques d'un comité de pilotage efficace pour un consortium selon vous ?

TC 00:02:48.400 - 00:02:52.426

R Un comité de pilotage efficace. C'est valable pour tout projet, qu'il soit individuel ou qu'il soit de consortium. Le comité de pilotage il est issu d'une stratégie d'établissements ou de consortium, il faut d'abord une stratégie. C'est-à-dire qu'une équipe active, dynamique ne suffit pas si par exemple les directions l'acceptent mais ne sont pas partie prenante entièrement. Il faut qu'une équipe de pilotage soit constituée de l'ensemble de tous les corps pédagogiques d'une structure quelle qu'elle soit ou des structures, qu'il y ait accord au niveau de toutes les équipes de direction, c'est

fondamental et puis toutes les bonnes volontés, les responsables de projets et chargés de projets et les équipes derrière qui vont mettre en œuvre, l'équipe éducative etc. C'est la condition que c'est trois éléments soient réunis pour arriver à faire quelque chose. D'ailleurs, à ce titre, l'Agence sanctionne assez lourdement lorsqu'il n'y a qu'un seul, lorsqu'on sent qu'il n'y a qu'une seule personne ou deux qui ont écrit un projet. Ça se ressent dans l'écriture d'une candidature et c'est sanctionné. Parce que si les personnes partent évidemment, il n'y a plus personne. Donc on doit ressentir absolument cette équipe de pilotage.

TC 00:02:53.962 - 00:04:34.592

I Comment procéder pour soumettre un calendrier aux membres d'un consortium ?

TC 00:04:36.221 - 00:04:41.702

I Est-ce que vous avez des conseils ?

TC 00:04:50.110 - 00:04:51.221

R Comment soumettre un calendrier ?

TC 00:04:45.591 - 00:04:46.888

R S'y prendre bien à l'avance. Anticiper absolument toute écriture ou toute chose bien à l'avance puisque, en fait, au travers des différentes questions qui vont être posées dans un projet quel qu'il soit à écrire, on s'aperçoit qu'il faut déjà avoir pratiquement les réponses un an avant la réalisation du projet. Que ce soit pour, les objectifs c'est relativement simple, les moyens intentionnels, les moyens opérationnels, les actions, les préparations d'actions, les évaluations, les mesureurs d'évaluations, tout doit être écrit, donc a dû être anticipé, entre six mois et un an avant le début de mise en œuvre. Cette anticipation est fondamentale.

TC 00:04:55.962 - 00:05:42.444

I Dans le Formulaire de demande d'accréditation de 2015, la partie E.4.3 est consacrée à l'évaluation. Quels sont les éléments fondamentaux à intégrer dans un processus d'évaluation pour qu'il soit pertinent ?

TC 00:05:44.332 - 00:05:57.813

R L'évaluation est à différents échelons. Il va y avoir l'évaluation des actions dès qu'elles ont été réalisées de manière à pouvoir éventuellement les corriger. Et les mesures de correction auront été aussi prévues à l'avance, nécessairement. Maintenant, après, il y a l'évaluation par rapport aux intentions plus globales entre le point de départ où on est parti et le point d'arrivée à l'issue du projet. Là c'est une évaluation globale on va dire, non pas détaillée. Cette évaluation est indispensable et elle va se retrouver d'ailleurs, normalement, dans les chapitres Impacts et diffusion.

TC 00:05:59.185 - 00:06:44.851

I Quels indicateurs existent pour mesurer l'impact d'un projet ?

TC 00:06:47.406 - 00:06:51.073

R Pour mesurer l'impact d'un projet, toutes sortes d'indicateurs quantifiables. Ça peut être le nombre de demandes supplémentaires de participation de participants pour la suite. Ce peut être de tout ordre. Des consultations accrues de sites internet, de demandes de renseignements, de questionnements pour des gens qui pourraient être intéressés. Ça peut être une certification. Quand on fait une formation, un stage diplômant ou une formation diplômante, une certification ça peut être linguistique pour des enseignants : passer de B à C par exemple. Ça peut être technique pour

des jeunes. Voilà, toutes sortes d'éléments, enfin il y en a... C'est multiple, mais il faut toujours les quantifier, il faut pas que ce soient des mesureurs utopiques, il faut toujours qu'ils soient en lien, inévitablement, avec les actions qu'on mène.

TC 00:06:54.036 - 00:08:04.296

I Qu'est-ce qui doit être mis en place pour optimiser la participation des membres du consortium ?

TC 00:08:07.221 - 00:08:10.814

R Un partage des tâches, un partage équilibré. Mais au préalable, dans la négociation du consortium il faut que chacun ait pu s'exprimer et définir ses propres besoins et qu'ils soient pris en compte évidemment par l'ensemble après. Il faut que tout le monde s'y retrouve. Il ne faut pas que ce soit que le dépositaire du projet qui va être le maître d'œuvre on va dire, le chef de projet du consortium, il y a quand même un responsable global qui va penser à lui, à son groupe etc. Et il faut impérativement que tous les acteurs, c'est valable quand on a des partenariats étrangers ou quoi que ce soit, les besoins ne sont pas tout à fait les mêmes, même si on a défini des thématiques communes mais les besoins peuvent être d'un pays à l'autre différents. Et il faut impérativement au préalable avoir satisfait, être sûr que les besoins et les problématiques de chacun des partenaires seront bien pris en compte dans les actions et dans les évaluations derrière.

TC 00:08:14.813 - 00:09:20.222

I Travailler en partenariat : quels avantages ?

TC 00:09:22.110 - 00:09:24.703

R Les avantages, alors en partenariat, si c'est en partenariat de consortium c'est une chose, si c'est en partenariat avec des structures étrangères c'est deux choses différentes.

TC 00:09:27.703 - 00:09:40.962

I Admettons, en consortium.

TC 00:09:41.055 - 00:09:42.277

R Donc au sein d'un même...

TC 00:09:42.777 - 00:09:44.295

I Exactement, d'un même pays.

TC 00:09:44.407 - 00:09:46.666

R D'un même pays.

TC 00:09:46.888 - 00:09:47.222

R J'aurais dit... Tout à l'heure déjà sur un point c'était que les petits projets seront mieux encadrés et vont pouvoir progresser beaucoup plus vite. L'autre avantage c'est qu'on peut multiplier les ressources qui sont propres à chacun des partenaires qui existent chez l'un mais qui n'existent pas chez l'autre, qu'on va pouvoir mutualiser. Ça c'est très important. Les avantages ça peut être également de soulager les gestionnaires de projets pour finalement mutualiser, standardiser un petit peu un gros travail ou se le partager pour pas que ça repose sur les mêmes personnes et les décourager par la suite. Voilà, je pense que déjà quelques-uns de ces éléments...

TC 00:09:49.037 - 00:10:50.886

I Et travailler en partenariat : quels désavantages ? Donc en consortium de nouveau.

TC 00:10:51.480 - 00:10:54.740

R Alors, il y en a des désavantages, je l'ai constaté, pas au niveau donc supérieur, je l'ai constaté au niveau de l'Education nationale, par rapport à des rectorats qui créent des consortiums pour X écoles etc. Et j'ai eu l'occasion dans des dossiers tests d'ailleurs d'évaluation d'en évaluer. Ils sont relativement éloignés de la réalité. Et pour l'un d'eux j'avais même dû mettre "mais il est où l'esprit européen ?". L'organisation telle qu'elle était prévue, ça touchait telle structure, puis tel autre lycée etc., ok, mais c'est très impersonnel. Or, quand on est dans les partenariats européens il s'agit de découvrir quand même des cultures européennes, de découvrir les autres, comment ils fonctionnent et cetera. C'est beaucoup plus important que le reste, et c'est vrai que là, une structure plus petite favorise cette connaissance plus individuelle par rapport à des consortiums.

TC 00:10:56.221 - 00:11:58.295

I Oui.

TC 00:11:58.517 - 00:11:58.702

R Je ne sais pas si vous partagez l'avis mais...

TC 00:12:01.035 - 00:12:02.591

I Je le verrai après, moi, mais si, je vois bien qu'il y a des désavantages, certainement. Je vous expliquerai par la suite pourquoi, notamment parce que je suis en train de faire une étude de cas. Mais je pense que dans toute forme de gestion de projets, toute forme de travail, il y a des désavantages.

TC 00:12:02.943 - 00:12:20.313

R Plus c'est global, plus c'est impersonnel en gros. Mais ça ce n'est pas valable seulement pour les consortiums européens. C'est valable aussi pour tout autre travail qui est fait, contrôlé d'en haut ou par des structures lointaines. Ça éloigne du terrain et au niveau européen c'est une mauvaise chose à mon avis parce qu'on est un peu à l'opposé du but recherché.

TC 00:12:19.314 - 00:12:41.259

I Et ensuite, quelles sont les préconisations de l'Agence pour des acteurs qui souhaitent monter un consortium ?

TC 00:12:43.036 - 00:12:49.739

R Les préconisations...

TC 00:12:52.443 - 00:12:53.221

R J'en reviens, n'oubliez pas les petits projets. Ne pas rester simplement en se disant qu'avec de gros porteurs on va faire dans notre coin, on est compétents, ça ne fonctionne plus comme ça. Ce n'est pas l'objectif recherché du tout. Il faut partager afin qu'il y ait le plus de diffusion possible des programmes de l'Agence qui augmente ses budgets chaque année, c'est pas pour rien. Ce n'est pas pour en distribuer plus à un consortium, c'est pour qu'il y ait de plus en plus de structures qui soient touchées et donc derrière de plus en plus de participants différents. La limitation, on le voit bien dans la limitation du nombre d'Erasmus pour une seule personne, puisque maintenant on ne peut qu'en faire qu'un, alors qu'avant il y en a qui ont abondamment, surtout dans le supérieur, bénéficiaient de X formations ou X stages à l'étranger, mais ça ne touchait que les mêmes personnes. Donc l'objectif est bien là une diffusion massive, la plus grande possible. Et je dirais que, sans aller jusqu'à l'excès, que les nouvelles structures, enfin ça je l'ai ressenti dernièrement

dans les évaluations, les nouvelles structures sont favorisées et quand on a des nouveaux partenaires c'est aussi dans la notation des points supplémentaires.

TC 00:13:01.518 - 00:14:28.704

I Au niveau des projets européens, qu'est-ce qu'on entend par pérennité des projets ?

TC 00:14:31.481 - 00:14:36.369

R Alors, la pérennité d'un projet c'est... Ça rentre un petit peu aussi dans Impacts et Diffusion, cette partie-là, donc qui correspond en fait, donc l'objectif principal de la Commission européenne, à un retour sur investissement. On donne, cette année c'est 169 millions d'euros, ce sera 220 en 2019, maintenant on veut en voir la couleur. Il y a une volonté politique d'avoir ce retour. Et donc, tout projet qui s'est déroulé, doit servir, doit être à la base de quelque chose d'autre. Et ce quelque chose d'autre il rentre bien dans la fameuse stratégie que j'avais dit au départ. C'est -à-dire que la stratégie d'un consortium ou d'une structure elle est progressive dans le temps. Elle est sur cinq ans par exemple, sur six ans par exemple : "on voudrait, on partir de là, et on voudrait aller là". Donc on se donne toujours des objectifs en augmentation. Et cet objectif, cette intention que l'on a, elle se traduit après par un programme à un moment donné, puis à un autre à un autre moment, puis à un troisième parce qu'on a renforcé des liens, maintenant on peut faire autre chose etc. On peut commencer par exemple par former des profs par un programme spécifique d'enseignement scolaire. Ensuite on va commencer par avoir des stages, donc avoir des partenaires d'accueil, des partenaires intermédiaires de plus en plus grands, à qui on va déléguer des responsabilités vis-à-vis des jeunes qui sont de plus en plus jeunes. Je le vois en lycée professionnel où il y en a quand même pas mal aussi de formations stages en entreprises mais ce sont beaucoup de mineurs. Et juridiquement il faut qu'il y ait un responsable. Et les responsables c'est à ce moment-là les gestionnaires de projets des lycées partenaires. Et ils le sont, pas seulement pour le stage en entreprise, ils le sont 24h/24 dans la vie du jeune qui se trouve sur place, ça va au-delà. Et donc après, une fois qu'on a coopéré, qu'on a fait connaissance, qu'on a vu comment fonctionnent un peu les autres, on va vraiment faire un partenariat ensemble, on va faire des choses ensemble. Donc c'est bien une évolution. Les programmes ne sont qu'un outil, ce n'est pas une fin en soi. Donc la pérennisation elle est là. On s'aperçoit que ça part de la stratégie générale.

TC 00:14:38.147 - 00:17:19.732

I Un consortium est-il la solution à l'atteinte d'objectifs pérennes ?

TC 00:17:24.240 - 00:17:26.920

R Pas forcément. N'importe quel porteur de projet peut pérenniser son projet. Et même ne pas le terminer à un moment parce qu'il n'a pas eu pour différentes raisons, et c'est tout à fait compréhensible par l'Agence si on n'a pas atteint tous ses objectifs à un moment, on explique bien sûr pourquoi et si c'est recevable on ne va pas être sanctionné pour ça. Mais ça peut dire pour les suivants, "j'ai envie de continuer, j'ai envie d'atteindre mes objectifs finaux que je m'étais donnés". Et dans ce cas-là on va poursuivre, on va pérenniser l'action. Mais ça part aussi dans toute une direction, c'est pas seulement les actions, c'est un point de départ, la fin d'un projet est obligatoirement un point de départ d'autre chose, pas forcément d'un nouveau projet mais de quelque chose d'autre qui va se diffuser un petit peu partout, même autour de soi. Je prendrai l'exemple sur un projet qui n'est pas du tout dans l'enseignement supérieur, qui est une école primaire. Les écoles primaires ne peuvent pas faire grand-chose en tant que tel. En fait, ils ont des bourses, ils ont des mobilités, qui servent pour les enseignants, qui peuvent servir pour certains enfants, il n'y a pas de soucis, mais la pérennisation on la voit puisque c'est une petite structure. Ils ont besoin de pérenniser, de développer autour d'eux et quel va être leur meilleur interlocuteur ?

C'est la commune, la communauté de communes, les services communaux, leur environnement local avec lequel des liens encore plus forts vont s'établir grâce au projet.

TC 00:17:29.800 - 00:19:07.560

I Et pour vous, qu'est-ce qui est de nature à rendre un projet pérenne ?

TC 00:19:09.040 - 00:19:12.320

I Est-ce que ça peut être, par exemple, la fonction du porteur de projet ? Comment il est impliqué...

TC 00:19:15.920 - 00:19:21.600

R Pour pérenniser il faut avoir des idées, se renouveler, des nouvelles initiatives permanentes. Plus on aura d'initiatives... Un projet qui a été mené, sur une thématique donnée, peu importe, va ouvrir sur autre chose. Et je vais prendre un exemple d'un... Là c'est un exemple personnel appliqué au niveau bac professionnel, pour des stages à l'étranger, au moins pour un stage qui s'est déroulé dans un grand groupe français implanté qui avait une filiale implantée à l'étranger. Je ne dirai pas où. Et le travail des stagiaires était de comprendre le fonctionnement d'une centrale à béton en l'occurrence, mais dans les détails sur place. Donc il y a eu un travail préparatoire ici dans la région, où il y en avait avec des techniciens d'entreprise français, développement sur place avec l'obligation... L'objectif était de créer une vidéo, une présentation vous voyez, PowerPoint peu importe, avec une explication, dont l'entreprise française se sert pour sa communication à Paris, pour l'ensemble de toutes ses machins... Voilà par exemple une pérennisation d'une action, d'un stage, qui a ... Tout le monde n'est pas comme ça. On est bien d'accord. Mais c'est possible.

TC 00:19:21.640 - 00:21:07.960

I Est-ce qu'un consortium peut être à l'origine d'une dynamique territoriale ?

TC 00:21:10.040 - 00:21:15.800

R Oui. Evidemment. Je dirais même impérativement. Impérativement, parce que tous les acteurs locaux sont concernés, peuvent être concernés par un contact qui s'est passé à l'issue d'une mobilité, d'un projet européen où il y a eu un partenaire quelque part, les gens peuvent venir etc.

TC 00:21:16.760 - 00:21:50.720

I Et, dernière question, qu'est-ce qu'un consortium peut apporter au territoire du projet qu'il porte ?

TC 00:21:52.200 - 00:21:58.480

R Alors, qu'est-ce qu'il peut apporter au territoire...

TC 00:22:01.040 - 00:22:05.600

I Au territoire du projet.

TC 00:22:06.580 - 00:22:08.820

I Par exemple, mes deux études de cas sont le consortium B'MOUVE porté par la Région Bretagne et le consortium lasallien.

TC 00:22:13.960 - 00:22:22.320

R Oui.

TC 00:22:22.320 - 00:22:22.680

I Donc on parle là d'établissements de l'enseignement supérieur qui sont tous en Bretagne. Qu'est-ce que ces deux consortiums, qui sont donc en Bretagne, ce sont des consortiums de mobilités, qu'est-ce qu'ils apportent au territoire sur lesquels...

TC 00:22:23.080 - 00:22:36.640

R A la région Bretagne ?

TC 00:22:35.700 - 00:22:36.140

I Ou a la région, ou aux territoires sur lesquels ils sont implantés ?

TC 00:22:36.780 - 00:22:39.020

R Ça rentre bien dans les objectifs de la Commission européenne, qui est de diffuser le plus possible les actions qu'elle mène. Entre guillemets "faire aimer l'Europe". On a bien vu les problèmes qui ont été posés ces derniers mois par rapport à ça. C'est un objectif qui paraît prioritaire parce qu'on a besoin de comprendre localement les décisions politiques que sont amenées à prendre les chefs d'Etats ou autre quand ils se réunissent, ou la Commission. On a besoin de les comprendre. Lorsqu'on n'est pas au courant de faits particuliers on a du mal à voir cela. Je vais prendre un exemple. Enfin, c'est un truc plus politique. Les pays d'Europe centrale sont contre l'immigration. C'est un exemple. Si on se fie à ce qu'on vit nous, localement, par exemple en France, en Grande-Bretagne, je ne prends pas les pays au hasard, en Espagne, au Portugal, en Belgique. Qu'est-ce qui fait la différence entre eux et nous, il y a une grosse différence : c'est la colonisation. Que nous, nous avons fait subir, qu'eux ont soit subis, ou n'ont jamais connu. Donc la différence des mentalités qui se traduit en ce moment par des accrocs, vient de tous ces éléments-là. Si on ne diffuse pas, si on ne comprend pas toutes ces informations, si on n'a pas été voir pour pouvoir discuter, il n'y aura pas de nouveau projet. Il est clair que on ne comprendra pas les décisions qui sont prises. Alors que si, ça c'est un exemple où le projet localement, je l'ai appliqué au niveau de la France, mais au niveau régional on peut l'appliquer sur différentes choses. La Bretagne est loin de l'Europe, c'est une extrémité, c'est une région satellitaire en fait du grand pôle européen. On est dans la même démarche, il faut exister. Là-dessus on sait que les Bretons ont des capacités relativement faciles par rapport à d'autres régions, de se mettre en avant. Mais il faut toujours le faire, surtout au niveau européen. Ça rentre toujours dans la culture, connaître les autres. C'est le seul objectif des programmes européens. Il faut connaître les autres. Mais les connaître c'est quoi ? Savoir comment ils réagissent, pourquoi ils réagissent comme ça ? Donc c'est se rencontrer. Et après au fur et à mesure des éléments, on va travailler ensemble. On est toujours dans le même objectif.

TC 00:22:41.480 - 00:25:41.400

I Merci beaucoup.

TC 00:25:41.640 - 00:25:42.600

R C'est tout ?

TC 00:25:44.340 - 00:25:44.780

I Oui, c'est tout.

TC 00:25:45.420 - 00:25:45.860

## Annexe 7 : Séquences entretien E

Temps	Séquence	Nom de la séquence	Locuteur	Contenu	Mémo	Intérêt pour la question de recherche
00:00-00:25	1	Introduction	I	16 mai 2017 à Cesson-Sévigné.		
00:26-00:33	2	Question 0 : présentation du poste	I	« <i>Donc si tu pouvais brièvement... Juste donner le nom de ton poste ?</i> »		
00:30-00:45	3	Présentation E	E	E s'occupe de différents dispositifs d'aide à la mobilité internationale des jeunes.		Dispositifs d'aide à la mobilité internationale des jeunes pour partir pendant les études, faire un stage ou un séjour d'études.
00 :56-01 :04	4	Question 1 : description du projet	I	« <i>Est-ce qu'on pourrait décrire le projet brièvement (...) ?</i> »		
01 :05-01 :45	5	Résumé du projet	E	Projet piloté par la Région qui regroupe des établissements de formations sanitaires et sociales pour optimiser la mobilité européenne des étudiants.	Croiser avec la réponse à la question 1 du consortium lasallien.	Objectifs quantitatifs, mutualisation des pratiques, amélioration des mobilités.
01 :46-01 :49	6	Question 2 : genèse du projet	I	« <i>Quelle est la genèse du projet, comment est-il né ?</i> »		
01 :50-05 :34	7	Origine du consortium B'MOUVE	E	Né d'un groupe de travail de Régions de France. Faciliter l'accès au programme Erasmus+ pour les établissements de formations sanitaires et sociales.	Une étude a été menée pour étudier la mobilité dans le secteur sanitaire et social en Bretagne : analyse du terrain.  Première réflexion avec les établissements en 2014.	Focus sur les établissements bretons de formations sanitaires et sociales qui étaient déjà dynamiques.
05 :35-05 :41	8	Question 3 : comité de pilotage	I	« <i>Est-ce qu'on pourrait décrire brièvement le comité de pilotage de ce projet ?</i> »		

06 :20- 06 :22	9	Description du comité de pilotage	E	Deux instances : -Comité stratégique avec les équipes de direction des établissements, les référents mobilité et le chef de service de la Région, voire un élu ; -Comité de suivi avec les référents mobilité des établissements, les services techniques de la Région.	Le comité de pilotage est divisé en deux instances.  Croiser avec la réponse à la question 3 du consortium lasallien.	-Tant des acteurs de la Région que des établissements sont impliqués. -Volonté d'inclure un élu de la Région.
06 :20- 06 :22	10	Question 4 : choix de travail en consortium	I	« Pourquoi travailler en consortium ? »		
06 :24- 07 :23	11	Avantages de gestion d'un consortium	E	-Impliquer des établissements qui ne faisaient pas d'Erasmus ; -Mutualiser les compétences ; -Séparation du travail administratif (Région) et pédagogique (établissements)	Croiser avec la réponse à la question 4 du consortium lasallien.  Répartition des tâches.	Développement des compétences administratives et pédagogiques.
07 :23- 07 :38	12	Question 5 : création de postes	I	« Est-ce que des postes ont été aménagés ou créés pour mieux répondre aux exigences ou aux besoins du consortium ? »		
07 :38- 08 :05	13	Aménagements de postes	E	-Un mi-temps à la Région ; -Pas de suppression de postes ; -Création d'un nouveau besoin.		-Le travail change quand on travaille en consortium ; -Un investissement différent ; -Arrangements.
09 :05- 09 :13	14	Question 6 : calendrier d'un consortium	I	« Comment est-ce qu'on procède pour imposer ou soumettre un calendrier aux membres d'un consortium ? »		
09 :19- 10 :22	15	Soumettre le calendrier	E	Rejet de l'idée d'imposer quelque chose malgré les	Les partenaires « viennent » mais la notion de priorité n'est pas forcément attribuée au consortium.	Le travail entre la Région et les établissements est « donnant-donnant ».

				contraintes administratives du projet. Objectif de coopération.		
10 :23 - 10 :30	16	Question 7 : l'évaluation	I	« <i>Est-ce qu'une évaluation est réalisée tout au long du projet, et comment ?</i> »		
10 :31- 12 :27	17	L'évaluation dans le consortium B'MOUVE	E	L'évaluation est pensée dès la rédaction de la demande d'accréditation. Des comptes-rendus sont réalisés à partir de questionnaires d'évaluation. Ils permettent de faire le point sur les outils créés et avoir un aperçu des perceptions des partenaires. Il y a des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pour évaluer régulièrement. L'évaluation est interne.	Des questionnaires pour les étudiants et les personnels et des questionnaires d'enquête pour les établissements du consortium sont établis. Une évaluation externe n'est pas encore envisagée.  Croiser avec la réponse à la question 16 du consortium lasallien.	-L'évaluation est présente tout au long du projet et elle concerne tous les acteurs. -Les évaluations permettent de mieux répondre aux questions des rapports intermédiaires et finaux.
12 :27- 12 :33	18	Question 8 : indicateurs pour mesurer les impacts	I	« <i>Quels indicateurs existent pour mesurer l'impact du projet ?</i> »		
12 :33- 13 :20	19	Impacts du consortium B'MOUVE	E	Il y a les indicateurs pour voir si les objectifs sont atteints et ceux des impacts à court, moyen et long terme. Un document est établi.	Croiser avec la réponse à la question 8 du consortium lasallien.  Mention des questions qu'on se pose au moment de la rédaction de la candidature.	Le consortium est encore trop jeune pour pouvoir mesurer ses impacts à court, moyen et long terme mais les résultats peuvent être évalués. Différencier l'évaluation d'impacts et de résultats.
13 :20- 13 :27	20	Question 9 : l'implication des partenaires	I	« <i>Si je dis implication des partenaires, donc j'entends les membres du consortium, qu'est-ce que ça t'évoque ?</i> »		
13 :28- 14 :47	21	Implication des partenaires dans le	E	C'est un défi constant, un pendant du consortium. Difficulté de mobiliser dans la	Intégrer un consortium peut être une solution de facilité.	Difficulté d'impliquer dans la durée pour une institution régionale, tendance des

		consortium B'MOUVE		durée. Ne pas oublier qu'un consortium est un enrichissement mutuel d'établissements.	Mention du consortium lasallien.	partenaires à oublier la signification du travail en mode projet.
14 :48-14 :52	22	Question 10 : avantages	I	« <i>Travailler en partenariat, quels avantages ? Qu'est-ce qui fonctionne bien ?</i> »		
14 :54-16 :29	23	L'avantage de la mutualisation.	E	Une bonne répartition des tâches entre la Région et les établissements. Ces derniers ne doivent pas oublier qu'un consortium nécessite du travail. Le consortium permet de créer des outils en commun et de gagner du temps.	Travailler en consortium permet de repenser le travail (mutualisation, outils...), de faire des économies d'échelle et de gagner du temps. Cela permet de développer la dimension qualitative du travail.	Les établissements travaillent désormais avec les mêmes outils qui ont été partagés avec d'autres régions qui ont des consortiums.
16 :29-16 :35	24	Question 11 : désavantages	I	« (...) <i>travailler en partenariat, quels désavantages ? Et qu'est-ce qui fonctionne moins bien ?</i> »		
16 :38-17 :37	25	Améliorations à apporter	E	Il y a un écart entre la vision institutionnelle et la réalité du terrain. Les établissements ont pris du recul (par confiance ?). Il y a un risque que les établissements se cantonnent au système administratif.	La Région est consciente des difficultés qui peuvent apparaître sur le long terme parce qu'elle porte le projet. →Communication.	La région en tant que chef de file est très impliquée dans l'engagement pris pour les établissements lors de la rédaction mais elle est loin des réalités du terrain.
17 :38-17 :58	26	Question 12 : conseils pour futurs acteurs	I	« (...) <i>Est-ce que tu as peut-être des conseils à donner à des acteurs qui auraient l'intention de monter un consortium aujourd'hui ? (...)</i> »		
17 :59-18 :47	27	Améliorations pour B'MOUVE et conseils	E	Améliorer l'implication des établissements dans le pilotage du projet. Il faut repenser la gouvernance du consortium pour que la Région soit un facilitateur.	L'implication de la Région et des établissements dans le pilotage n'est pas égale.  <i>Mention de ma présence à un groupe de travail du consortium.</i>	-Nécessité de se remettre en question tout au long du projet. -Veiller à impliquer les établissements dans le pilotage de projet et à avoir

				Il est nécessaire d'avoir une équipe dans les établissements.	Croiser les nécessités des deux consortiums.	une équipe d'interlocuteurs dans les établissements.
19 :15- 19 :26	28	Question 13 : pérennité	I	« (...) <i>Quelle est la vision de la pérennité qui est aujourd'hui véhiculée par le projet ?</i> »		
19 :25- 20 :34	29	La pérennité au sein de B'MOUVE	E	Les établissements devraient voir du changement dans leur façon de travailler en considérant le consortium comme un dispositif de la Région.	La connaissance du travail administratif est un atout de la Région.  En cas de non-obtention de la bourse Erasmus+, le Région pourrait combler sur ses fonds propres.  Croiser avec la réponse à la question 13 du consortium lasallien.	La Région s'engage à diminuer le travail administratif des établissements, elle propose un « dispositif régional » pérenne.
20 :36- 20 :41	30	Question 14 : bénéficiaires	I	« <i>Qui sont les bénéficiaires du projet ? (...)</i> »		
20 :40- 22 :19	31	Les bénéficiaires de B'MOUVE	E	Les étudiants, les élèves et les personnels qui partent ; l'image de l'établissement ; l'image de la Région.	La Région s'est faite aider par d'autres consortiums et a à son tour aidé des consortiums.  Mention du consortium lasallien.	-Plus il y a de porteur de consortiums, plus il y a une dynamique territoriale qui se met en place.
22 :19- 22 :28	32	Question 15 : impacts	I	« (...) <i>Quels impacts (...) sont attendus sur les différents publics ou les établissements auxquels s'adresse le projet ?</i> »		
22 :44- 23 :37	33	Les effets attendus	E	Aujourd'hui il n'y a que deux ans de recul. Un effet qui n'était pas attendu c'est le dynamisme de l'ouverture internationale.	Sé référer à la fiche annexe à la candidature de B'MOUVE.  Croiser avec l'entretien de R.	-Impact positif sur l'ouverture européenne des établissements. -Dynamisme global d'ouverture internationale.

				La Région accompagne dans la recherche de partenaires internationaux.		
23 :38- 23 :39	34	Question 16 : développement territorial de la Bretagne	I	« <i>Quel apport au développement territorial de la Bretagne ?</i> »		
23 :43- 24 :25	35	L'impact de la mobilité	E	Le projet est trop petit pour avoir un impact là-dessus. Il y a un impact sur le dynamisme et la cohésion des porteurs de projets à l'échelle régionale.	Se référer à l'étude sur le diagnostic de la mobilité en Bretagne.  Croiser avec l'entretien de R.	-Dynamisme au niveau des porteurs de projets, pérennité du travail à l'échelle de la région.
24 :26- 24 :29	36	Question 17 : prochain objectif	I	« <i>Quel est le prochain objectif du consortium ?</i> »		
24 :33- 25 :23	37	Optimiser la mobilité	E	L'objectif des prochaines années est l'augmentation quantitative et l'amélioration qualitative de l'accompagnement des mobilités. Ainsi que continuer à s'agrandir pour devenir un projet de la filière sanitaire et sociale en Bretagne.	Croiser avec l'entretien de R par rapport à l'agrandissement.	-Tendre vers un projet implanté sur le territoire et pour la filière sanitaire et sociale en Bretagne. -Amélioration continue pour optimiser la mobilité.
25 :25- 25-26	38	Conclusion	I, E	Echange de politesses.		

## Annexe 8 : Séquences entretien L

Temps	Séquence	Nom de la séquence	Locuteur	Contenu	Mémo	Intérêt pour la question de recherche
00 :01-00 :14	1	Introduction. Question 0 : présentation de la fonction	I	6 juin 2017 à Lorient.		
00 :15-00:37	2	Présentation L	L	Relations internationales.		Coordination du consortium avec six autres établissements bretons lasalliens.
00:37-00:42	3	Question 1: description du projet	I	« Est-ce qu'on pourrait justement décrire ce projet brièvement ? »		
00 :42-01 :15	4	Consortium lasallien	L	Consortium enseignement supérieur. Seize BTS répartis entre les six établissements. 2000 étudiants.		Trois consortiums en Bretagne.
01 :44-01 :46	5	Reformulation 1	I	« Donc l'objectif c'est de... ? »	<i>Nombreuses reformulations des questions.</i>  <i>Reformulation question 1.</i>	
01 :46-03 :32	6	Objectifs du consortium	L	Se mutualiser, aider les étudiants, avoir du poids à l'internationale. Partage des tâches meilleure gestion de l'administratif.	Pour les étudiants, pour simplifier l'explication des BTS à l'étranger, répartir les tâches et mutualiser.  Croiser avec la réponse à la question 6 du consortium B'MOUVE.	Le consortium est un moyen pour simplifier le statut des BTS (Education nationale et Ministère de l'Agriculture).
03 :32-03 :37	7	Question 2 : genèse du projet	I	« Et quelle est la genèse du projet, comment c'est né ? »		

03 :38- 04 :27	8	Volonté de regroupement	L	Charte Erasmus en 2013. Travailler seul ne peut être pérennisé. Se regrouper pour faciliter les mobilités et la reconnaissance.	Le consortium comme moyen d'être reconnu par le Conseil Régional.	Objectif : pérennité et trouver une reconnaissance à l'internationale et au niveau régional et national.
04 :25- 04 :30	9	Question 3 : comité de pilotage	I	« <i>Est-ce que vous pourriez décrire le comité de pilotage brièvement ?</i> »		
04 :31- 05 :16	10	Comité de pilotage du consortium	L	Deux niveaux : -Nomination d'un président à la tête d'un comité réunissant six chefs d'établissement, deux réunions par an ; -Deux personnes par établissement et six/sept réunions par an.	Seuls des membres des établissements lasalliens sont présents et les réunions sont planifiées.	Le consortium comme moyen d'activer les réseaux.
05 :18- 05-22	11	Question 4 : choix de travail en consortium	I	« <i>Et pourquoi travailler en consortium ?</i> »		
05 :23- 08 :52	12	Simplifier par le consortium	L	Simplification, mutualisation et lisibilité à l'international. Information auprès des étudiants qui partent en première année, meilleur accompagnement. Autonomie et mutualisation au sein du consortium. Rédaction des rapports en réunion.	<i>Intervention.</i>	Chacun garde son autonomie mais le tout est mutualisé.  Le consortium permet de simplifier l'explication des différents programmes.
08 :54- 09 :03	13	Question 5 : création de postes	I	« <i>(...) à votre connaissance est-ce que des postes ont été aménagés ou créés pour mieux répondre aux exigences ou aux besoins du consortium ?</i> »		
09 :04- 09 :14	14	Pas de moyens	L	Non, seul le Bureau international anime le consortium.		Pas de créations de postes mais parfois des aménagements.

09 :14- 09 :23	15	Question 6 : calendrier d'un consortium	I	« <i>Comment est-ce que vous procédez pour soumettre un calendrier aux autres membres du consortium (...) ?</i> »		
09 :22- 10 :36	16	Réunions du consortium lasallien	L	Les membres du consortium se réunissent régulièrement pour redéfinir, répartir les bourses entre établissements et planifier les réunions.	Croiser avec la réponse à la question 6 du consortium B'MOUVE.	Le consortium est un moyen de fournir l'efficacité attendue au niveau européen.
10 :36- 10 :57	17	Question 7 : évaluation	I	« <i>Donc, j'imagine qu'une évaluation est réalisée, comment ?</i> »	<i>Reformulations de la question.</i>	
10 :57- 11 :53	18	Réunions pour améliorer	L	Amélioration de la communication vis-à-vis des étudiants pendant les réunions. Ils établissent des documents communs à chaque établissement pour mieux informer et accompagner les étudiants BTS.	Fiches navettes.	
11 :53- 12 :07	19	Reformulation 2	I		Reformulation de la question 7.	
12 :05- 14 :43	20	Evaluation continue	L	Evaluation lors des six réunions annuelles. La communication est naturelle parce qu'elle existe déjà et les réunions réunissent tous les acteurs. Les étudiants partent pour deux mois avec les mêmes documents d'auto-évaluation.	Il s'agit d'un réseau lasallien à la base donc chacun se connaît déjà, le dialogue est déjà créé.  Croiser avec la réponse à la question 7 du consortium B'MOUVE.	-Les réunions tournent entre établissements. -Les étudiants évaluent leur semaine, cela permet de saisir la dimension d'un stage à l'étranger.
14 :45- 15 :02	21	Question 8 : indicateurs pour mesurer les impacts	I	« <i>Est-ce que des indicateurs existent pour mesurer l'impact du projet ? (...)</i> »	<i>Explication à la suite de la question pour éviter d'intervenir.</i>	

15 :06-16 :23	22	Mesures pour faciliter les impacts	L	Des mesures sont prises pour accompagner en permanence : des carnets de bord, un accompagnement pour les rapports de stage, CV Europass, OLS, soutien linguistique.	Pas d'utilisation d'Europass.	Les mesures sont prises à l'avance pour avoir la certitude qu'il y aura des impacts sur les étudiants en mobilité. Les étudiants sont accompagnés dans leur démarche (confort).
16 :25-16 :32	23	Question 9 : implication des partenaires	I	« <i>Si je vous dis implication des partenaires, qu'est-ce que ça vous évoque (...) ?</i> »	<i>Ajout de précision sur les partenaires du consortium et les autres.</i>	
16 :32-17 :50	24	Contacts quotidiens	L	Des contacts au quotidien, le consortium est une grande famille donc tout marche très bien. Les partenaires étrangers accompagnent les stagiaires lasalliens.	<i>Intervention</i>	Le consortium donne de la crédibilité aux partenaires étrangers.
17 :51-18 :00	25	Reformulation 3	I		<i>Reformulation de la question 9.</i>	
18 :00-18 :59	26	Flexibilité des partenaires	L	Les partenaires forment une grande famille. On s'échange les partenaires et les lieux de stage entre partenaires. C'est un grand réseau.	Croiser avec la réponse à la question 9 du consortium B'MOUVE.  Importance des partenaires étrangers pour le consortium lasallien.	Ce résultat ne serait pas atteignable seul. Un établissement avec quatre BTS manque de crédibilité, le consortium donne un dynamisme à l'international.
18 :59-19 :08	27	Question 10 : avantages	I	« <i>Et travailler en partenariat, donc là je parle vraiment des établissements lasalliens, (...) quels avantages, qu'est-ce qui fonctionne bien ?</i> »	<i>Précision incluse dans la question.</i>	
19 :09-20 :11	28	Même fonctionnement chez Lasalle	L	La communication est la même dans les établissements et chacun a un interlocuteur.	Les équipes sont clairement définies dans les établissements.	

					Croiser avec la réponse à la question 9 du consortium B'MOUVE.	
20 :12- 20 :16	29	Question 11 : désavantages	I	« <i>Et travailler en partenariat, quels désavantages, qu'est-ce qui peut fonctionner moins bien ?</i> »		
20 :17- 21 :35	30	Que des avantages	L	Il n'y a pas de désavantages, que des avantages. Les activités de blog sont également bien coordonnées. Les messages sont envoyés en copie à tous les membres, la communication est naturelle.	Seul le point de vue du consortium lasallien est exprimé.	L'existence au préalable d'une façon de travailler propre à tous les membres du consortium facilite l'implantation de ce dernier. Un aménagement ou une ligne de conduite ne sont pas nécessaires.
21 :36- 21 :45	31	Question 12 : conseils pour futurs acteurs	I	« <i>Qu'est-ce qui (...) serait à améliorer ? Quels conseils (...) apporter à des acteurs qui ont l'intention de monter un consortium ?</i> »		
21 :45- 23 :34	32	Faire connaissance	L	Il faut commencer par se connaître et définir les rôles de chacun. Puis, apprendre à travailler ensemble. Veiller à ne pas être seul. Tout doit être fait et rédigé ensemble lors des réunions, il s'agit d'un travail en commun.	Croiser la mention « pertinence » avec l'entretien de R et sa réponse à la question 10.	La facilité doit résider dans la communication et la connaissance entre partenaires. Veiller à ce que chacun veuille la même chose pour faciliter le travail en commun.
23 :36- 23 :38	33	Question 13 : pérennité	I	« <i>Quelle vision de la pérennité avez-vous ?</i> »		
23 :39- 24 :50	34	Objectifs	L	Espèrent agrandir le consortium mais il n'est pas évident d'associer des établissements qui ne sont pas lasallien et ne travaillent pas de la	Confusion entre pérennité et objectifs ? Cf. question 17.  Différence entre le fonctionnement de la gestion	S'agrandir se réfléchit.

				même façon. La gestion varie au niveau des finances.	comptable et des finances entre l'enseignement public et privé.	
24 :52-24 :59	35	Question 14 : bénéficiaires	I	« <i>Qui sont les bénéficiaires du projet ? (...)</i> »	<i>Ajout d'une explication.</i>	
24 :59-26 :55	36	Bénéficiaires du consortium lasallien	L	Les étudiants, les professeurs. Les mobilités des enseignants valorisent leur métier et font la promotion du programme Erasmus+ auprès des enseignants. Les retombées sont importantes pour valoriser les BTS lasalliens et les activités à l'international sont reconnues au rectorat.	Croiser avec la réponse à la question 14 du consortium B'MOUVE.	Les bénéficiaires sont tant ceux qui fréquentent l'établissements que les partenaires étrangers. Les formations BTS sont également valorisées.
26 :25-26 :33	37	Question 15 : impacts	I	« <i>Et quels impacts sont attendus sur les différents publics ou établissements auxquels s'adresse le projet ?</i> »		
26 :33-28 :04	38	Valoriser les étudiants	L	La valorisation des étudiants et de leur CV. La valorisation des enseignants qui développent des contacts à l'étranger.	Accent sur les impacts (les résultats ?) chez les bénéficiaires.  Croiser avec la réponse à la question 15 du consortium B'MOUVE.	
28 :05-28 :17	39	Question 16 : développement territorial de la Bretagne	I	« <i>(...) qu'est-ce que ça apporte au développement territorial de la Bretagne ? Est-ce que ça apporte quelque chose ?</i> »		
28 :18-28 :57	40	Promotion de la Bretagne	L	Le consortium fait la promotion de la Bretagne indirectement. Le mot <i>Bretagne</i> est dans le nom. Promotion de la Bretagne auprès	Croiser avec la réponse à la question 16 du consortium B'MOUVE.	Le consortium représente la Bretagne à l'étranger, la région est identifiée comme active à l'international.

				des partenaires : rayonnement de la Bretagne.		
28 :29- 29 :02	41	Question 17 : prochain objectif	I	« <i>Et enfin, quel est le prochain objectif du consortium ?</i> »		
29 :06- 29 :58	42	Accompagnement au retour	L	Accompagnement des étudiants au retour de leur mobilité. Pour mieux répondre à leurs attentes et s'améliorer.		
29 :58- 31 :45	23	Conclusion	I, L		Partie hors-sujet.  Par respect de la confidentialité les derniers éléments ne sont pas pris en compte dans l'étude de cas.	

## Annexe 9 : Séquences entretien R

Temps	Séquence	Nom de la séquence	Locuteur	Contenu	Mémo	Intérêt pour la question de recherche
00:00-00:14	1	Introduction. Question 0 : présentation de la fonction	I	27 juin 2017 à Rennes.		
00:15-01 :26	2	Présentation R	R	Référent Erasmus et évaluateur de l'Agence.		
01:26-01:32	3	Question 1: consortiums européens	I	<i>« Est-ce que les consortiums européens sont-ils quelque chose avec lesquels vous êtes familier ? »</i>		
01 :32-01 :47	4	Fonction des consortiums	R	Connaissance de la fonction des consortiums qui déposent des projets européens en regroupement d'établissements.		
01 :47-01 :52	5	Question 2 : intérêts à travailler en consortium	I	<i>« Alors, à votre avis, quels sont les intérêts à travailler en consortium ? »</i>		
01 :55-02 :45	6	Les petits porteurs	R	Permet aux petits porteurs de projets, qui regroupés avec des gros, sont aidés et progressent. L'Agence ordonné l'intégration de petits porteurs.	Croiser avec la réponse à la question 4 des consortiums.  Il faut veiller à intégrer des petits porteurs si l'on souhaite agrandir son consortium.	
02 :48-02 :52	7	Question 3 : comité de pilotage efficace	I	<i>« Quelles sont les caractéristiques d'un comité de pilotage efficace pour un consortium selon vous ? »</i>		

02 :53- 04 :34	8	Stratégie du comité de pilotage	R	Le comité de pilotage est associé à la stratégie du consortium. En plus d'une équipe active et dynamique il faut une équipe de direction partie prenante. L'équipe de pilotage doit représenter tous les niveaux. Sanction de l'Agence si une seule personne a écrit la candidature.	Croiser avec la réponse à la question 3 des consortiums.	L'Agence exige que trois niveaux soient impliqués dans le projet (corps pédagogique, équipe de direction, chargés de projets).
04 :36- 04-41	9	Question 4 : soumettre un calendrier	I	« <i>Comment procéder pour soumettre un calendrier aux membres d'un consortium ?</i> »		
04 :45- 05 :42	10	Anticiper dès l'écriture	R	Il faut anticiper toute écriture et chose bien à l'avance. Il faut avoir les réponses avant la mise en œuvre.	Croiser avec la réponse à la question 6 des consortiums.	L'anticipation est fondamentale.
05 :44- 05 :57	11	Question 5 : processus d'évaluation	I	« <i>Dans le Formulaire de demande d'accréditation de 2015, la partie E.4.3 est consacrée à l'évaluation. Quels sont les éléments fondamentaux à intégrer dans un processus d'évaluation pour qu'il soit pertinent ?</i> »		
05 :59- 06 :44	12	Plusieurs évaluations	R	Il y a l'évaluation des actions réalisées, dont les mesures de corrections ont déjà été prévues, et l'évaluation des intentions globales qui ne sont pas détaillées.	Croiser avec la réponse à question 7 des consortiums.	Deux types d'évaluations qui sont décrit dès la candidature.
06 :47- 06 :51	13	Question 6 : indicateurs mesureurs d'impacts	I	« <i>Quels indicateurs existent pour mesurer l'impact d'un projet ?</i> »		

06 :54- 08 :04	14	Indicateurs quantifiables	R	Des indicateurs quantifiables mesurent l'impact d'un projet : demandes supplémentaires, consultation de sites internet, certifications...	Croiser avec la réponse à la question 8 des consortiums.	L'impact d'un projet est mesuré par des indicateurs quantifiables.
08 :07- 08 :10	15	Question 7 : optimiser participation	I	« <i>Qu'est-ce qui doit être mis en place pour optimiser la participation des membres du consortium ?</i> »		
08 :14- 09 :20	16	Partager le projet	R	Un partage équilibré des tâches est nécessaire suite à ce que chacun se soit exprimé. Satisfaire les besoins de chacun dans les actions et les évaluations.	Croiser avec la réponse à la question 9 des consortiums.	La participation des membres passe par un partage équilibré, la prise en compte des besoins et l'évaluation qui suivront.
09 :22- 09 :24	17	Question 8 : avantages	I	« <i>Travailler en partenariat : quels avantages ?</i> »		
09 :27- 10 :50	18	Mutualisation	R	Les petits projets sont mieux encadrés, multiplication des ressources, mutualisation, standardiser le travail.	<i>Intervention pour préciser au sein d'un consortium dans un même pays.</i>  Croiser avec la réponse à la question 10 des consortiums.	La gestion de projet en consortium doit soulager la quantité de travail et permettre de mutualiser des outils pour plus d'efficacité.
10 :51- 10 :54	19	Question 9 : désavantages	I	« <i>Et travailler en partenariat : quels désavantages ? (...)</i> »	<i>Précision sur les consortiums dans la question.</i>	
10 :56- 12 :41	20	Rester réaliste	R	Certains porteurs, les rectorats, sont éloignés de la réalité et oublient l'esprit européen. Veiller à ne pas être impersonnel. Il faut rester près du terrain.	Ne pas oublier le noyau européen du projet.  <i>Intervention pour répondre à une question.</i>	Un projet européen doit avoir un esprit européen, c'est plus facile pour un petit projet qui sera moins « global ».

12 :43- 12 :49	21	Question 10 : préconisations de l'Agence	I	« (...) <i>quelles sont les préconisations de l'Agence pour des acteurs qui souhaitent monter un consortium ?</i> »		
12 :52- 14 :28	22	Petits projets	R	Il ne faut pas oublier les petits projets. Il faut partager avec eux pour diffuser les programmes. L'Agence est favorable aux nouvelles structures et aux nouveaux partenaires.	Croiser avec les volontés d'agrandir des consortiums.	L'objectif de l'Agence est de toucher toujours plus de petits porteurs pour diffuser ses programmes au plus grand nombre.
14 :31- 14 :36	23	Question 11 : pérennité des projets	I	« <i>Au niveau des projets européens, qu'est-ce qu'on entend par pérennité des projets ?</i> »		
14 :38- 17 :19	24	Signification de la pérennité dans les projets européens	R	C'est l'objectif principal et la volonté politique de la Commission européenne qui attend un retour sur investissement. Un projet déroulé est la base de quelque chose d'autre.	Dans la candidature impacts, diffusion et pérennité sont liés.  Les programmes sont un outil, non une fin.  Croiser avec la réponse à la question 13 des consortiums.	La stratégie d'un consortium européen doit être progressive pour atteindre les objectifs de la Commission européenne.
17 :24- 17 :26	25	Question 12 : objectifs pérennes	I	« <i>Un consortium est-il la solution à l'atteinte d'objectifs pérennes ?</i> »		
17 :29- 19 :07	26	Pérenniser son projet	R	Chaque porteur de projet peut pérenniser son projet. L'Agence peut comprendre qu'un projet ne soit pas terminé si c'est expliqué.	Croiser avec les réponses à la question 16 des consortiums.	La fin d'un projet est obligatoirement un point de départ d'autre chose qui va se diffuser partout. → Territoire et environnement local.
19 :09- 19 :21	27	Question 13 : rendre un projet pérenne	I	« <i>Et pour vous, qu'est-ce qui est de nature à rendre un projet pérenne ? (...)</i> »	Ajout d'un exemple dans la question.	

19 :21- 21 :07	28	Avoir des idées	R	Il faut avoir des idées, se renouveler, avoir de nouvelles initiatives permanentes.		Un projet mené ouvre toujours sur quelque chose.
21 :10- 21 :15	29	Question 14 : dynamique territoriale	I	« <i>Est-ce qu'un consortium peut être à l'origine d'une dynamique territoriale ?</i> »		
21 :16- 21 :50	30	La dynamique territoriale est impérative	R	Un consortium doit impérativement être à l'origine d'une dynamique territoriale parce que tous les acteurs locaux sont concernés.	Croiser avec les réponses à la question 16 des consortiums.	Un consortium est à l'origine d'une dynamique territoriale parce qu'il concerne et réunit des acteurs locaux.
21 :52- 21 :58	31	Question 15 : consortium et territoire	I	« (...) <i>qu'est-ce qu'un consortium peut apporter au territoire du projet qu'il porte ?</i> »		
22 :01- 25 :41	32	Objectifs de la Commission européenne	R	L'objectif prioritaire de la Commission européenne est de diffuser les actions qu'elle mène et de faire aimer l'Europe. La Bretagne est une extrémité qui se met en avant et promeut les rencontres et l'ouverture.	<i>Interventions pour reformuler la question et donner l'exemple de l'étude de cas.</i>	Pour atteindre les objectifs de la Commission européenne il faut travailler ensemble pour « comprendre les autres » et les rencontrer. Un consortium peut apporter des rencontres et déclencher une ouverture.
25 :41- 25 :45	33	Conclusion	I, R	Echange de politesses.		

**Annexe 10 :** Liste des établissements bretons de formation sanitaire ou sociale, éligibles au dispositif « Jeunes à l'international - Erasmus+ »

Établissements de formation	Membre du consortium Enseignement Supérieur	Membre du groupement Formation Professionnelle
<b>Formations sanitaires</b>		
CENTRE SAINT MICHEL MALESTROIT		oui
CHU BREST	oui	oui
IRFSS CROIX ROUGE BREST / RENNES	oui	oui
IFSI de VANNES	oui	oui
IFPEK DE RENNES	oui	
IFSI de SAINT BRIEUC	oui	
IFSI de QUIMPER	oui	oui
IFSI de FOUGERES	Prévu au cours de l'année 2017	oui
IFSI de PONT L'ABBE		oui
IFSI de REDON		oui
IFSI de SAINT MALO		Prévu au cours de l'année 2017
IFSI de PONTIVY	Prévu au cours de l'année 2017	Prévu au cours de l'année 2017
LYCEE MARIE LE FRANC de LORIENT		oui
LYCEE KER ANNA de KERVIGNAC		oui
<b>Formations sociales</b>		
ASKORIA	oui	oui
ITES Brest	oui	oui

©JALI

