

# Évaluation du Programme de bourses cofinancées Thales/MAEE « ThalesAcademia »



**Évaluation réalisée par :**

Michel Lacave (ITD-Eu)  
François de Lavergne (Amnyos)  
Matthieu Lacave (ITD-Eu)  
Julien Montel (Amnyos)

Rapport de l'évaluation

**Rapport remis en janvier 2010**

*Ce document est un rapport établi à la demande du ministère des Affaires étrangères et européennes.  
Les analyses et commentaires développés n'engagent que leurs auteurs  
et ne constituent pas une position officielle.*

## **Remerciements**

Nous tenons à remercier l'ensemble des acteurs que nous avons pu rencontrer, tant en France que dans les pays visités dans le cadre des missions, qui, en nous accordant de leur temps, nous ont permis d'avoir des échanges fructueux et d'obtenir une meilleure compréhension du programme Thales/MAEE et de ses enjeux.

---

## LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

AFII	Agence française des investissements internationaux
BRIC	Brésil Russie Inde Chine
CAF	Caisse d'allocations familiales
CNOUS	Centre national des œuvres universitaires et scolaires
CV	<i>Curriculum Vitae</i>
DRH	Direction des ressources humaines
ENSIETA	École nationale supérieure des ingénieurs des études et techniques d'armement
ENSMP / MINES ParisTech	École nationale supérieure des mines de Paris
ENST / Télécom ParisTech	École nationale supérieure des télécommunications
ENSTA ParisTech	École nationale supérieure des techniques avancées
ESSEC	École supérieure des sciences économiques et commerciales
ETP	Équivalent temps plein
FAQ	Foire aux questions
FLE	Français langue étrangère
HEC	École des hautes études commerciales
ISAE	Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace
MAEE	ministère des Affaires étrangères et européennes
RATP	Régie autonome des transports parisiens

# SOMMAIRE

<b>LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES .....</b>	<b>3</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>4</b>
<b>1 INTRODUCTION .....</b>	<b>7</b>
RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA MISSION .....	7
METHODOLOGIE.....	7
<b>2 PRESENTATION DU PROGRAMME.....</b>	<b>9</b>
2.1 GENESE DU PROGRAMME : CONJUGUER EXCELLENCE ACADEMIQUE ET EXCELLENCE INDUSTRIELLE .....	9
2.2 OBJECTIFS DU PROGRAMME « THALESACADEMIA » .....	10
2.3 FONCTIONNEMENT, PILOTAGE ET ANIMATION DU PROGRAMME .....	11
2.3.1 <i>Le pilotage-gestion-animation</i> .....	13
2.3.2 <i>La promotion du programme</i> .....	17
2.3.3 <i>Le processus de sélection des candidats</i> .....	18
2.3.4 <i>Le déroulement du séjour en France</i> .....	21
2.4 BILAN QUANTITATIF DU PROGRAMME .....	22
2.4.1 <i>Le profil des bénéficiaires</i> .....	22
2.4.2 <i>La sélectivité du programme</i> .....	26
2.4.3 <i>Les établissements français partenaires du programme</i> .....	27
2.4.4 <i>Les formations suivies en France</i> .....	30
2.4.5 <i>Les relations entre établissements français et établissements des BRIC</i> .....	30
2.4.6 <i>La réalisation du stage en entreprise</i> .....	32
<b>3 ANALYSE DU PROGRAMME .....</b>	<b>33</b>
3.1 LA PERTINENCE DU PROGRAMME THALES/MAEE .....	33
3.1.1 <i>La pertinence du programme vis-à-vis du MAEE</i> .....	33
3.1.2 <i>La pertinence du programme vis-à-vis de Thales</i> .....	34
3.1.3 <i>La pertinence du programme vis-à-vis des établissements français</i> .....	35
3.1.4 <i>La pertinence du programme vis-à-vis des établissements des BRIC</i> .....	36
3.1.5 <i>La pertinence du programme vis-à-vis de ses bénéficiaires</i> .....	37
3.2 L'EFFICACITE DU SYSTEME DE FONCTIONNEMENT ET DE GESTION DU PROGRAMME.....	39
3.2.1 <i>La gestion du programme</i> .....	39
3.2.2 <i>L'appel à candidatures</i> .....	42
3.2.3 <i>Processus de sélection</i> .....	46
3.3 QUALITE ET EFFICACITE DE L'OFFRE DE SERVICES PROPOSEE AUX BOURSIERS.....	51
3.3.1 <i>L'entrée sur le programme et la préparation de l'arrivée en France</i> .....	52
3.3.2 <i>Les conditions d'accueil en France</i> .....	54
3.3.3 <i>Les conditions d'accueil dans le groupe Thales et le rôle du tuteur</i> .....	55
3.3.4 <i>Le suivi des boursiers à la sortie du programme</i> .....	57
3.4 IMPACT ET VALEUR AJOUTEE DU PROGRAMME .....	59
3.4.1 <i>Pour le ministère des Affaires étrangères et européennes</i> .....	59
3.4.2 <i>Pour Thales</i> .....	61
3.4.3 <i>Pour les établissements d'enseignement supérieur</i> .....	62
3.4.4 <i>Pour les boursiers</i> .....	64
<b>4 RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>67</b>
4.1 R1 : AFFIRMER LE POSITIONNEMENT ACTUEL DU PROGRAMME .....	67
4.1.1 <i>Maintenir le principe du mécénat ciblé</i> .....	67
4.1.2 <i>Ne pas élargir la liste des pays ciblés par le programme, sous peine de diluer la visibilité du programme dans les pays cibles</i> .....	68
4.1.3 <i>Continuer à cibler les étudiants directement, tout en associant les établissements des pays à la promotion</i> .....	69

4.1.4	<i>Garder une offre de formations courtes majoritairement professionnalisantes.....</i>	69
4.2	<b>R2 : MIEUX INSCRIRE LE PROGRAMME DANS LA STRATEGIE DU MAEE ET DE THALES DANS LES PAYS CIBLES AFIN D'EN RENFORCER LES IMPACTS A MOYEN-LONG TERME .....</b>	70
4.2.1	<i>Renforcer le poids des bureaux locaux de Thales et des postes dans la décision finale d'attribution des bourses.....</i>	70
4.2.2	<i>Accompagner les bureaux locaux de Thales par des vademecums de communication .....</i>	71
4.2.3	<i>Inscrire le programme dans Quai d'Orsay/Entreprises pour gagner en masse critique et visibilité .....</i>	71
4.3	<b>R3 : REORIENTER LES MISSIONS EXERCEES AU NIVEAU CENTRAL VERS LE PILOTAGE ET LA VALORISATION .....</b>	72
4.3.1	<i>Réduire le temps passé à la gestion administrative du programme .....</i>	72
4.3.2	<i>Renforcer l'animation et la valorisation du programme .....</i>	72
4.4	<b>R4 : AMELIORER LE PROCESSUS DE SELECTION .....</b>	73
4.4.1	<i>Rendre possible l'inscription en ligne et le suivi des candidatures .....</i>	73
4.4.2	<i>Prendre en compte le point de vue de l'établissement d'accueil plus tôt dans le processus.....</i>	73
4.4.3	<i>Expliciter les critères de sélection .....</i>	73
4.5	<b>R5 : AMELIORER LA PREPARATION ET LE DEROULEMENT DU SEJOUR.....</b>	74
4.5.1	<i>Systématiser l'offre de cours de FLE pour ceux qui en ont besoin .....</i>	74
4.5.2	<i>S'assurer du bon accomplissement des démarches administratives et des démarches pratiques..</i>	74
4.5.3	<i>Aménager le versement des frais de scolarité.....</i>	74
4.6	<b>R6 : OPTIMISER LE ROLE DES TUTEURS .....</b>	75
4.6.1	<i>Formaliser une feuille de route pour les tuteurs.....</i>	75
4.6.2	<i>Mieux cibler les profils du couple tuteur/boursier.....</i>	75
4.6.3	<i>Organiser les échanges entre les tuteurs .....</i>	75
4.7	<b>R7 : APPUYER LE DEVELOPPEMENT D'UNE COMMUNAUTE « THALESACADEMIA » .....</b>	76
4.7.1	<i>Favoriser le développement d'un esprit de promotion.....</i>	76
4.7.2	<i>Animer le réseau des anciens boursiers.....</i>	76
4.7.3	<i>Faire du site Internet un outil d'animation du programme, pas seulement un site vitrine .....</i>	77
<b>5</b>	<b>REFLEXION SUR LE DEVELOPPEMENT DU DISPOSITIF QUAI D'ORSAY/ENTREPRISES .....</b>	<b>79</b>
5.1	QUAI D'ORSAY/ENTREPRISES : UN DISPOSITIF « OMBRELLE ».....	79
5.2	LA PLACE DU PROGRAMME THALES/MAEE AU SEIN DU DISPOSITIF « QUAI D'ORSAY/ENTREPRISES » .....	80
5.3	LEÇONS A TIRER DU PROGRAMME THALES/MAEE POUR LE DISPOSITIF QUAI D'ORSAY/ENTREPRISES .....	81
5.3.1	<i>Conserver la souplesse du dispositif Quai d'Orsay/Entreprises.....</i>	81
5.3.2	<i>Bâtir l'extension de Quai d'Orsay/Entreprises sur un socle minimal commun à tous les programmes .....</i>	82
	<b>ANNEXE 1 – QUESTIONNAIRE D'ENQUETE EN LIGNE AUPRES DES BENEFICIAIRES .....</b>	<b>85</b>
	<b>ANNEXE 2 – RESULTATS DE L'ENQUETE EN LIGNE AUPRES DES BENEFICIAIRES .....</b>	<b>93</b>
2.1	PROFIL DES REpondANTS .....	93
2.2	AVANT THALESACADEMIA .....	95
2.3	CONCERNANT THALESACADEMIA .....	103
2.4	APRES THALESACADEMIA .....	111
2.5	DERNIERES QUESTIONS.....	117
	<b>ANNEXE 3 – LISTE DES PERSONNES RENCONTREES EN FRANCE .....</b>	<b>119</b>
3.1	COMITE DE PILOTAGE.....	119
3.2	INSTITUTIONNELS .....	120
3.3	TUTEURS .....	121
3.4	BENEFICIAIRES RENCONTRES LORS DE L'ATELIER DU 5 NOVEMBRE 2009.....	122
	<b>ANNEXE 4 – LISTE DES PERSONNES RENCONTREES DANS LE CADRE DES MISSIONS .....</b>	<b>123</b>
4.1	BRESIL .....	123
4.2	RUSSIE.....	124
4.3	INDE.....	125
4.4	CHINE.....	127
	<b>ANNEXE 5 – TERMES DE REFERENCE.....</b>	<b>128</b>

---

## LISTE DES GRAPHIQUES

GRAPHE 1 - ORIGINE DES BENEFICIAIRES.....	22
GRAPHE 2 - ORIGINE DES BENEFICIAIRES PAR PROMOTION.....	23
GRAPHE 3 - GENRE DES BENEFICIAIRES.....	24
GRAPHE 4 - CURSUS ANTERIEUR DES BENEFICIAIRES .....	25
GRAPHE 5 - ÉTABLISSEMENTS D'ORIGINE DES BENEFICIAIRES CHINOIS .....	25
GRAPHE 6 - ÉTABLISSEMENTS D'ORIGINE DES BENEFICIAIRES RUSSES .....	26
GRAPHE 7 - SELECTIVITE DU PROGRAMME .....	27
GRAPHE 8 - ÉTABLISSEMENTS D'ACCUEIL DES BENEFICIAIRES .....	28
GRAPHE 9 - ÉTABLISSEMENTS D'ACCUEIL DES BENEFICIAIRES PAR PAYS ET PAR PROMOTION.....	29
GRAPHE 10 - LES FORMATIONS SUIVIES.....	30
GRAPHE 11 - ACCORDS ENTRE ETABLISSEMENTS.....	31
GRAPHE 12 - ACCORDS ENTRE ETABLISSEMENTS.....	32
GRAPHE 13 - STAGES EN ENTREPRISE.....	32
GRAPHE 14 - OBJECTIFS DU PROGRAMME .....	37
GRAPHE 15 - LES FACTEURS DETERMINANTS POUR CANDIDATER AU PROGRAMME .....	38
GRAPHE 16 - LA CONNAISSANCE DU PROGRAMME.....	44
GRAPHE 17 - LA SATISFACTION DES BOURSIERS VIS-A-VIS DES SERVICES PROPOSES .....	51
GRAPHE 18 - LA SATISFACTION DES BOURSIERS VIS-A-VIS DU PROCESSUS DE SELECTION.....	52
GRAPHE 19 - LES COURS DE FRANÇAIS AVANT LE DEPART .....	53
GRAPHE 20 - LE VERSEMENT DE LA BOURSE .....	54
GRAPHE 21 - LA CAPACITE D'INTEGRATION DES BOURSIERS.....	55
GRAPHE 22 - LA SATISFACTION DES BOURSIERS QUANT AU ROLE DU TUTEUR.....	56
GRAPHE 23 - LE MAINTIEN DES RELATIONS ENTRE EX-BOURSIERS ET ACTEURS DU PROGRAMME.....	57
GRAPHE 24 - LA CONNAISSANCE DES RESEAUX DES ANCIENS BOURSIERS .....	58
GRAPHE 25 - LE NIVEAU DE FRANÇAIS AVANT LE DEPART .....	60
GRAPHE 26 - L'UTILITE DU PROGRAMME PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS INITIAUX DES BOURSIERS .....	64
GRAPHE 27 - LE DEVENIR DES BENEFICIAIRES .....	66

---

# 1 Introduction

## *Rappel des objectifs de la mission*

La mission d'évaluation du programme de bourses cofinancées Thales/MAEE « ThalesAcademia », a poursuivi un double objectif :

- analyser de façon rétrospective les 3 années pleines du programme :
  - analyse et évaluation des réalisations et de l'impact du programme (attraction d'étudiants, intégration d'étudiants, visibilité, rayonnement de la France, etc.),
  - analyse et évaluation de la mise en œuvre du programme (processus de sélection, accueil des étudiants, pilotage stratégique et opérationnel, etc.),
  - analyse et évaluation de la communication et de la visibilité du programme à l'égard des bénéficiaires potentiels ;
- formuler des recommandations sur le devenir du programme :
  - recommandations stratégiques et opérationnelles concernant d'éventuelles évolutions du programme ThalesAcademia,
  - réflexion concernant l'éventuelle modélisation de ce programme dans la perspective du développement du dispositif Quai d'Orsay/Entreprises.

## *Méthodologie*

La méthodologie d'évaluation s'est articulée autour de plusieurs sources d'investigation et de collecte de l'information :

- une analyse documentaire :
  - cette analyse a été menée à partir des documents transmis : comptes rendus de réunion, conventions entre établissements, Thales et ministère des Affaires étrangères et européennes,
  - en outre, une base de données complète sur les lauréats a été consolidée afin de permettre l'analyse statistique ;
- des entretiens auprès des établissements français partenaires du programme, du ministère des Affaires étrangères et européennes, de ses opérateurs, du groupe Thales et d'autres organismes intéressés au programme (cf. Annexe 3) ;
- les missions dans les pays partenaires, avec des entretiens programmés avec les services de l'ambassade, le représentant de Thales, CampusFrance, des établissements d'enseignement supérieur locaux et des étudiants bénéficiaires (cf. Annexe 4) ;
- une enquête électronique auprès de tous les boursiers depuis le début du programme, suivie d'un atelier de travail avec les boursiers dans les locaux du MAEE le 5 novembre 2009 (12 participants) (cf. Annexes 1 à 3) ;
- des entretiens complémentaires avec des tuteurs au sein de Thales (Annexe 3).





---

## 2 Présentation du programme

### 2.1 Genèse du programme : conjuguer excellence académique et excellence industrielle

La mise en place effective du programme « ThalesAcademia » cofinancé par le ministère des Affaires étrangères et européennes (ci-après MAEE) et le groupe Thales ainsi que la mise en relation du groupe Thales avec le MAEE se sont faites par l'intermédiaire du cabinet de conseil spécialisé dans le mécénat, Vocatif, qui est à l'origine des contours du programme tel qu'il est aujourd'hui. Ce programme est le fruit notamment d'un engagement personnel de la Présidente de Vocatif, du Président Directeur Général du groupe Thales de l'époque, de la Directrice de la communication du groupe Thales et de l'ambassadeur de France en Chine.

Toutefois, la genèse du programme se situe à la jonction des réflexions conduites en parallèle par le groupe Thales et le MAEE au cours des années 2005-2006.

D'une part, le groupe Thales a mené une réflexion sur sa politique de mécénat et la définition de ses axes stratégiques. Dans ce cadre une étude conduite par un cabinet externe en 2005 proposait de centrer la politique de mécénat de l'entreprise sur « la technologie au service de l'éducation et de la jeunesse ».

D'autre part, dans le cadre des séminaires gouvernementaux sur l'attractivité de la France pilotés par l'Agence française des investissements internationaux (AFII) et organisés en 2005 et 2006, il a été arrêté une série d'actions et mesures pour renforcer l'attractivité de la France.

Le deuxième séminaire gouvernemental du 5 février 2005 définissait parmi les trois axes retenus pour renforcer l'attractivité de la France : « attirer les meilleurs étudiants » avec pour objectif la mise en œuvre d'un « plan d'action destiné à les attirer dans les filières économiques et scientifiques de l'enseignement supérieur français »<sup>1</sup>.

Au cours des discussions, était évoquée la possibilité de mettre en place des partenariats public/privé pour renforcer cette politique d'attractivité vis-à-vis des étudiants étrangers, avec *in fine* pour objectif, de concilier autour des mêmes projets une logique d'attractivité universitaire et une logique d'attractivité économique. En effet, dans un contexte de compétition mondiale accrue, une politique d'attractivité à l'international, quel qu'en soit le domaine, ne peut plus s'appuyer sur le seul facteur culturel, mais doit conjuguer excellence universitaire (et scientifique) et compétences industrielles et technologiques comme facteurs clés de l'attractivité.

C'est de ces réflexions qu'est né le dispositif Quai d'Orsay/Entreprises dans lequel s'est inscrit le programme « ThalesAcademia » et dont il est le premier programme d'envergure géré directement par le ministère au niveau central.

---

<sup>1</sup> [http://www.invest-in-france.org/uploads/files-fr/07-11-07\\_183248\\_Seminaire\\_attractivite\\_2005.pdf](http://www.invest-in-france.org/uploads/files-fr/07-11-07_183248_Seminaire_attractivite_2005.pdf)

## 2.2 Objectifs du programme « ThalesAcademia »

La mise en place du programme s'est traduite par la signature de la convention de partenariat entre le MAEE et Thales le 15 mai 2006, renouvelée depuis par tacite reconduction.

Celle-ci affiche un double objectif :

- « *Contribuer au succès de la politique des pouvoirs publics en faveur d'une meilleure reconnaissance internationale de la France en matière d'enseignement supérieur, notamment auprès des étudiants étrangers engagés dans un cursus de haut niveau, en leur assurant des conditions d'accueil optimales ;*
- *Participer à la promotion auprès d'étudiants étrangers des valeurs qui fondent l'esprit du groupe Thales – respect de la diversité des cultures, valorisation des bonnes pratiques, partage des connaissances. »*

**Du côté du MAEE**, ces objectifs traduisent bien le nouveau référentiel de la politique d'attractivité internationale de la France, tel qu'il est issu des séminaires gouvernementaux organisés par l'AFII.

A travers ce programme, le MAEE entend contribuer à la « *politique d'attractivité et de formation des élites étrangères* » et s'inscrire dans la politique d'influence de la France :

- attirer les meilleurs étudiants étrangers ;
- promouvoir l'excellence des formations supérieures françaises ;
- promouvoir la tradition d'accueil<sup>2</sup>.

Pour ce faire, le MAEE souhaite s'appuyer sur l'action de grands groupes français orientés à l'international (dont le groupe Thales), dont l'action et les métiers contribuent au rayonnement de la France dans le monde. Il s'agit donc aussi de s'appuyer sur les réussites industrielles et économiques, notamment dans les technologies de pointe (en l'occurrence celles du groupe Thales), pour contribuer au renforcement du rayonnement de la France et mieux prendre en compte les besoins des entreprises en termes de recrutement pour leur développement à l'étranger.

Ce dernier point est d'autant plus important que le développement à l'international des grands groupes ne vise plus simplement aujourd'hui à accroître le chiffre d'affaires à l'export, mais, et surtout, à construire des partenariats stratégiques et rendre possibles d'éventuels transferts de technologie (notamment dans les pays émergents). Or, cela nécessite de disposer sur place, dans les pays cibles, de ressources humaines hautement qualifiées avec un parcours biculturel à même de réaliser et d'accompagner cette stratégie.

Dans le même temps, dans un contexte de réduction des capacités d'intervention de l'État (le nombre de bourses du gouvernement français a diminué sur les cinq dernières années), les partenariats public/privé sont un moyen de diversifier et d'étendre les moyens de la politique d'accueil en France d'étudiants étrangers, en approfondissant les liens entre formation et vie professionnelle.

**Du côté du groupe THALES**, le programme s'inscrit dans le cadre de sa stratégie de mécénat « la technologie au service de l'éducation et de la jeunesse ». Cela se traduit en

---

<sup>2</sup> De ce point de vue, l'insistance des partenaires du programme à souligner l'importance de l'accueil personnalisé de chaque boursier dans le cadre de ce programme (cf. section 2 du présent rapport) est en phase avec la politique générale d'amélioration de l'accueil des étudiants étrangers, qui s'est matérialisée notamment par la « Charte de qualité pour l'accueil des étudiants étrangers » mise en place en 2006 suite aux séminaires gouvernementaux sur l'attractivité de la France.

termes organisationnels par le positionnement de la gestion du programme au sein de la Direction de la communication du groupe, et non pas au sein de la Direction des ressources humaines.

L'objectif qu'affiche le groupe Thales n'est donc pas de faire de « ThalesAcademia » un programme de prérecrutement de futurs cadres. En effet, la participation des boursiers au programme n'implique pas une embauche au sein du groupe, ni même obligatoirement la réalisation du stage de fin d'études au sein du groupe.

Il s'agit pour Thales :

- d'accompagner le MAEE afin de renforcer l'attractivité de l'enseignement supérieur français auprès des étudiants étrangers ;
- d'accroître la visibilité du groupe vis-à-vis des institutionnels français (des ministères en particulier) et vis-à-vis de leurs clients et partenaires dans les pays cibles.

## **2.3 Fonctionnement, pilotage et animation du programme**

Le fonctionnement du programme « ThalesAcademia » repose sur trois piliers.

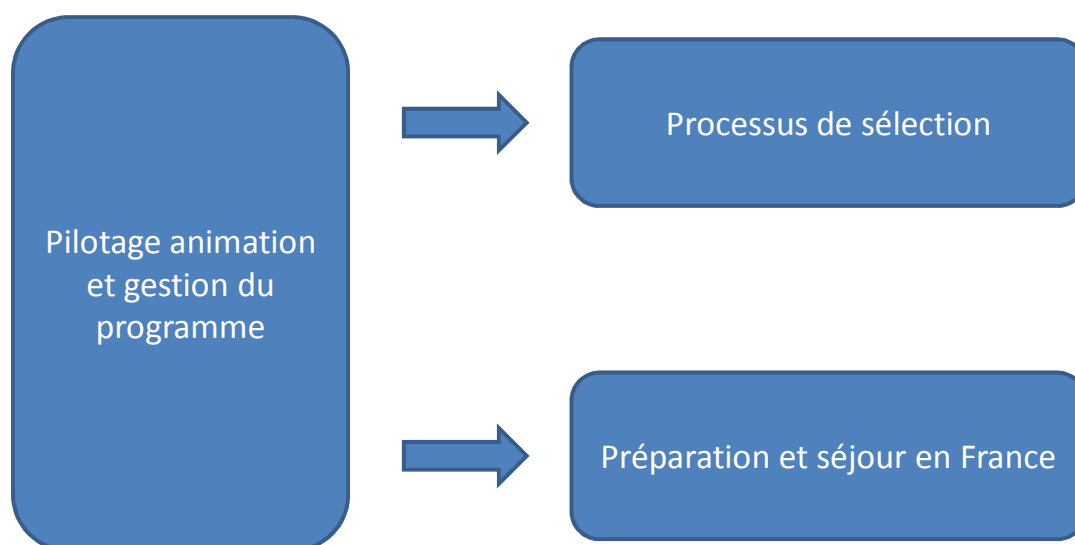
### **• Les acteurs**

- **Le groupe Thales**, assisté de l'agence VOCATIF, se mobilise à plusieurs niveaux. Tout d'abord la Direction de la communication, en liaison étroite avec celle des ressources humaines, est en charge du programme ;  
En amont de l'arrivée des étudiants en France, le responsable du groupe Thales dans les pays est théoriquement associé au processus de présélection. Le groupe s'implique également dans l'accompagnement des étudiants étrangers durant leur séjour en France avec la mise en place d'un tutorat personnalisé.  
Thales assure le financement d'une bourse pour chaque étudiant du programme « ThalesAcademia », destinée à couvrir au moins les frais de formation, et si possible des frais de vie. Des stages sont ouverts aux étudiants étrangers dans le cadre de leur cursus.
- **Le ministère des Affaires étrangères et européennes** est impliqué à plusieurs titres. En amont de l'arrivée en France des étudiants, via l'information délivrée par les ambassades et les espaces CampusFrance à destination des établissements sur place et à travers les salons de promotion de l'enseignement supérieur, les conférences de presse et autres manifestations, via la mobilisation des ambassades pour la connaissance du tissu académique local et la présélection des candidats, via également le financement de cours de français langue étrangère (ci-après FLE), et les facilités dans les démarches de demande de visa.  
En France, dans la sélection définitive des candidats, leur accompagnement dans les démarches administratives mais aussi, pour réunir les conditions optimales de leur séjour (couverture sociale, frais de scolarité, logement si nécessaire) et les accueillir officiellement (cérémonie annuelle organisée avec Thales).
- **Les établissements d'enseignement supérieur français partenaires du programme**, porteurs de l'attractivité française, participent à la promotion du programme, à la sélection des candidats en France, assurent leur accueil tout au long de leur formation et sont également gestionnaires des bourses des étudiants. Ils consentent également des réductions sur les frais de scolarité pour l'inscription dans les formations ouvertes au programme.

- **L'offre de formation au niveau master et post master du programme**  
Cette offre est définie à partir de l'offre globale des masters des établissements partenaires. Elle inclut des mastères spécialisés et des *masters of science*.
- **Les pays-cibles, en l'occurrence les BRIC**  
La définition d'un pays cible détermine en premier lieu un critère d'éligibilité des dossiers et aussi, compte tenu du mode de fonctionnement, l'implication des ambassades et des bureaux de Thales pour le processus de sélection.

Le fonctionnement du programme comprend 3 grandes fonctions :

- le **pilotage-gestion-animation** du programme ;
- la **sélection** des candidats ;
- le **déroulement** du séjour en France.



Le fonctionnement du programme suit plus ou moins le calendrier type suivant :

Septembre	Finalisation de l'offre de formations accessibles	Comité de pilotage
Octobre	Lancement de l'appel à candidatures	
Mars	Clôture des candidatures	
Avril	Présélection Transmission des résultats au Département	Réunion du comité de présélection
	Établissement d'une liste de dossiers	Réunion de préparation
Mai	Sélection	Réunion du comité de sélection
Juillet	Finalisation de la liste des bénéficiaires	
Septembre/octobre	Début des formations	
Novembre	Accueil officiel	
Mars	Début des stages	

Il est important de préciser qu'en parallèle, l'attribution d'une bourse suppose l'admission définitive de l'étudiant par les responsables des masters.

## **2.3.1 Le pilotage-gestion-animation**

### **2.3.1.1 Le comité de pilotage**

Le comité de pilotage rassemble le MAEE, le groupe Thales, le cabinet de conseil en mécénat Vocatif qui vient en appui de Thales dans le cadre du programme et les établissements d'enseignement supérieur partenaires.

Le comité de pilotage se réunit 2 fois par an, avec deux missions principales :

- assurer le suivi du programme ;
- cadrer la sélection des étudiants.

Le contenu des comités de pilotage porte sur :

- l'élargissement ou non de la liste des pays cibles ;
- l'élargissement ou non du programme à de nouveaux établissements partenaires ;
- la définition de la liste des formations ouvertes par les partenaires dans le cadre du programme ;
- les actions de promotion et de communication du dispositif ;
- la définition des calendriers pour le processus de sélection ;
- le bilan régulier du programme et l'identification de points d'amélioration à apporter au programme.

### **2.3.1.2 La liste des formations accessibles**

#### **Les établissements français partenaires**

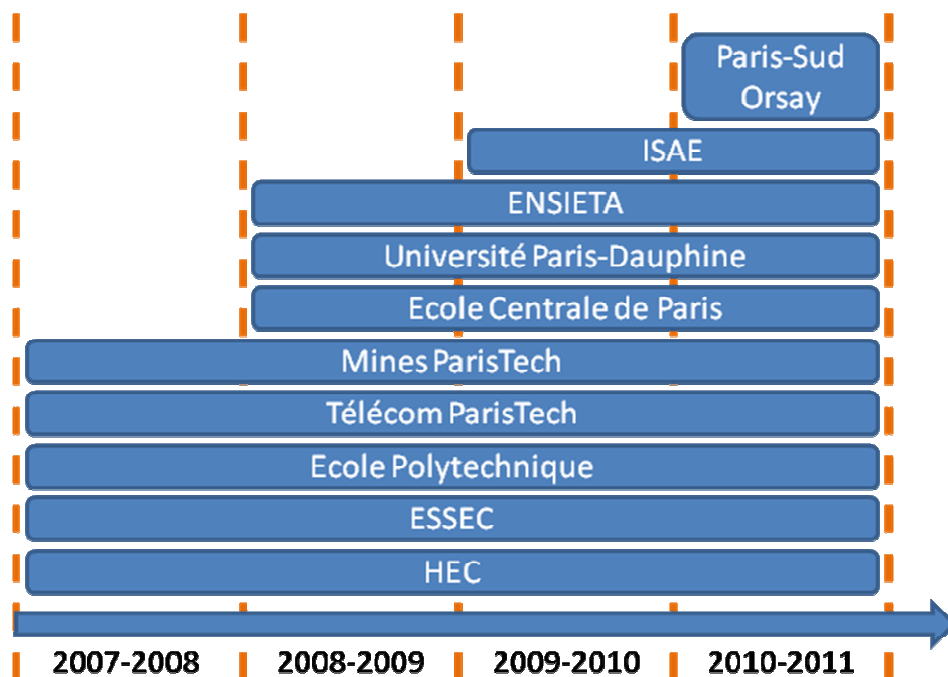
Ces établissements font partie des « établissements cibles » définis par la Direction des ressources humaines de Thales. Par conséquent, les profils de candidatures sont assez proches des profils recherchés par Thales.

Thales est en général présent dans les salons ou forums de l'enseignement supérieur, que ce soit pour des offres de stages ou des offres d'emploi. De plus, certains établissements mènent déjà depuis de longues années des activités de recherche en partenariat avec Thales : contrat de recherche, projet de R&D dans le cadre de pôles de compétitivité. Des liens institutionnels peuvent également exister, le président de Thales ayant pu assumer la présidence du conseil d'administration de certaines grandes Écoles.

La première année du programme, les écoles partenaires étaient :

- l'École Nationale Supérieure des Mines de Paris (ENSMP) – Mines ParisTech ;
- l'École Polytechnique ;
- l'École Nationale des Ponts et Chaussées – École des Ponts ParisTech ;
- l'École Nationale Supérieure d'Arts et Métiers – Arts et Métiers ParisTech ;
- l'École Nationale Supérieure des Télécommunications (ENST) – Télécom ParisTech ;
- l'École Nationale Supérieure des Techniques Avancées – ENSTA ParisTech ;
- l'ESSEC ;
- HEC Paris.

A partir de 2007, la liste annuelle des établissements partenaires a évolué comme nous l'indique le graphique suivant :



Le point marquant de cette évolution des partenaires français est l'arrivée d'universités dans le programme, souhaitée par Thales et le MAEE pour rapprocher l'offre de formation du programme de la réalité de l'offre de formation nationale, avec Paris-Dauphine en 2008 et Paris-Sud Orsay en 2010.

### Les conventions

L'implication des établissements d'enseignement supérieur partenaires est formalisée dans le cadre d'une convention partenariale.

Cette convention existe entre chaque établissement et Thales, elle reprend et définit ainsi dans ses grandes lignes les engagements de chacune des parties :

- le groupe Thales :
  - montant et versement de la bourse,
  - accompagnement des étudiants (tutorat, stage, suivi,...),
  - actions de promotion de l'établissement d'enseignement supérieur partenaire dans le cadre du programme ;
- le MAEE :
  - prise en charge de la couverture sociale des étudiants,
  - organisation de cours de français dans le pays d'origine proposés par les Alliances Françaises et organisés par les Ambassades ;
- les établissements d'enseignement supérieur partenaires :
  - participation au comité de sélection en France,
  - inscription des étudiants bénéficiaires de bourses « ThalesAcademia »,
  - prise en charge partielle ou complète des frais de scolarité,
  - versement des bourses (soit en direct, soit par l'intermédiaire de leur fondation),
  - communication sur le programme (sites Internet, information de leurs établissements partenaires dans les pays cibles).

De plus, dans plusieurs cas, Thales passe une convention avec la fondation de l'établissement partenaire pour formaliser les conditions de versement des dons. C'est le cas notamment pour HEC Paris (fondation HEC), l'École Polytechnique (FX), Télécom ParisTech

(Institut Telecom), MINES ParisTech (FIMMM), l'Université Paris-Dauphine à partir de 2009-2010 (fondation partenariale Paris-Dauphine) et l'ISAE (fondation ISAE-SUPAERO).

En général, les conventions signées l'ont été pour une année et ont été prolongées dans le cadre d'avenants les années suivantes. Ces derniers avaient pour unique objet (sauf exception de l'avenant 2 de la convention partenariale entre Thales et l'Université Paris-Dauphine) la modification de la durée de la convention.

### Choix des formations

Depuis 2007-2008, seules les formations au niveau master et post master (mastères spécialisés, *masters of science*) sont éligibles aux bourses du programme « ThalesAcademia ».

Cette offre se construit année après année et est arrêtée en septembre/octobre de l'année N pour l'année N+1 lors du comité de pilotage. Il est à noter que les établissements ne peuvent proposer plus de 4 masters chacun, dont le choix est arrêté avec Thales, et validé par le MAEE.

Les critères non formalisés de sélection de ces formations sont les suivants :

- Formation de profils employables chez Thales ;
- Implication de Thales dans la formation ;
- Attractivité internationale avérée de la formation proposée ;
- Non concurrence entre masters déjà inclus dans le programme.

Pour 2009-2010, l'offre de masters accessible était la suivante :

<b>ÉCOLE CENTRALE PARIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologie et Management</li> <li>• Management industriel, Projet et Supply Chain (MS Génie des systèmes industriels)</li> <li>• Management des Systèmes d'Information</li> <li>• Procédés au service du Développement durable (MS Génie des Procédés - Procédés et environnement)</li> </ul>
<b>ÉCOLE POLYTECHNIQUE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chimie : spécialité Chimie Moléculaire</li> <li>• Economie Quantitative et Finance</li> <li>• Mécanique : spécialité Mécanique des fluides et énergétique</li> <li>• Physique et applications : spécialité Sciences de la fusion</li> </ul>
<b>ENSIETA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Architecture des Systèmes Complexes Electroniques et Informatiques</li> </ul>
<b>ISAE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systèmes embarqués avec l'ENSEEIH</li> <li>• Systèmes de communication spatiale (avec l'ENSEEIH, ENST Bretagne, INT)</li> <li>• Ingénierie Système</li> <li>• Electronique et télécommunications aérospatiales</li> </ul>
<b>MINES PARISTECH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management Industriel et Systèmes Logistiques</li> <li>• Management des Systèmes d'Information et des Technologies</li> </ul>
<b>TÉLÉCOM PARISTECH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communications numériques</li> <li>• Sécurité informatique et des communications</li> <li>• Systèmes informatiques en Réseaux</li> <li>• Communications mobiles</li> </ul>

<b>UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economie internationale et développement</li> <li>• Economie industrielle</li> <li>• Finance</li> <li>• Systèmes d'information de l'entreprise étendue</li> </ul>
<b>ESSEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie et Ingénierie des Affaires Internationales</li> <li>• Management de Projets Technologiques avec TELECOM ParisTech</li> <li>• Gestion Achats Internationaux</li> <li>• Droit des affaires Internationales et Management</li> </ul>
<b>HEC Paris</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management des Risques Internationaux</li> <li>• Management des Systèmes d'Information et des Technologies / avec MINES ParisTech</li> <li>• Intelligence Marketing</li> </ul>

### **2.3.1.3 Le suivi du programme**

Le processus global de sélection, d'accueil et de suivi des promotions associe conjointement le MAEE, Thales et Vocatif.

La préparation et l'animation des comités de pilotage sont assurées par Vocatif, Thales et le MAEE.

Les lauréats sont signalés par les postes à EGIDE, qui les inscrit à la couverture sociale minimum, ce qui leur confère le statut de boursiers du gouvernement français et les avantages associés.

Vocatif assure les relations avec les établissements français partenaires du programme et le suivi de l'accueil des boursiers dans l'établissement : conditions de logement, intégration, etc.

Le suivi de la relation avec les boursiers est assuré directement par la Direction de la communication de Thales. Pour toute question, l'étudiant peut néanmoins également contacter l'établissement ou EGIDE, qui répercutent au besoin la demande au MAEE ou à Thales.

Outre la coordination des relations avec les établissements français partenaires, Vocatif contribue également au suivi administratif et au co-pilotage du programme :

- suivi des candidatures, actualisation des tableaux de bord ;
- Interface entre Thales et le MAEE pour toutes questions concernant les procédures de fonctionnement ;
- assistance pour l'organisation et l'animation du comité de pilotage du programme
- conseil et assistance de Thales pour toutes questions relatives au programme et à sa communication ;
- contribution à la rédaction et actualisation annuelle des différents supports de communication réalisés, veille des contenus des sites Internet de ThalesAcademia et des dix établissements ;
- suivi des étudiants : conception de l'« Annuaire des boursiers ThalesAcademia » et tableau de suivi des RH (depuis 2009).

### **2.3.1.4 La gestion de la bourse**

Les bourses sont gérées par les établissements, soit en direct soit par l'intermédiaire de leur fondation. Leur montant est de 13 000 euros par étudiant plus 2 000 euros supplémentaires



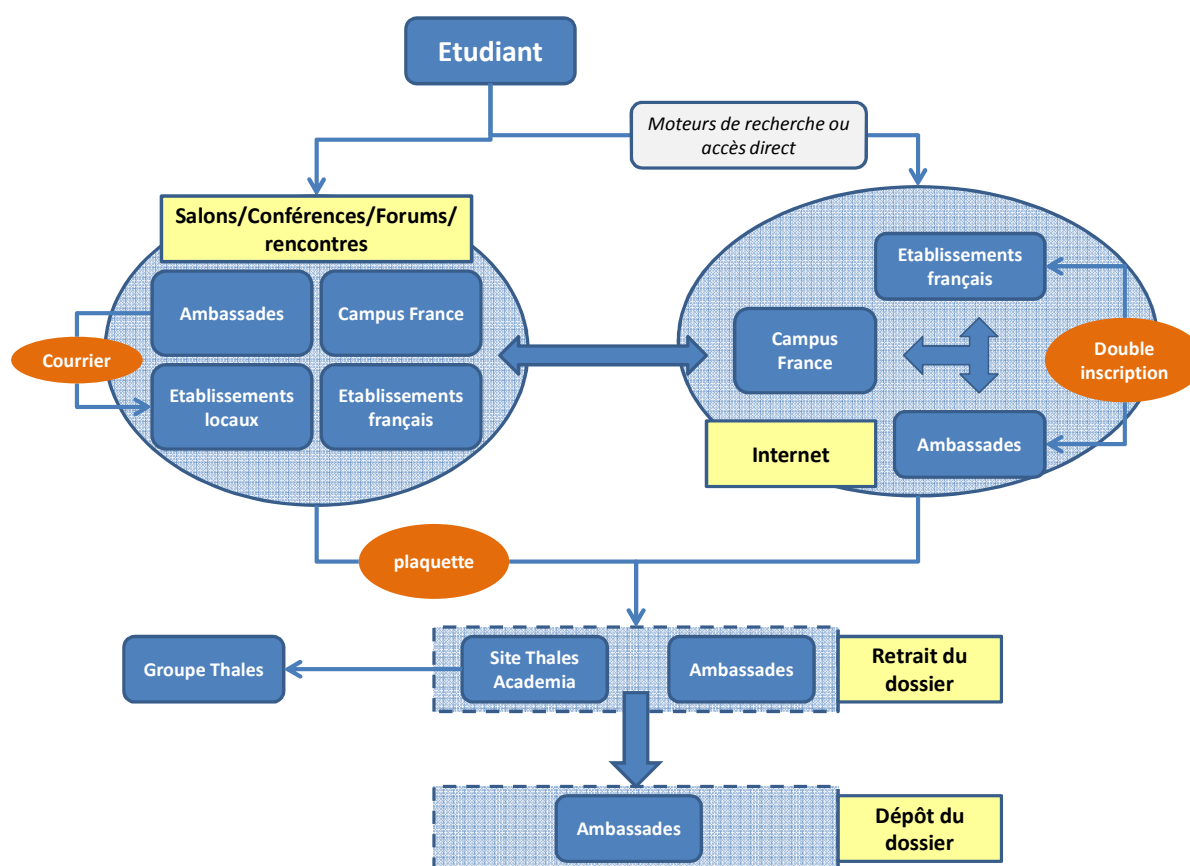
attribués aux établissements pour chaque étudiant accueilli au titre du mécénat Thales (sous forme généralement de donation aux fondations des établissements).

Suivant les modalités définies dans le cadre des conventions concernant le montant des frais de scolarité et l'effort consenti par chaque établissement à ce sujet (environ 15 à 20 % de réduction par rapport à un étudiant hors programme), le boursier se verra reverser la différence entre le montant de la bourse et le montant des frais de scolarité.

Le versement de la bourse par Thales est déclenché lorsque l'établissement d'accueil a adressé l'appel de fonds à Thales, ce qui n'est possible que lorsque le boursier arrive dans l'établissement.

### 2.3.2 La promotion du programme

La communication sur le programme et sa promotion se déclinent sous plusieurs formes.



C'est en premier lieu une communication interne aux établissements partenaires en France : dès la prise de renseignements sur les masters du programme, les responsables informent les candidats issus des BRIC de l'existence du programme et expliquent le processus global de sélection.

L'information passe aussi par les ambassades des pays : des courriers d'information, co-signés par l'ambassadeur et le PDG de Thales ou les Directeurs pays de Thales (en 2009), sont adressés chaque année aux responsables d'établissement d'enseignement supérieur identifiés en amont par Thales, les postes diplomatiques et les établissements partenaires pour les inciter à promouvoir ThalesAcademia auprès de leurs étudiants.

De plus, la présence dans des salons à l'étranger sur le thème des formations est un vecteur de communication visant à amplifier la notoriété du programme. Ces actions de promotion de l'enseignement supérieur français, qui sont aussi l'occasion de promouvoir le programme « ThalesAcademia », passent par les représentations de CampusFrance : en 2008-2009, 3 salons en Chine, 2 au Brésil dans le cadre de l'année de la France au Brésil, 1 en Russie et 2 en Inde.

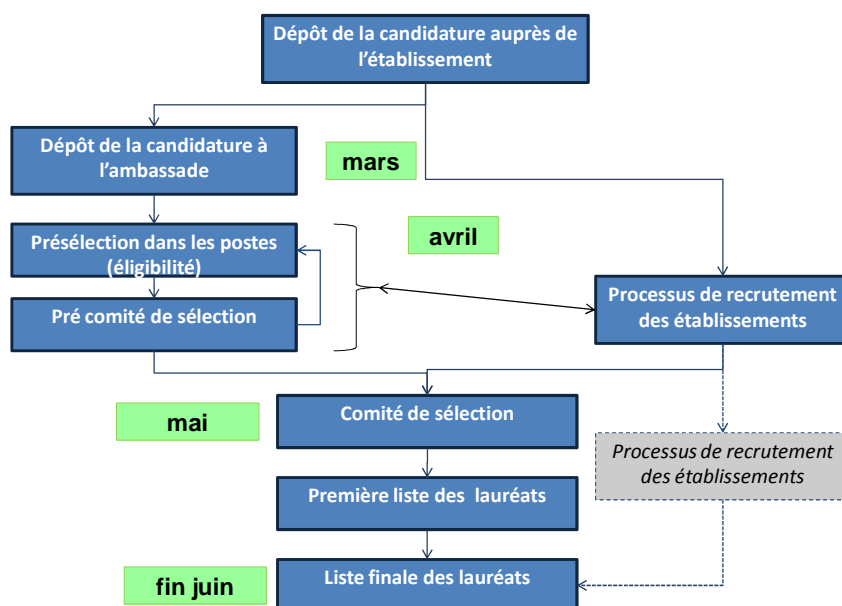
Une communication co-rédigée par Thales et le MAEE est également adressée aux partenaires pour mise en ligne sur leurs sites Internet :

- groupe Thales (<http://academia.Thalesgroup.com>) ;
- MAEE ([www.diplomatie.gouv.fr/QOEntreprise](http://www.diplomatie.gouv.fr/QOEntreprise)) ;
- des ambassades de France dans les pays partenaires ;
- CampusFrance (<http://www.campusfrance.org/fr/d-catalogue/campusbourse/cfbourse/index.html#>).

Enfin Thales porte la promotion de « ThalesAcademia » dans le cadre d'autres événements propres à l'activité du groupe. Le MAEE pour sa part souligne l'exemplarité de ce programme dans sa communication sur Quai d'Orsay/Entreprises.

### 2.3.3 Le processus de sélection des candidats

Le schéma suivant illustre le processus de sélection des candidats :



- MAEE-Thales :  
La liste d'étudiants est établie au cours de différentes étapes successives par Thales et le MAEE (ambassades et Département) :
  - dans les pays :
    - un premier filtre est effectué par les postes sur la base des critères d'éligibilité,
    - une présélection avec la tenue du comité de présélection associant logiquement le poste et la délégation du groupe Thales dans les pays ;
  - en France : le comité de sélection, qui associe le groupe Thales, le Département et les établissements français partenaires, arrête la liste finale des lauréats ;

- Liste des établissements :

En parallèle, chacun des établissements français ayant reçu une demande d'inscription a pu procéder à une sélection des étudiants au regard des critères académiques qui lui sont propres. Ces différentes listes de candidatures retenues par les établissements constituent la « liste des établissements » qui sera également présentée lors du comité de sélection.

### **2.3.3.1 La présélection dans les pays**

Les postes diplomatiques assurent la « gestion » du processus global de présélection.

Dans le cadre de cette présélection les principales phases, couvrant la période du mois d'octobre de l'année N (lancement de l'appel à candidatures) au mois d'avril de l'année N+1 (envoi des candidatures présélectionnées en France), sont les suivantes :

- Dépôt des dossiers de candidature par voie électronique par les étudiants d'octobre à début avril. Durant cette période, l'ambassade va continuer à délivrer de l'information notamment en réponse aux questions concernant la candidature et assurer la gestion des dossiers reçus.
- Examen préalable des candidatures au regard des critères d'éligibilité définis en amont de la tenue des comités de présélection : il s'agit de la validité administrative de la demande. Des critères d'éligibilité au programme « ThalesAcademia » ont été clairement définis et sont présentés dans l'encadré infra.

Les critères d'éligibilité des candidats au programme de bourses « Thales/MAEE » sont les suivants :

- être âgé de moins de 30 ans l'année de la sélection
- être ressortissant indien, brésilien, chinois ou russe
- ne pas être ressortissant français (les candidats binationaux français ne sont pas éligibles)
- justifier d'un diplôme correspondant à 4 ou 5 années d'études supérieures (Master 2 de préférence, ou Master 1)
- ne pas bénéficier déjà d'une bourse du gouvernement français ou d'une entreprise
- ne pas avoir obtenu de bourse du gouvernement français lors d'une précédente évaluation pour un autre programme du MAEE
- ne pas avoir reçu d'avis négatif pour un précédent dossier de demande de bourse du gouvernement français, qui aurait été écarté lors d'une précédente évaluation
- ne pas être lié à une entreprise au moment de l'arrivée en France
- être pré-inscrit dans l'un des établissements d'enseignement supérieur français partenaires du programme. *Il convient de signaler aux étudiants qui ne seraient pas pré-inscrits qu'ils ont à le faire dans les meilleurs délais*
- ne pas postuler pour une formation continue ou au titre de l'apprentissage
- postuler pour l'une des formations proposées dans le cadre du programme (*cf. tableau joint des formations proposées*)
- ne pas suivre d'études en France l'année de la sélection (2008/2009) : les programmes de bourses cofinancées avec des entreprises n'ont pas vocation à permettre une prolongation de séjour sur le territoire national.

Sources : fiche de recommandations aux postes 2008-2009 et

[http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Dossier\\_de\\_candidature\\_2008-2009-2.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/Dossier_de_candidature_2008-2009-2.pdf)

- Les étudiants doivent se préinscrire dans les établissements d'enseignement supérieur en France pour pouvoir déposer une candidature auprès du poste diplomatique. Pour la sélection de la promotion 2010-2011 (en cours actuellement), le candidat doit

obligatoirement joindre à son dossier de candidature au programme adressé à l'ambassade (avant la date de clôture) une attestation de réception et de validité administrative de son dossier émanant de l'établissement d'accueil de son choix.

- Un dossier recevable est ensuite examiné dans les postes diplomatiques, d'abord sur pièces, puis éventuellement dans le cadre d'entretiens. Les critères retenus sont les suivants :
  - le niveau académique de l'étudiant, c'est-à-dire l'excellence du parcours universitaire ;
  - la motivation pour venir étudier en France, et dans la formation choisie ;
  - les ressources du candidat ;
  - le parcours de l'étudiant (pas seulement universitaire) et sa trajectoire potentielle.

Le niveau de français n'est pas un critère décisif de choix, mais il fait partie de l'ensemble des critères étudiés, notamment pour les formations totalement dispensées en français ou nécessitant la maîtrise du français.

La phase de présélection à proprement parler réunit des représentants du SCAC et de la mission économique, et également suivant les pays un représentant local de Thales (Chine, Brésil). La participation d'un responsable d'un établissement local est souhaitée, mais pour l'instant aucun pays n'est concerné.

- Les candidatures sont catégorisées par le comité de présélection qui donne un avis motivé sur chaque candidat, puis envoyées au comité de sélection en France.

### **2.3.3.2 La sélection (en France)**

Une réunion de préparation réunit Thales, Vocatif et le MAEE. Une première liste de candidatures est alors retenue pour la réunion de comité de sélection.

Le comité de sélection qui regroupe Thales, Vocatif, le MAEE et les établissements partenaires discute à partir de la liste retenue en amont.

Ensuite une liste principale est définie, sous réserve d'admission dans la formation choisie et dans le respect de l'équilibre entre les établissements français et les nationalités.

Une liste complémentaire est établie pour pallier les défections de la liste principale. Les raisons de défection peuvent être la non admission dans la formation ou un désistement, soit au profit d'autres bourses, soit par manque de ressources personnelles pour assurer le complément.

La liste définitive est notifiée et transmise aux postes diplomatiques pour préparer le séjour des lauréats. C'est autour de la mi-juillet que cette liste est finalisée.

## **2.3.4 Le déroulement du séjour en France**

### **2.3.4.1 La préparation du départ**

La préparation du départ des boursiers couvre les démarches administratives (visa notamment), l'organisation de cours de français dans le pays d'origine, et éventuellement la recherche de logement, si celle-ci peut se faire avant le départ.

Dès l'établissement de la liste finale, les postes en sont informés afin de mettre en place les dispositions idoines :

- contact avec le lauréat pour proposer des cours de français si besoin ;
- formalités administratives pour obtenir le visa ;
- contact avec EGIDE pour la couverture sociale.

Les établissements sont chargés d'accompagner le boursier dans sa recherche de logement :

- pour les écoles, à l'instar de ce qu'elles font pour tous leurs étudiants étrangers, les lauréats sont logés prioritairement sur les campus ;
- pour l'Université Paris-Dauphine, qui n'a pas de parc de logement, il a été fait appel à EGIDE pour pallier cette difficulté.

### **2.3.4.2 L'accueil**

Certains boursiers, selon leurs besoins, peuvent être accueillis à l'aéroport par l'établissement d'accueil.

Les boursiers bénéficient de l'accueil spécifique mis en place pour les étudiants étrangers, au niveau des établissements ou au niveau de ParisTech.

Une cérémonie réservée aux boursiers est organisée chaque année en partenariat entre Thales et le MAEE au mois d'octobre ou de novembre. Organisée la première année dans les locaux de Thales, elle s'est tenue les deux années suivantes au Quai d'Orsay, et en 2008 en présence du ministre des Affaires étrangères et européennes. La tenue de cette cérémonie est voulue comme un moment fort du séjour des boursiers en France et marque en même temps l'importance qu'attachent le MAEE et Thales au programme.

La cérémonie annuelle est aussi l'occasion pour les bénéficiaires de rencontrer leur tuteur pour la première fois. Pour la promotion actuelle 2009-2010, le calendrier des événements d'« Accueil » a été légèrement modifié, Thales a organisé deux réunions étudiants/tuteurs depuis la rentrée, l'une à Toulouse pour les boursiers de l'ISAE, l'autre à Paris pour les boursiers résidant en Ile-de-France.

### **2.3.4.3 Le tutorat**

Les tuteurs sont des salariés de Thales, occupant des postes à haute responsabilité. Leur fonction est de veiller à la bonne intégration du bénéficiaire dans son établissement et dans la vie en France en général et de l'accompagner dans sa recherche de stage.

Les tuteurs sont identifiés par la Direction des ressources humaines du groupe en lien avec la Direction de la communication. Ils sont généralement issus des établissements partenaires de ThalesAcademia.

Le suivi par un tuteur de l'entreprise, dès le début de l'année universitaire, est souvent noté comme un point particulièrement important du programme pour assurer la bonne intégration des boursiers dans la vie en entreprise dans le cadre de son futur stage. Cela participe de la spécificité du programme.

#### **2.3.4.4 La recherche de stage**

Les tuteurs peuvent apporter une aide pour trouver un stage, notamment si le boursier exprime le souhait de le réaliser chez Thales. Toutefois, en tant que programme de mécénat, la réalisation d'un stage chez Thales n'est pas obligatoire. Si aucune opportunité n'est possible au sein de Thales, les tuteurs utilisent généralement leurs réseaux chez les clients, les fournisseurs ou tout autre contact (cf. infra).

Il arrive parfois que Thales rencontre des difficultés à accueillir en stage les étudiants si ceux-ci sont dans des formations éloignées des secteurs d'activité du groupe ou si ces formations sont proches des problématiques de défense nationale et que les activités correspondantes chez Thales ne peuvent être accessibles à des étudiants étrangers.

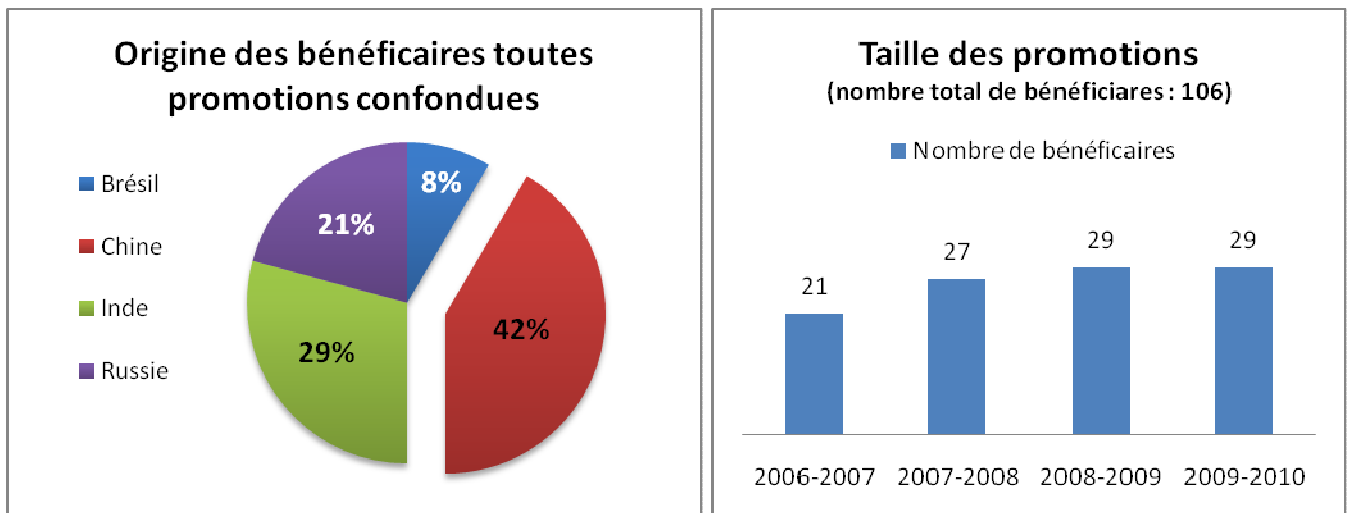
## **2.4 Bilan quantitatif du programme**

### **2.4.1 Le profil des bénéficiaires**

#### **2.4.1.1 Nationalité des bénéficiaires**

Le programme ThalesAcademia a accueilli **106 étudiants boursiers** depuis son lancement en 2006-2007. Il s'adresse exclusivement aux étudiants des BRIC : Brésil, Russie, Inde Chine.

Graph 1 - Origine des bénéficiaires



Source : <http://academia.Thalesgroup.com> – documentation Vocatif/Thales

Le programme ThalesAcademia concerne environ 30 boursiers par an, à comparer avec les 400 bourses délivrées annuellement dans le cadre du programme Eiffel (pour les masters). Les bourses Eiffel concernent à 57 % des ressortissants des BRIC. Près de 26 % des boursiers Eiffel sont accueillis dans un établissement français également partenaire du programme ThalesAcademia, soit 106 boursiers en 2009.

Comparatif de la sélection du programme ThalesAcademia et celle des bourses Eiffel – Master (en 2009-2010)

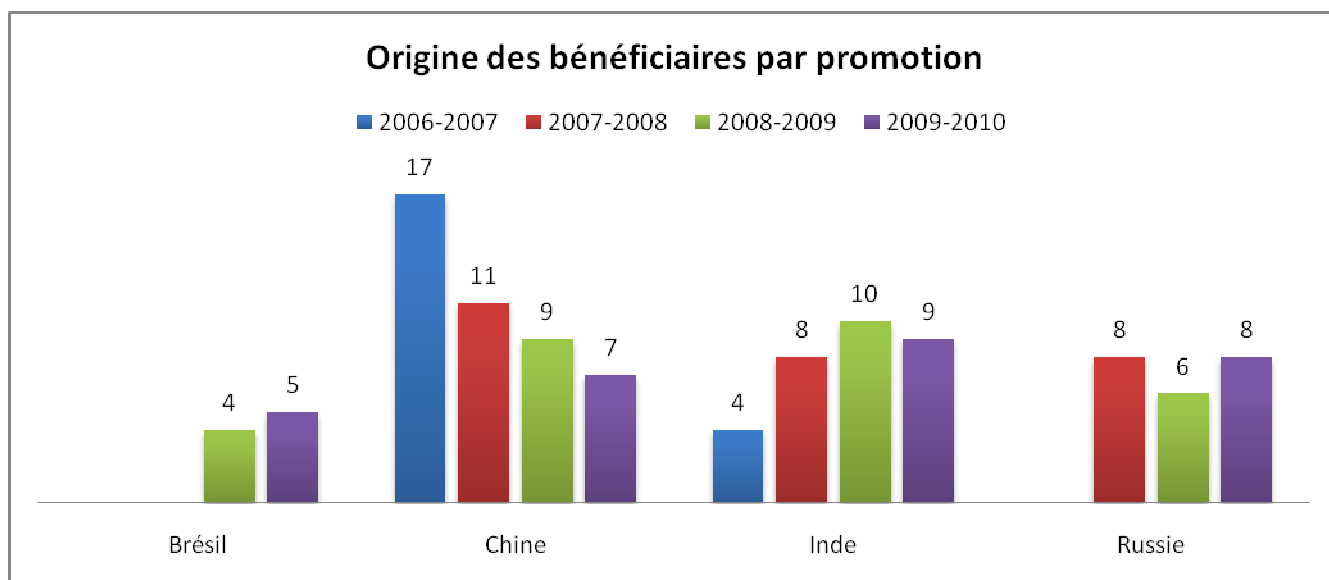
Origine des candidats	CANDIDATS Thales	CANDIDATS EIFFEL	LAUREATS Thales	LAUREATS EIFFEL
Inde	55	69	9	52
Chine	85	332	7	115
Russie	44	52	8	25
Brésil	28	167	5	67
Autres	0	574	0	175
<b>Total</b>	<b>212</b>	<b>1194</b>	<b>29</b>	<b>434</b>
<b>Taux de sélection</b>	-	-	<b>14 %</b>	<b>36 %</b>

Source : MAEE

\* Il est à noter que les établissements d'enseignement supérieur français présentant les candidatures des étudiants au programme Eiffel opèrent en amont une pré sélection et ne proposent que leurs très bons étudiants au dispositif.

Toutes promotions confondues, on constate une **forte présence des boursiers chinois** qui représentent à eux seuls 42 % des bénéficiaires du programme ThalesAcademia.

Graph 2 - Origine des bénéficiaires par promotion



Source : <http://academia.Thalesgroup.com> – documentation Vocatif/Thales<sup>3</sup>

Néanmoins, le programme ThalesAcademia s'adressait :

- la première année : aux seuls étudiants chinois et indiens ;
- puis s'est ouvert la deuxième année aux étudiants russes ;
- et enfin la troisième année aux étudiants brésiliens.

Cette ouverture progressive du programme à l'ensemble des BRIC et sa relative jeunesse ne permettent pas d'apprécier une quelconque tendance au fil des promotions en termes d'origine des bénéficiaires.

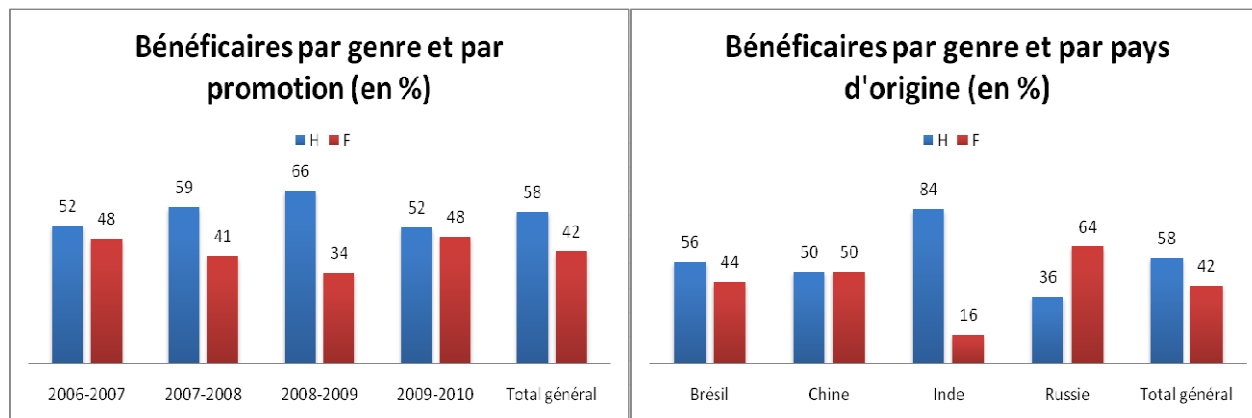
En revanche, on constate que l'ouverture du programme aux étudiants indiens et brésiliens a connu un démarrage plutôt lent. Concernant l'Inde, ce retard a été rattrapé dès 2007-2008. Quant au Brésil ce démarrage relativement lent est peut être dû en partie aux nombreux programmes de bourses franco-brésiliens déjà existants.

<sup>3</sup> Base de calcul : les bénéficiaires des promotions 2006-2007, 2007-2008, 2008-2009 et 2009-2010.

*In fine*, le lent démarrage du programme en Inde et au Brésil conjugué à la relative jeunesse du programme explique en partie la forte présence des étudiants chinois.

### 2.4.1.2 Le genre des bénéficiaires

Graphe 3 - Genre des bénéficiaires



Source : <http://academia.Thalesgroup.com> – documentation Vocatif/Thales<sup>4</sup>

Les boursiers sont, à une petite majorité, des hommes (58 %). Si aucune tendance ne semble se dessiner sur les quatre années, on remarque toutefois la très faible participation des femmes indiennes au programme.

### 2.4.1.3 Le cursus antérieur des bénéficiaires

Globalement, **plus d'un quart des boursiers (28 %) ont des cursus plutôt « internationaux »**. Au cours de leur parcours (antérieur au programme ThalesAcademia), ils ont généralement effectué une partie ou la totalité de leurs études supérieures dans un ou plusieurs pays étrangers. C'est le cas pour la très grande majorité des boursiers brésiliens, alors que les boursiers indiens ont plus rarement suivi un cursus à l'étranger avant le programme Thales/MAEE.

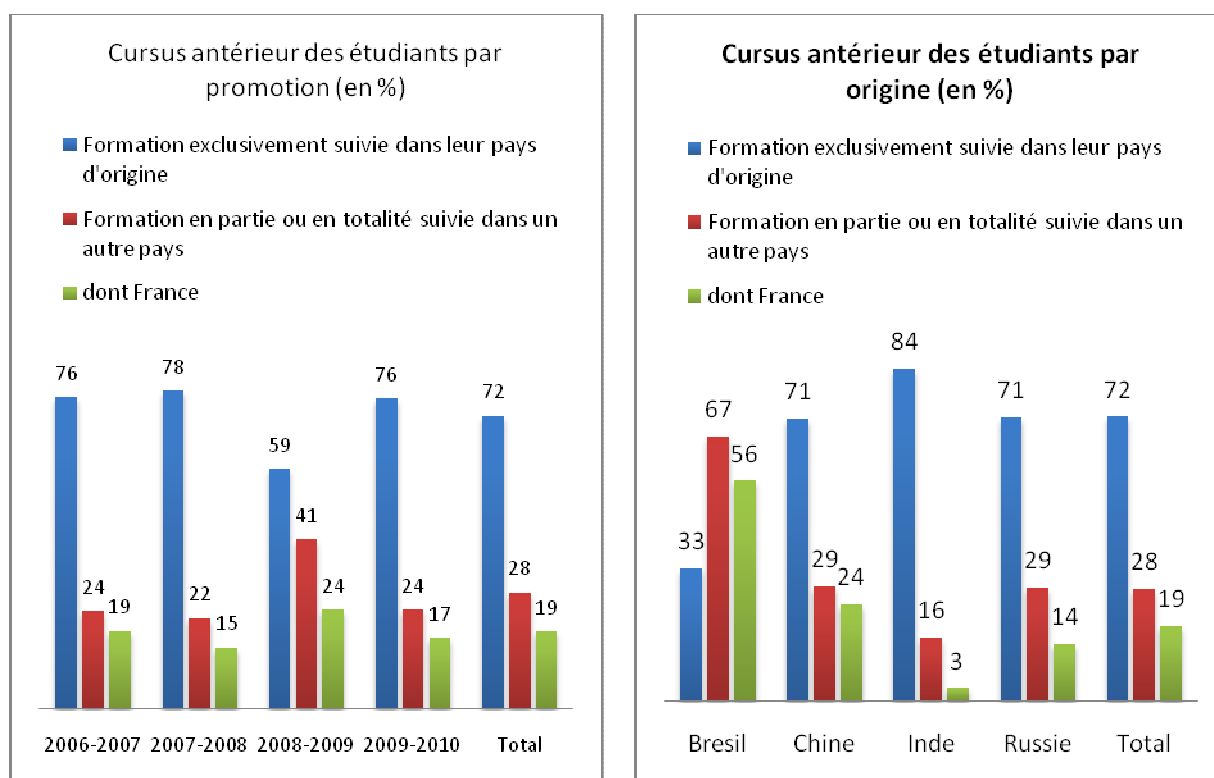
**Parmi ces étudiants au « profil international », la plupart d'entre eux ont déjà étudié en France. C'est le cas très majoritairement des boursiers brésiliens et chinois.**

- Nombre de boursiers chinois sont par exemple passés par la *Reims Management School* et ont effectué dans le cadre du programme un mastère spécialisé à HEC.

<sup>4</sup> Base de calcul : les bénéficiaires des promotions 2006-2007, 2007-2008, 2008-2009 et 2009-2010.



**Graphe 4 - Coursus antérieur des bénéficiaires**

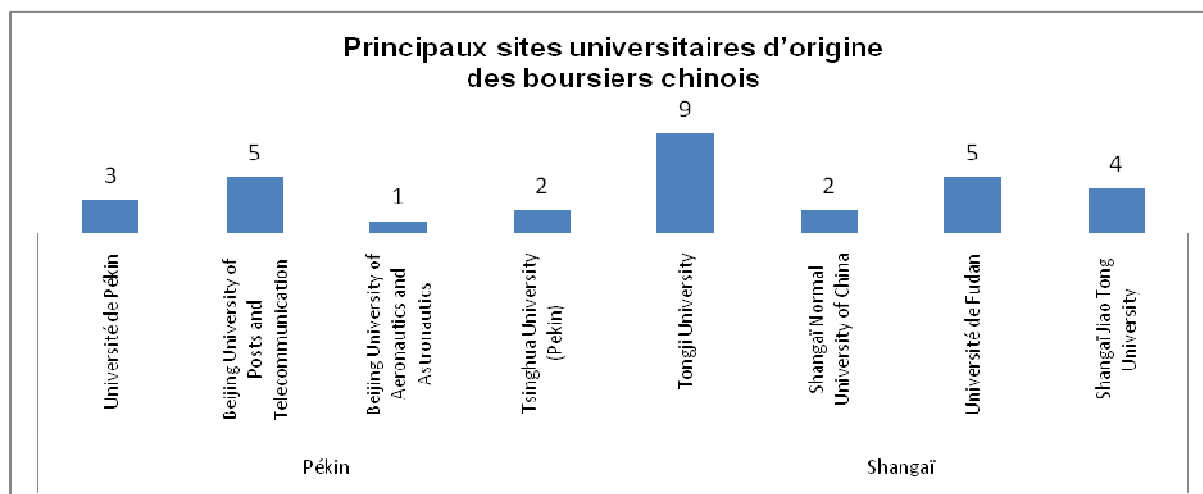


Source : Vocatif (tableau de suivi RH au 7/12/09 : 99 boursiers renseignés sur 106)

#### **2.4.1.4 Les établissements d'origine des bénéficiaires**

En Chine, les boursiers se recrutent principalement dans les établissements d'enseignement supérieur de Pékin et Shanghai (plus de trois quarts d'entre eux) ; et principalement dans les grandes universités telles que l'Université de Pékin (Beida), l'Université des Postes et Télécommunication, l'Université de Fudan, l'Université de Tongji et l'Université Jiao Tong qui ont des relations et accords de coopération déjà bien structurés avec les établissements français partenaires du programme, notamment les Écoles du groupe ParisTech.

**Graphe 5 - Établissements d'origine des bénéficiaires chinois**

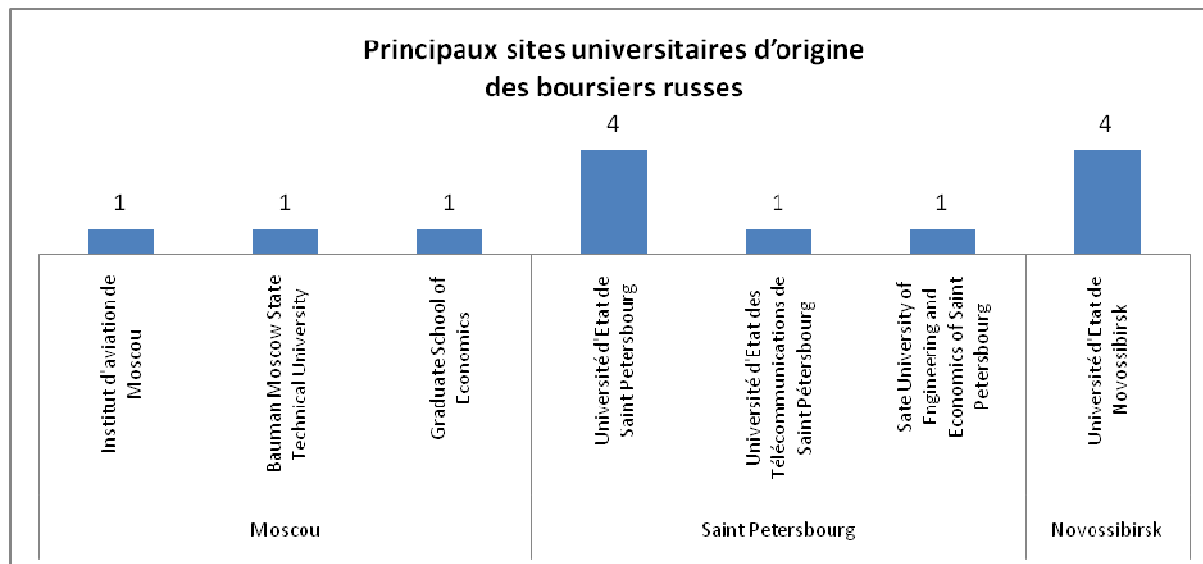


Source : Vocatif (tableau de suivi RH au 7/12/09<sup>5</sup>)

<sup>5</sup> Base de calcul : les bénéficiaires des promotions 2006-2007, 2007-2008, 2008-2009 et 2009-2010.

Nous retrouvons la concentration de l'origine des bénéficiaires en Russie sur deux établissements universitaires : l'Université d'État de Saint Pétersbourg et l'Université d'État de Novossibirsk ; alors que sur Moscou, la répartition est beaucoup plus dispersée.

Graph 6 - Établissements d'origine des bénéficiaires russes



Source : Vocatif (tableau de suivi RH au 7/12/09<sup>6</sup>)

En revanche, concernant le Brésil et l'Inde, deux pays fortement décentralisés (État fédéral), les établissements d'origine des boursiers sont beaucoup plus dispersés à travers le territoire ; il est beaucoup plus difficile d'y repérer des tendances. Les boursiers indiens sont originaires de 18 établissements différents, dont les principaux se situent sur New Delhi, Calcutta, Bangalore et Pondichéry. Quant au 9 boursiers brésiliens à ce jour, ils sont originaires de 7 établissements différents, notamment de Rio de Janeiro et de São Paulo, la plupart ayant des accords de collaboration avec les établissements français partenaires du programme.

## 2.4.2 La sélectivité du programme

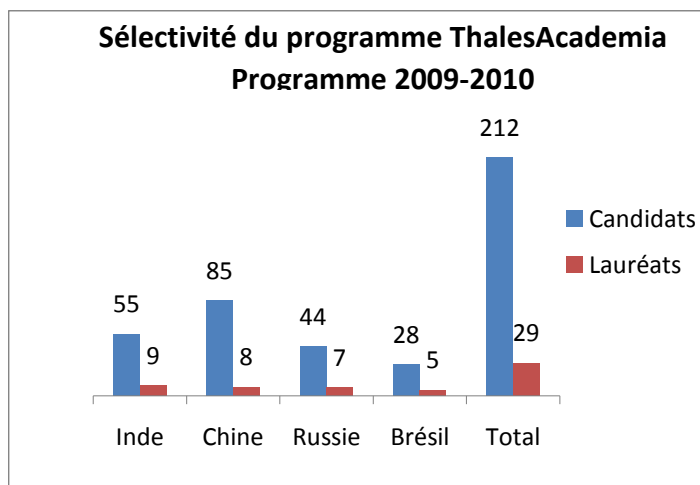
Le degré d'attractivité du programme ThalesAcademia et de son offre de formation peut en partie s'apprécier au regard du nombre de candidats. **Pour la seule année 2009-2010, 212 dossiers de candidature ont été déposés.**

	Candidats	Eligibles	Présélectionnés par le Poste	Nombre total de dossiers transmis	Nombre de dossiers retenus en concertation le 20/04/09	Sélectionnés
<b>Inde</b>	55	50	50	50	26	<b>9</b>
<b>Chine</b>	85	51	11	11	13	<b>8</b>
<b>Russie</b>	44	28	22	22	16	<b>7</b>
<b>Brésil</b>	28	18	7	11	11	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>212</b>	<b>147</b>	<b>90</b>	<b>94</b>	<b>66</b>	<b>29</b>

Sources : MAEE

<sup>6</sup> Base de calcul : les bénéficiaires des promotions 2006-2007, 2007-2008, 2008-2009 et 2009-2010.

Graphe 7 - Sélectivité du programme



Source : MAEE

Au regard du nombre de candidatures en Chine, et du nombre limité de bourses ouvertes chaque année (30 maximum) et de la répartition entre les 4 BRIC, il est clair que la sélection des boursiers chinois est beaucoup plus forte : environ 9 % des candidats accèdent au statut de boursier Thales contre 16 à 18 % sur les trois pays. Toutefois, la raison tient également au fait que de nombreux dossiers de candidats chinois sont inéligibles. Il apparaît qu'après 2007, où le programme a enregistré 126 candidats, le nombre de candidats s'est réduit à 75 en 2008 pour remonter à 85 en 2009. Malgré cela, la Chine reste le premier pays d'origine des candidats au programme. La présence importante de certains établissements français sur place n'est sans doute pas étrangère à ce constat.

### 2.4.3 Les établissements français partenaires du programme

Télécom ParisTech a accueilli près d'un tiers de l'ensemble des bénéficiaires du programme ThalesAcademia. Télécom ParisTech se positionne très clairement en pointe sur ce programme, mais également sur le programme Orange/MAEE. Avec une offre de 7 masters spécialisés (dont 4 proposés dans le cadre du programme ThalesAcademia), qui accueillent chaque année une trentaine d'étudiants, près d'un quart de ses effectifs sont des boursiers Thales.

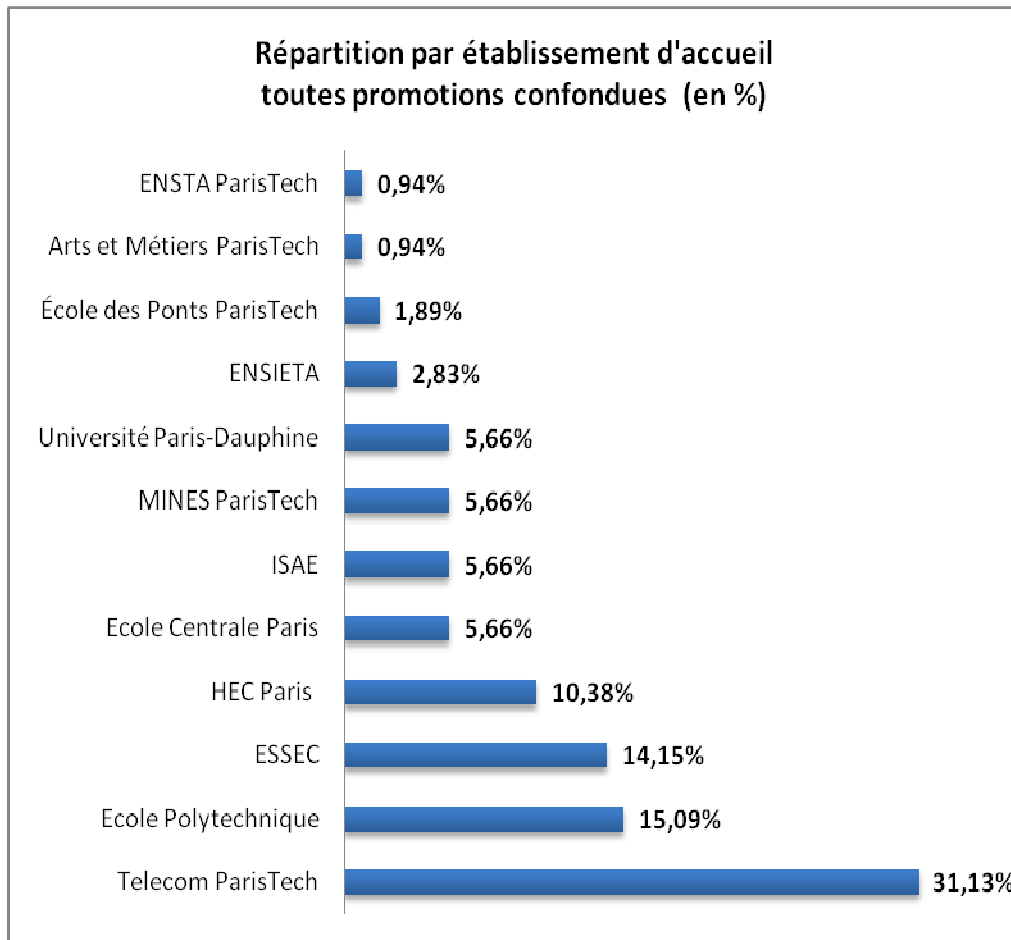
Cet établissement avec trois autres – École Polytechnique, ESSEC et HEC Paris – accueillent à eux seuls les trois quarts des bénéficiaires, et très majoritairement les boursiers chinois et indiens.

Si Télécom ParisTech attire en premier lieu les étudiants indiens et chinois, le nombre d'étudiants accueillis chaque année décroît (après un pic la deuxième année d'existence du programme) au profit d'établissements nouvellement partenaires<sup>7</sup>.

Plusieurs établissements (École des Ponts ParisTech, ENSAM, ENSTA ParisTech) ont participé plus modestement (1 ou 2 bénéficiaires) au programme ThalesAcademia la première année.

<sup>7</sup> En effet, le nombre de bourses s'est maintenu, alors que le programme s'est élargi à de nouveaux pays ainsi qu'à de nouveaux établissements d'enseignement supérieurs français.

Graph 8 - Établissements d'accueil des bénéficiaires

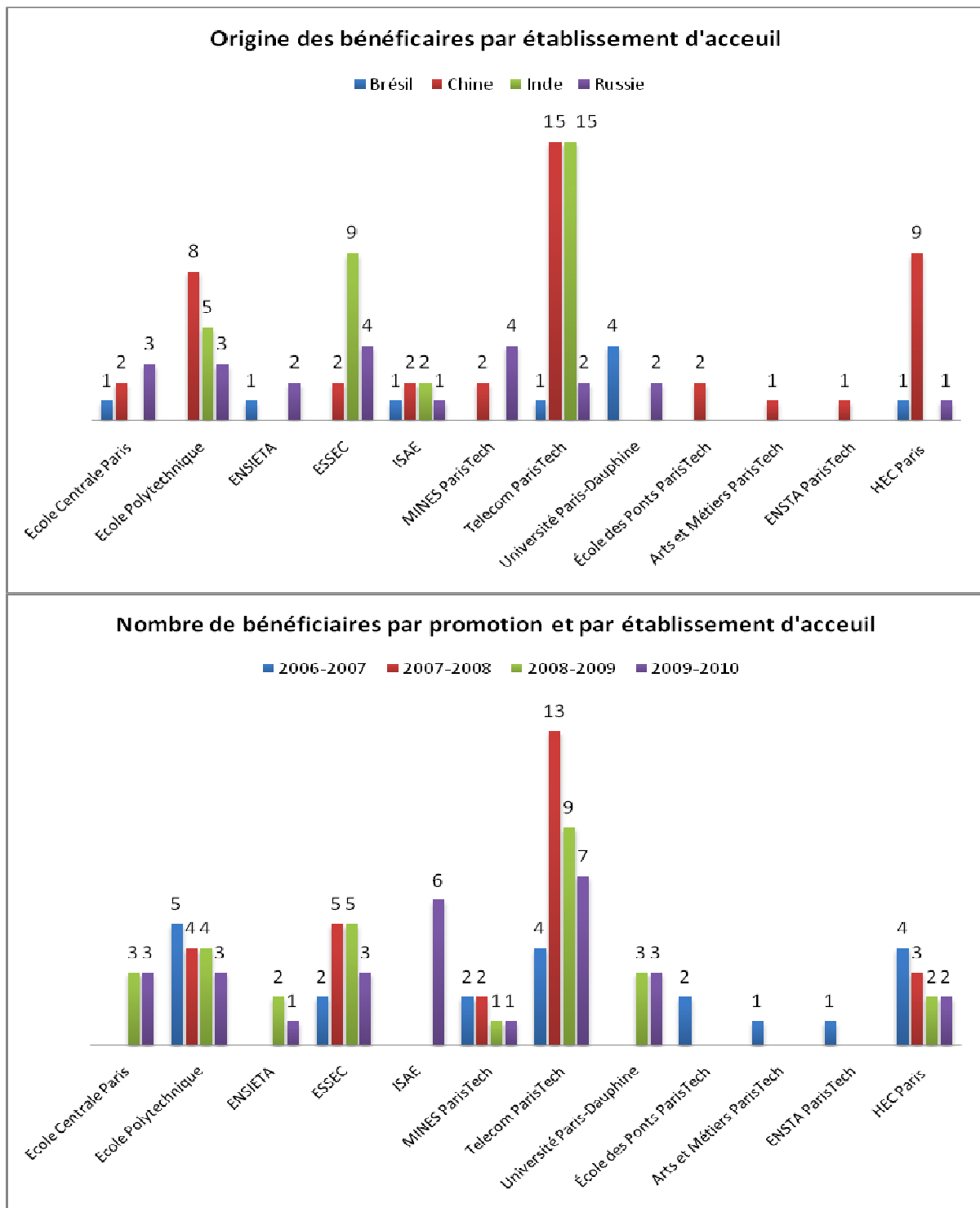


Source : <http://academia.Thalesgroup.com><sup>8</sup>

La concentration des boursiers Thales sur quelques établissements français révèle sans doute des stratégies propres à chaque établissement pour faire venir des étudiants étrangers d'excellence dans leurs masters spécialisés ou *masters of science*, et de la stratégie de Thales. Une analyse complète de cette répartition supposerait toutefois de connaître la répartition des choix de masters exprimés par les candidats, et les raisons de ces choix.

<sup>8</sup> Base de calcul : les bénéficiaires des promotions 2006-2007, 2007-2008, 2008-2009 et 2009-2010.

Graph 9 - Établissements d'accueil des bénéficiaires par pays et par promotion

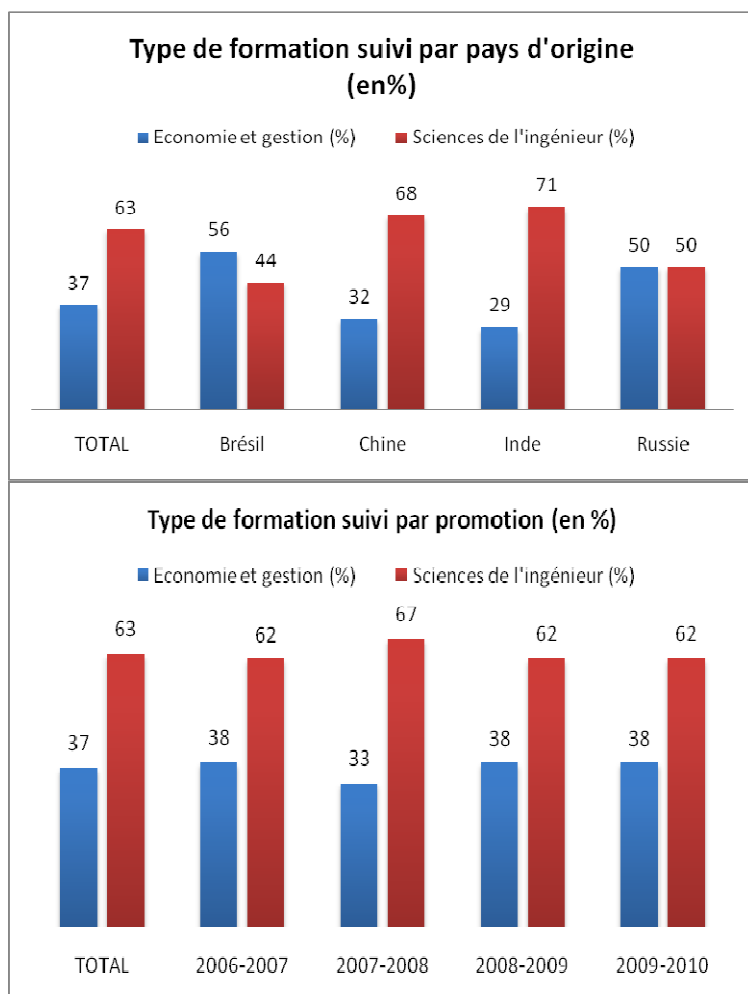


Source : <http://academia.Thalesgroup.com> – documentation Vocatif/Thales<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Base de calcul : les bénéficiaires des promotions 2006-2007, 2007-2008, 2008-2009 et 2009-2010.

## 2.4.4 Les formations suivies en France

Graphe 10 - Les formations suivies



Source : <http://academia.Thalesgroup.com> – documentation Vocatif/Thal

Ces résultats sont cohérents avec la répartition des étudiants par établissement, la plupart des établissements d'enseignement supérieur français participant au programme étant « spécialisés » soit « économie et gestion », soit « sciences de l'ingénieur ».

On pourrait se demander si des critères économiques orientent les étudiants de certains pays (la concentration des étudiants brésiliens à l'université Paris-Dauphine étant à ce titre très remarquable).

## 2.4.5 Les relations entre établissements français et établissements des BRIC

Des accords existent entre les établissements français partenaires du programme ThalesAcademia et des établissements des BRIC. On peut distinguer plusieurs types d'accords.

<sup>10</sup> Base de calcul : les bénéficiaires des promotions 2006-2007, 2007-2008, 2008-2009 et 2009-2010.

<sup>11</sup> Deux des formations proposées sont à cheval entre formation d'ingénieur et formation éco-gestion : mastères MSIT HEC/MINES et Master QEF Polytechnique/HEC.

Le programme ThalesAcademia offre deux grands types de formations :

- des formations en économie et gestion ;
- et des formations en sciences de l'ingénieur<sup>11</sup>.

Sur les quatre promotions, **63 % des boursiers ont suivi des formations en sciences de l'ingénieur.**

Cette tendance n'a pas connu d'inflexion – dans un sens comme dans l'autre – au fil des promotions successives.

Elle correspond également aux besoins de Thales sur des compétences « techniques » et « managériales ».

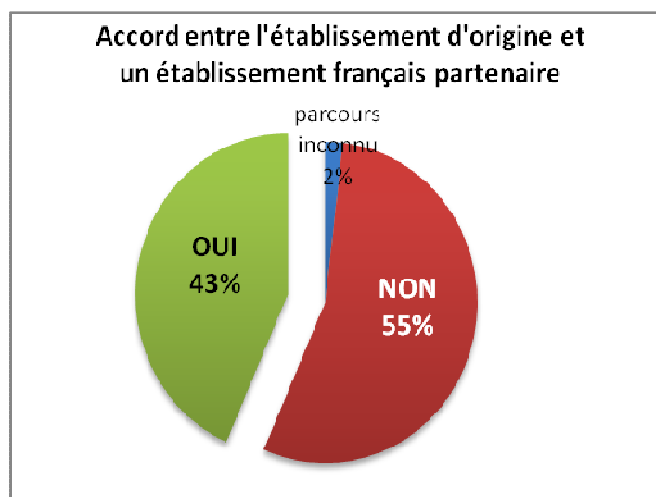
En revanche, les formations en économie et gestion semblent avoir la faveur des étudiants brésiliens. À *contrario*, les étudiants chinois et indiens suivent pour plus des deux tiers des formations en sciences de l'ingénieur.

Outre des accords cadres, il peut s'agir de :

- accords type « double-diplôme » ;
- programmes d'échange ;
- accords dans le cadre du programme BRAFITEC, pour le Brésil<sup>12</sup>.

Ces accords concernent l'École des Ponts ParisTech, MINES ParisTech, l'ESSEC, HEC Paris, l'Université Paris-Dauphine, Télécom ParisTech, l'ENSIETA, etc., autrement dit, la plupart des établissements français partenaires du programme ThalesAcademia.

Graph 11 - Accords entre établissements



Source : MAEE<sup>13</sup>

**43 % des boursiers sont originaires d'établissements ayant signé des accords avec un ou plusieurs établissements français partenaires.** Là encore c'est un minimum dans la mesure où :

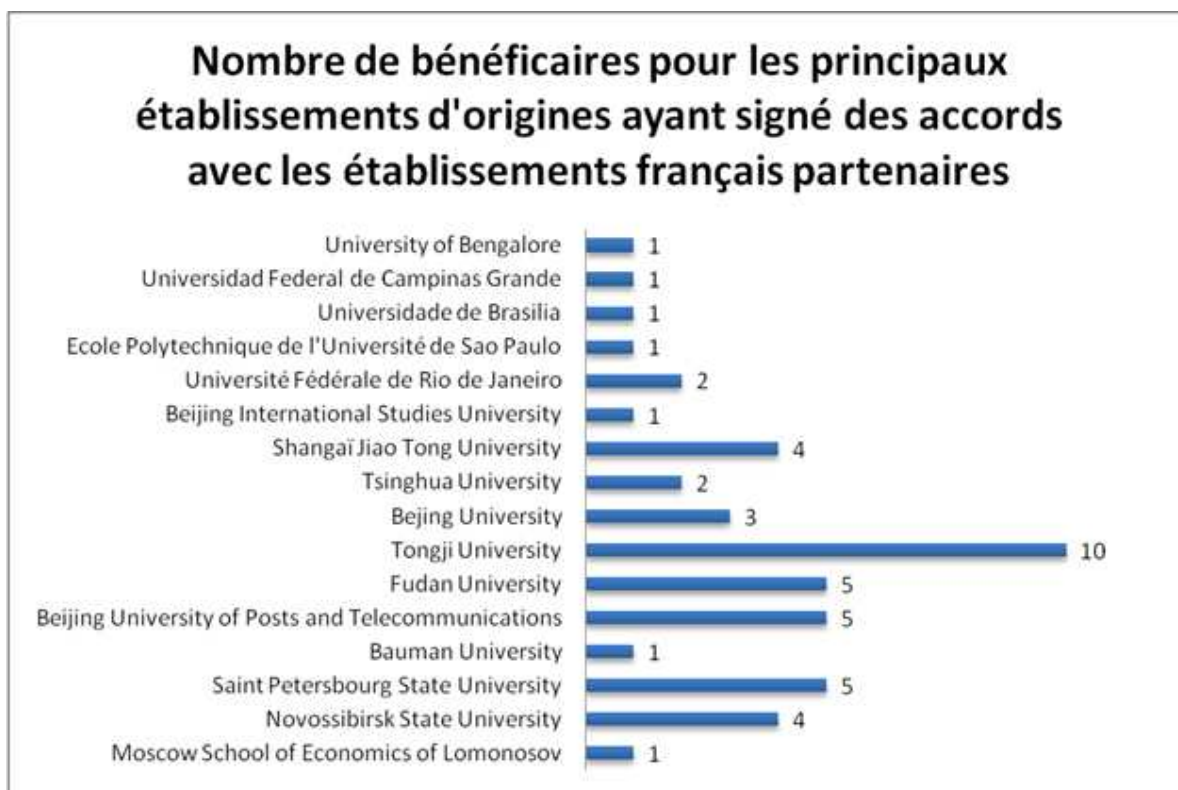
- l'intégralité du parcours n'est pas connue (voire pour quelques-uns la totalité du parcours) ;
- les liens entre les différents établissements d'origine ne sont pas toujours évidents, certains « collègues » ou « départements » ont parfois acquis leur autonomie, mais ce n'est pas toujours le cas.

Il y a cependant de nettes différences d'approche selon les pays et les établissements. En effet, autant au Brésil et en Russie les bourses permettent de soutenir et nourrir des accords de coopération préexistants entre établissements, autant en Inde la situation est moins nette. En Chine, la plupart des bourses sont octroyées en dehors de toute forme de coopération, à l'exception de celles attribuées aux étudiants de l'université de Tongji : le département d'économie a un accord avec l'École de Management de Reims, les étudiants passés par l'École de Reims postulent généralement au programme pour un mastère spécialisé à HEC ; tandis que le département d'ingénierie s'appuie sur l'Institut franco-chinois d'ingénierie et de management (IFCIM) pour envoyer des étudiants à Télécom ParisTech.

<sup>12</sup> BRAsil France Ingénieurs TEChnologie. Il s'agit d'un programme bilatéral pour la formation des ingénieurs soutenu par le Brésil et la France.

<sup>13</sup> Base de calcul : les bénéficiaires des promotions 2006-2007, 2007-2008, 2008-2009 et 2009-2010.

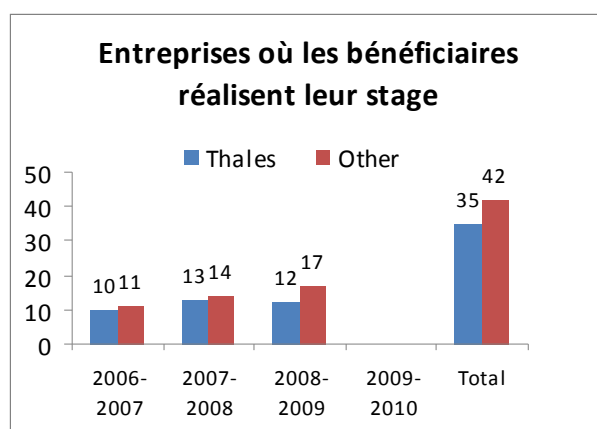
Graphe 12 - Accords entre établissements



Source : MAEE / Vocatif (tableau de suivi RH au 7/12/09)

## 2.4.6 La réalisation du stage en entreprise

Graphe 13 - Stages en entreprise



Source : Vocatif (tableau de suivi RH au 7/12/09)

A la fin de leur(s) année(s) d'études, les bénéficiaires du programme ThalesAcademia doivent réaliser un stage en entreprise :

- **près de 45 % des boursiers des trois premières promotions ont réalisé un stage au sein de Thales<sup>14</sup> ;**
- les autres réalisent leur stage dans des grandes entreprises françaises ou internationales : Alcatel-Lucent, Nestlé, Société Générale, Cap Gemini, Total, etc. ;
- les boursiers de la promotion 2009-2010 ne savent pas encore dans quelles entreprises ils réaliseront leur stage.

<sup>14</sup> Soit 35 boursiers sur les 77 boursiers que comptent les trois premières promotions (2006 à 2008).



## 3 Analyse du programme

### 3.1 La pertinence du programme Thales/MAEE

Le programme Thales/MAEE est jugé dans l'ensemble pertinent par tous les acteurs du programme :

- **la présence d'une entreprise est le vecteur clé de la pertinence** du programme ;
- **à cela s'ajoutent l'offre de formation et la sélection des établissements français partenaires qui garantissent l'excellence du programme auprès des étudiants et de leurs établissements d'origine.**

Toutefois, les termes dans lesquels s'exprime cette pertinence ne sont pas les mêmes et sont d'importance diverse, selon les acteurs, et leur niveau d'intervention dans le programme.

#### 3.1.1 La pertinence du programme vis-à-vis du MAEE

Au regard des objectifs affichés par le ministère des Affaires étrangères et européennes, le programme apparaît comme tout à fait **pertinent et cohérent avec la politique d'attractivité et de formation des élites étrangères**, et la politique d'influence de long terme qu'il entend développer dans les pays BRIC, lesquelles reposent sur trois orientations :

- attirer les meilleurs étudiants étrangers : le processus de sélection est réalisé sur la base de critères d'excellence académique et de fait, attire des étudiants issus des meilleurs établissements des pays BRIC ;
- promouvoir l'excellence des formations supérieures françaises : les établissements français partenaires du programme sont des établissements qui bénéficient d'une grande réputation, y compris dans les pays concernés. Les formations qu'ils proposent, en dehors du programme Thales/MAEE, les formations de cycle d'ingénieur (« ingénieur à la française »), bénéficient d'une reconnaissance importante de la part de leurs homologues des BRIC, et permettent donc d'une certaine façon de drainer les étudiants des BRIC vers leur offre de formation spécialisée ouverte dans le cadre du programme ;
- promouvoir la tradition d'accueil : la philosophie du programme et les services mis en place s'inscrivent très clairement dans cet axe, malgré les difficultés que peuvent rencontrer les boursiers et les améliorations qu'il est possible de réaliser en termes d'accueil (cf. infra : analyse des services offerts).

Par ailleurs, sur le terrain des postes diplomatiques, le partenariat avec une entreprise et le choix de formations permettent de **renouveler le discours sur l'offre de formation française** en affichant plus visiblement, en direction des étudiants des BRIC, le fait que choisir la France, c'est la possibilité de suivre des formations professionnalisantes, offrant l'opportunité d'avoir un pied dans l'entreprise avec des perspectives de carrière intéressantes.

Enfin, le partenariat avec une entreprise offre la possibilité de **diversifier et d'étendre les moyens de la politique d'accueil en France d'étudiants étrangers** de haut niveau en

approfondissant les liens entre la formation et la vie professionnelle. Les bourses Thales/MAEE sont de ce fait complémentaires des autres possibilités offertes par les bourses Eiffel ou de celles proposées par les ambassades (BGF).

Toutefois, le programme **manque encore d'une réelle masse critique**, et ce faisant de **visibilité** dans les pays partenaires, pour contribuer significativement à la politique d'attractivité académique et scientifique de la France.

La place du programme est très modeste dans l'ensemble des programmes de bourses proposés par la France (à titre d'exemple pour la Chine, les bourses françaises dont a connaissance le poste diplomatique sont aux environs de 550 par an, les bourses Thales aux environs de 7 à 8), et *a fortiori* dans la compétition internationale pour attirer les étudiants étrangers. Malgré les efforts consentis par les ambassades pour communiquer sur le programme, il demeure encore relativement peu connu des établissements des BRIC. C'est notamment le cas en Chine ou en Inde, où la communication du poste diplomatique cible essentiellement le public étudiant.

A cet égard, vu le nombre de bourses concerné, la promotion du programme Thales/MAEE gagnerait à être pensée au sein d'un dispositif global de promotion et d'animation des bourses Quai d'Orsay/Entreprises (cf. infra – section 5).

### 3.1.2 La pertinence du programme vis-à-vis de Thales

Le programme Thales/MAEE s'inscrit dans le cadre de la **stratégie de mécénat du groupe Thales** « La technologie au service de l'éducation et de la jeunesse » avec deux objectifs complémentaires : accompagner le MAEE dans sa politique d'attractivité et accroître la visibilité du groupe vis-à-vis de ses partenaires en France (notamment vis-à-vis des établissements et ministère), et dans les BRIC (clients, fournisseurs, établissements).

De fait, en France, comme dans les BRIC, **le programme peut venir en soutien des collaborations déjà engagées** entre Thales et des établissements d'enseignement supérieur français ou des BRIC. Pour ces derniers, c'est le cas notamment au Brésil et en Chine, où le programme conforte des coopérations scientifiques et technologiques avec des universités.

Le programme est également pertinent et considéré comme stratégique au regard du contexte plus général d'expansion des installations de groupes français dans les BRIC. Il correspond aux préoccupations et besoins actuels de nombreux groupes industriels français dont fait partie Thales, qui sont confrontés à un **manque de ressources humaines qualifiées de très haut niveau**, notamment en Chine malgré les 6 millions d'étudiants sortant annuellement, et connaissent des difficultés de gestion des ressources humaines sur le long terme (fort *turnover* des cadres de haut niveau). En Chine plus particulièrement, mais aussi en Inde, ils sont en demande de recrutement de cadres chinois ou indiens de haut niveau ayant été formés « à la française » (études d'ingénieur notamment) avec un bagage culturel « français » et fidélisés. Le programme correspond à la stratégie de nombre d'entre eux de s'appuyer sur la ressource humaine locale capable de faire l'interface entre les clients locaux et le groupe au niveau local et central.

Au regard de ce dernier point, l'objectif recherché par le groupe Thales à travers ce programme mérite toutefois d'être mieux affiché et clairement expliqué en interne car il y a une perception différente au sein du groupe sur son orientation : **mécénat ou politique de prérecrutement**.

Si la direction de Thales, notamment la Direction de la communication n'a jamais positionné le programme comme du prérecrutement, nombre de tuteurs conçoivent le programme

comme relevant du prérecrutement permettant de concourir au déploiement de Thales dans les BRIC et de trouver des ressources humaines compétentes au service du développement de Thales dans ces pays. Ils rejoignent en cela les positions exprimées par les interlocuteurs de Thales interrogés dans les BRIC. Par ailleurs, l'optique prérecrutement peut s'imposer naturellement aux boursiers attirés par l'opportunité de stage voire d'emploi au sein du groupe.

Il est clair qu'inscrire dans le programme une optique ressources humaines liée aux métiers de Thales en France et dans les pays concernés accroîtrait sans aucun doute la pertinence du programme pour Thales. Pour le moment, si le programme permet de repérer – mais pas toujours – des hauts profils pour les former à la culture française et à la culture du groupe Thales, il ne permet pas de les recruter, notamment dans les antennes Thales dans les BRIC.

**Le programme est encore faiblement valorisé** par Thales dans les pays BRIC, y compris ceux dans lesquels l'implication de l'entreprise dans le processus de sélection est forte. Il n'y pas, semble-t-il, au niveau du groupe, de réflexion sur la valorisation de ce programme auprès des clients et fournisseurs dans les pays concernés et des partenaires institutionnels (ministères, agences gouvernementales). Il s'agit là sans doute d'une conséquence du positionnement quelque peu « incertain » du programme au sein de Thales.

### 3.1.3 La pertinence du programme vis-à-vis des établissements français

**Le programme s'inscrit dans la politique des relations internationales de la plupart des établissements français partenaires du programme**, notamment pour ce qui est du choix des pays et des formations ciblées.

- Il en va ainsi particulièrement de la Chine et du Brésil, pays avec lesquels les relations d'établissement à établissement sont anciennes, et sur lesquels les établissements français ont une bonne visibilité des formations d'excellence. Certains de ces établissements utilisent très activement leurs partenaires des BRIC pour faire venir des étudiants via le programme, consolidant ainsi leur partenariat. C'est le cas de Télécom ParisTech qui privilégie les étudiants BRIC issus d'établissements avec lesquels elle a des accords (Université de Tongji par exemple), en particulier les étudiants issus des formations à double diplôme. C'est le cas également d'HEC ou de l'ESSEC.
- Si les relations avec la Russie sont globalement plus récentes, dans la majorité des cas le programme Thales/MAEE s'inscrit dans les partenariats préexistants entre établissements français et russes, ces partenariats aboutissant à faire sélectionner de fait les candidats par les établissements.
- Dans le cas de l'Inde, pour la plupart des établissements rencontrés, il semble que l'intérêt du programme se situe plus en amont, en permettant aux établissements de « défricher », de mieux faire connaître leur offre de formation. Par ailleurs en Inde, la situation est particulièrement difficile du fait de l'attraction importante qu'exercent les États-Unis et le Royaume-Uni vis-à-vis des étudiants.

Un autre point d'intérêt pour les établissements français concerne la possibilité à travers le programme de **faire connaître leur offre de formation spécialisée** (mastère spécialisé) **et renforcer les effectifs** sur des formations où il existe une forte concurrence entre établissements (avivée par le contexte de crise économique actuelle). La présence d'une

entreprise dans le programme crédibilise la qualité de l'offre de formation et attire les étudiants sur celle-ci.

### **Toutefois une interrogation subsiste au sein des établissements français sur l'offre de formation ouverte au programme.**

En effet, en 2006, le programme a souhaité démarrer rapidement en proposant des formations de cycle ingénieur pour une entrée du boursier en deuxième année et un financement sur la deuxième et la troisième année. A partir de 2007, le groupe Thales a fait le choix de concentrer la sélection des formations sur des formations de niveau mastères spécialisés ou *masters of science*, d'une durée plus courte (une année seulement), ce que reflètent les conventions signées entre les établissements partenaires et Thales à l'automne 2007.

Certaines Écoles du groupe ParisTech individuellement, et le groupe lui-même militent pour une réouverture du programme aux formations de cycle d'ingénieur en avançant deux arguments principaux et une proposition :

- l'excellence des Écoles du réseau ParisTech se situe au niveau du cycle ingénieur ; c'est là qu'il y a les meilleurs étudiants et que se situe la délivrance du titre d'ingénieur diplômé, l'accréditation par la Commission des titres d'ingénieurs et l'habilitation par l'État apportant une garantie de qualité et de reconnaissance internationale ;
- le financement de la scolarité sur deux années permettrait une meilleure intégration des boursiers dans la société française et une acculturation plus forte, notamment pour l'apprentissage de la langue française.

Derrière cette question, se profile également celle de la croissance du nombre de mastères spécialisés ouverts dans les établissements français, qui constituent une source de financement certaine pour ces derniers. De là, des positions contrastées au sein des établissements rencontrés, entre ouverture au cycle d'ingénieur (dont les frais d'inscription sont faibles) et concentration sur les mastères spécialisés, qui permet d'attirer des étudiants sur ces formations dans un contexte de crise économique.

### **3.1.4 La pertinence du programme vis-à-vis des établissements des BRIC**

Même si le programme MAEE/Thales peut s'inscrire dans le cadre d'accords de coopération préexistants entre établissements, il n'est pas un programme de coopération universitaire. A cet égard, la pertinence du programme pour les établissements des BRIC n'est pas évidente, ce que reflète aussi sans doute le peu d'intérêt qu'ont pu manifester des établissements des BRIC vis-à-vis des sollicitations dans le cadre des missions.

Par ailleurs, pour les établissements des BRIC les plus prestigieux, le programme vient en complément d'une politique de coopération internationale, très majoritairement orientée vers la recherche de partenariats équilibrés fondés sur les échanges :

- délocalisation de formation en partenariat (exemple : École Centrale de Pékin) sur les formations cycle d'ingénieur ;
- mise en place de cursus intégrés et de doubles diplômes au niveau Master et Doctorat ;
- échanges de professeurs ;
- coopération scientifique sur projets conjoints de recherche.

Ainsi, centré sur une offre de formation mastère spécialisé et *master of science*, qui est parfois peu compréhensible (par exemple pour les établissements chinois) et situé en marge du cœur de la coopération académique (master et doctorat), le programme a un positionnement hybride et spécifique.

Toutefois, il s'agit là d'un créneau complémentaire des actions de coopération déjà engagées avec les établissements français, qui peut présenter un intérêt différent selon les pays concernés :

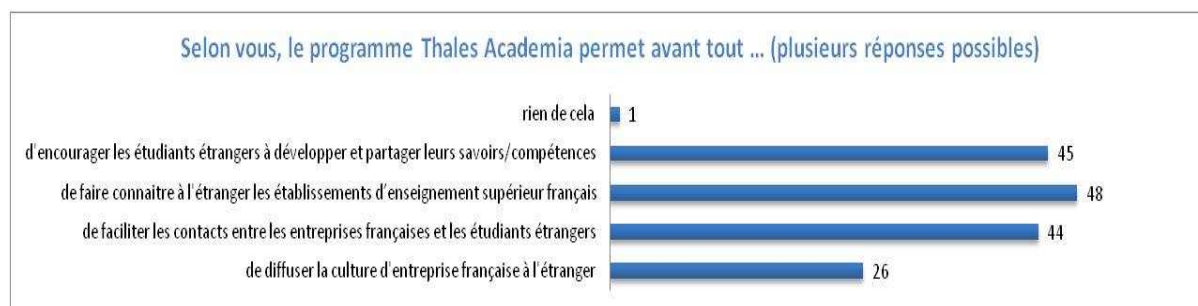
- en Chine, la présence d'une entreprise dans le programme et l'obligation de réaliser un stage en entreprise constituent un point d'intérêt du programme dans un contexte où les formations délivrées dans les universités chinoises restent encore largement déconnectées de la réalité des entreprises ;
- en Inde, le programme correspond à un regain d'intérêt pour la coopération avec la France, dans un double souci de prendre des distances avec le partenariat américain ou anglais, et d'exploiter des créneaux de spécialités où la France dispose d'un niveau d'excellence.

### 3.1.5 La pertinence du programme vis-à-vis de ses bénéficiaires

Pour les bénéficiaires, le programme sert trois objectifs complémentaires, qui répondent à ceux affichés par le ministère des Affaires étrangères et européennes :

- faire connaître à l'étranger les établissements d'enseignement supérieur français ;
- encourager les étudiants des BRIC à développer leurs compétences et échanger leur savoir-faire ;
- faciliter les contacts avec des entreprises françaises, Thales en premier lieu.

Graph 14 - Objectifs du programme



Source : Enquête ITD-Eu-Amnyos auprès des 106 boursiers ThalesAcademia (80 réponses)

**La sélection des établissements français partenaires du programme et l'offre d'une bourse** constituent les deux facteurs les plus déterminants des boursiers pour candidater au programme Thales, pour la majorité des boursiers :

- l'appréciation portée par les boursiers Thales confirme la pertinence du choix des établissements français partenaires ciblé sur les établissements les plus prestigieux dans leur domaine de compétences et bénéficiant déjà d'une certaine reconnaissance à l'international. De ce point de vue, la satisfaction des boursiers vis-à-vis du programme est maximale comme l'indique le graphe infra : plus de 85 % des boursiers sont satisfaits tant du contenu des formations reçues que du choix des établissements ouverts au programme ;
- la présence et le montant de la bourse sont le second facteur de motivation pour entrer sur le programme ; le montant est jugé très largement satisfaisant.

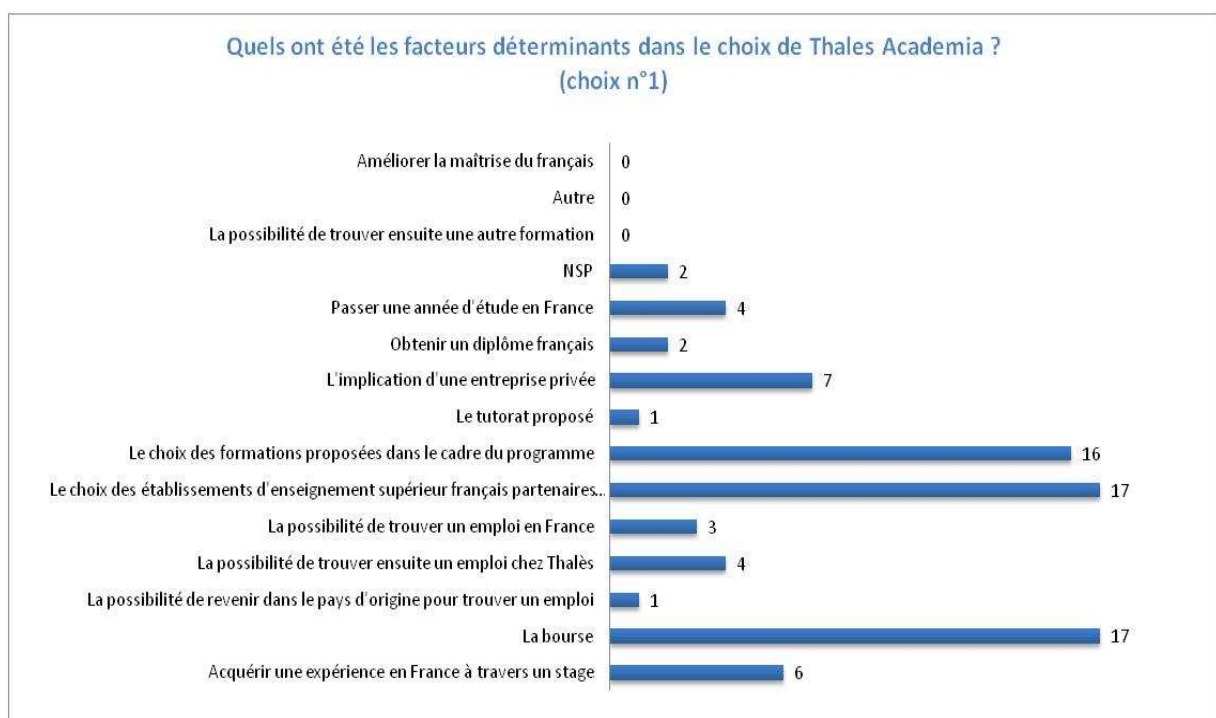
**L'implication d'une entreprise privée**, qui met à disposition un tuteur, offre la possibilité de réaliser un stage professionnel et permet d'inscrire la formation dans un projet professionnel, constitue le second ensemble de facteurs qui détermine le choix des boursiers (graphe 15). Il est intéressant de constater que les perspectives d'embauche à Thales ou en France dans une autre société constituent un des facteurs déterminants les plus couramment cités par les boursiers (41 réponses).

Or, à cet égard, l'appréciation largement positive des boursiers sur la pertinence du programme est à nuancer :

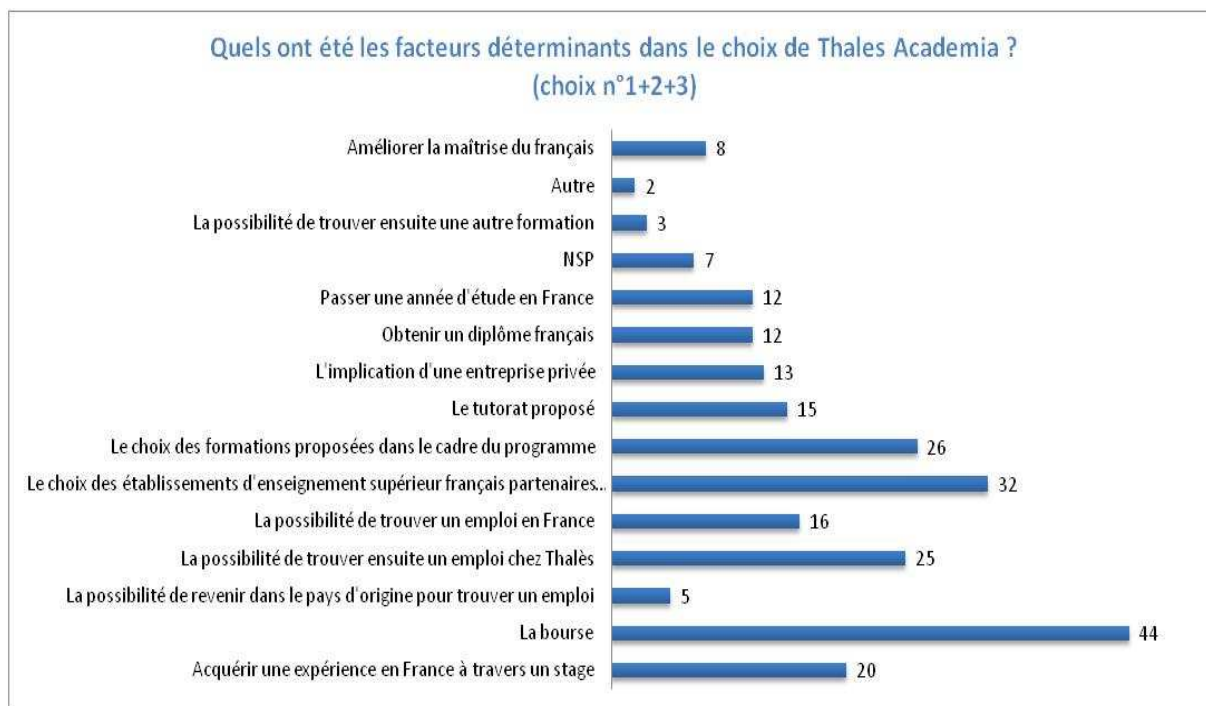
- d'une part, la recherche d'un stage au sein de Thales s'est avérée parfois difficile voire impossible pour des raisons de sécurité (pour les départements exerçant des activités défense), sans que les boursiers soient informés en amont de ces difficultés ;
- d'autre part, pour les mêmes raisons, l'embauche de boursiers à l'issue du stage s'est révélée extrêmement compliquée.

Un dernier point concerne l'apprentissage de la langue et de la culture françaises, qui figure comme l'un des objectifs du programme. Télécom ParisTech propose une offre de mastère spécialisés uniquement en anglais sur son site de Sophia Antipolis qui ne permet pas d'immerger les étudiants dans la culture française, et peut éventuellement leur poser des difficultés d'intégration dans le stage à l'issue de la formation.

**Graphe 15 - Les facteurs déterminants pour candidater au programme**



Source : Enquête ITD-Eu-Amnyos auprès des 106 boursiers ThalesAcademia (80 réponses)



Source : Enquête ITD-Eu-Amnyos auprès des 106 boursiers ThalesAcademia (80 réponses)

## 3.2 L'efficacité du système de fonctionnement et de gestion du programme

La mise en œuvre peut être globalement considérée comme efficace au regard :

- des profils à fort potentiel des boursiers dans leur majorité ;
- de bonnes relations avec les établissements français ;
- de l'implication des ambassades.

Les moyens humains (Thales, Vocatif et administration centrale du MAEE) sont principalement affectés à la gestion quotidienne du programme, et peu à l'animation interne et à la valorisation.

### 3.2.1 La gestion du programme

#### 3.2.1.1 Le pilotage et l'animation

Le pilotage stratégique est concentré au niveau central entre Thales et le MAEE (Département). C'est à ce niveau que se décident les éléments fondateurs du programme, c'est-à-dire le choix des formations ouvertes et la sélection finale des boursiers.

Les échanges sont très denses au niveau central, notamment entre Vocatif et le MAEE. Cette densité est due notamment au lancement de l'appel à projets (formulaire de candidature, récapitulatif des établissements et des formations), à l'organisation de la cérémonie d'accueil, ainsi qu'aux préparations et restitutions des réunions (comités de pilotage, comités de sélection).

Le fonctionnement « en étoile » est globalement pertinent : chaque partenaire entretient des relations avec sa structure interne :

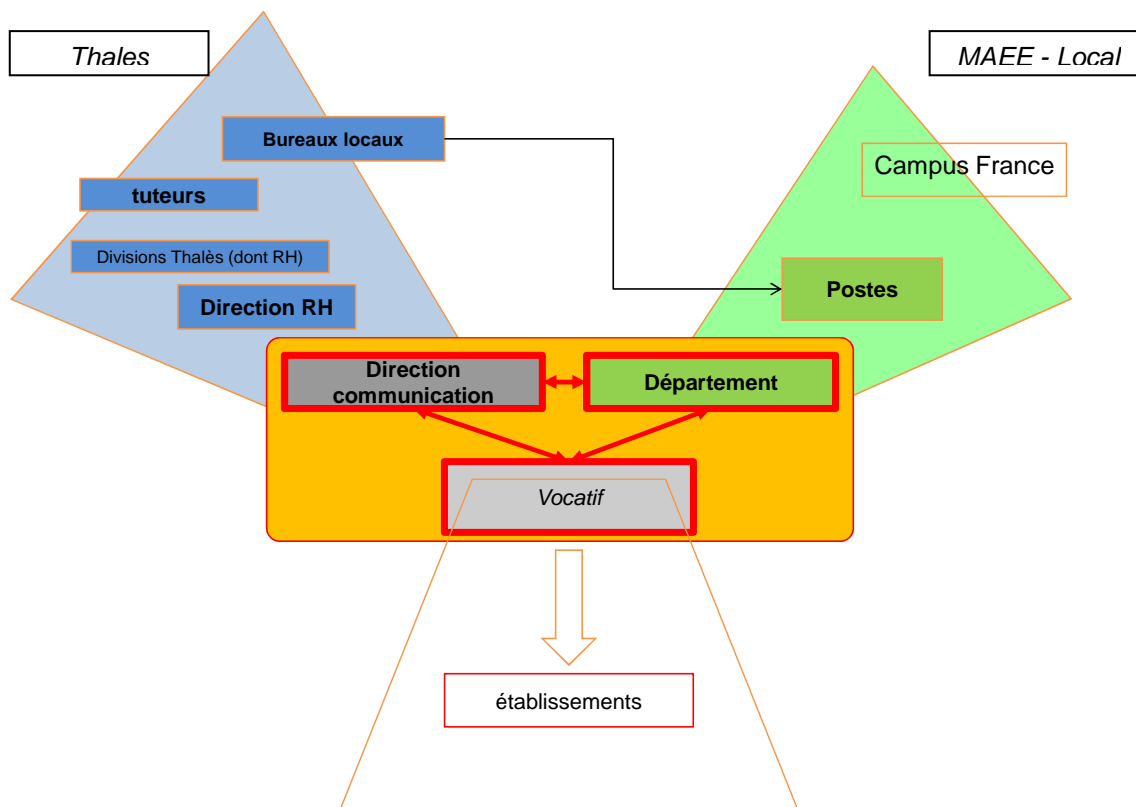
- au sein du MAEE : du Département vers les postes diplomatiques pour le lancement de l'appel à candidatures puis pour le processus de sélection ;
- au sein de Thales : lien avec la DRH puis vers les bureaux locaux (pour la présélection) puis vers les tuteurs (pour le suivi des boursiers et la recherche de stage).

Par ailleurs, Vocatif assure une mission opérationnelle de coordination des établissements partenaires.

Si la densité des relations au niveau central était tout à fait normale au lancement du programme, sa persistance est dommageable, car elle s'exerce au détriment des relations entre le niveau central et le niveau local :

- au sein du MAEE, peu d'animation vers les ambassades ;
- au sein de Thales, peu d'animation interne vers les tuteurs, vers l'ensemble des salariés et vers les bureaux locaux.

De plus, assez peu de relations ne passent pas par le cœur de l'étoile : seule la présélection échappe à cette centralisation avec le développement de relations entre les bureaux locaux de Thales et les postes diplomatiques ; encore doit-on souligner que cette relation est plus ou moins dense selon les pays.





### **3.2.1.2 La coordination du suivi des boursiers**

**Si le fonctionnement en étoile témoigne d'une forte centralisation de l'animation et du pilotage, on constate une pluralité d'interlocuteurs pour les boursiers.** Successivement, les boursiers sont en contact avec le poste diplomatiques avant le départ (visa, cours de langue), mais parfois pendant le séjour en France en cas de problème, la Direction de la communication de Thales, les établissements d'accueil (services de « droit commun » pour un étudiant étranger), les tuteurs au sein de Thales pour la recherche de stage.

Des relations en « back office » permettent ensuite de donner les réponses :

- Vocatif fait le suivi des boursiers auprès des établissements ;
- en cas de problème, Thales est rapidement informé (via Vocatif ou en direct) et voit la réponse à apporter en lien avec le MAEE ;
- EGIDE peut aussi intervenir en cas de problème, saisi par le MAEE.

**Ce modèle d'organisation est globalement efficace**, grâce à des relations de qualité, mais qui nécessitent d'être fluides et denses entre les acteurs centraux du dispositif. Ces relations opérationnelles liées au suivi des boursiers viennent s'ajouter aux relations liées au fonctionnement du programme et alourdir le poids de ces relations.

### **3.2.1.3 La gestion financière**

Le choix fait de déconcentrer la **gestion financière vers les établissements est pertinent, dans la mesure où les fondations ou amicales d'anciens gèrent d'autres bourses.**

**En revanche, les objectifs de la contribution financière forfaitaire (versée sous forme de don) de 2000 euros par bourse pour les établissements d'accueil ne sont pas clairs.** L'efficacité reste difficile à apprécier : est-ce une condition nécessaire pour la fidélisation des établissements ? Cela compense-t-il les frais engendrés ?

La proportionnalité au nombre de bourses peut même être contre-productive pour l'efficacité du programme, car cela renforce l'enjeu financier d'attribution des bourses et peut biaiser la sélection finale.

De plus, le prélèvement « à la source » (prélèvement direct des frais de scolarité sur la bourse) opéré par certains établissements est une pratique discutable pour les établissements pour lesquels la bourse couvre à peine les frais de scolarité : compte tenu du fait que la plupart des boursiers feront un stage rémunéré, le versement des frais de scolarité pourrait s'échelonner tout au long des mois de la formation (cours + stage).

Dernier point, les efforts financiers sont hétérogènes selon les établissements. Par rapport aux frais de scolarité « de droit commun », les réductions vont de 0 à 4000 euros.

On peut alors s'interroger de l'appellation « excellence » pour des bourses qui laissent des boursiers sans financement pour les frais de vie.

### **3.2.1.4 Bilan quantitatif**

Le tableau suivant fournit **une estimation du temps passé** spécifiquement pour le programme Thales/MAEE. Le temps des établissements n'est pas comptabilisé, toutefois les boursiers ne font pas l'objet d'un suivi spécifique, distinct de celui effectué pour les autres étudiants étrangers.

	Thales (siège)	Thales (pays)	vocatif	MAEE Département	MAEE Postes
Pilotage et suivi	0,25	0,1 (sur les 4 pays)	0,45	0,25	Entre 0,6 et 1 ETP
Processus de sélection	0,05		0,1	0,15	
Suivi des boursiers	0,15 + 0,5 (tuteurs + animation spécifique division)		0,45	0,2	
<b>TOTAL</b>	<b>Environ 1</b>		<b>1</b>	<b>Environ 0,6</b>	<b>Entre 0,6 et 1 ETP</b>
<b>Entre 3,5 et 4,5 ETP annuel</b>					

## 3.2.2 L'appel à candidatures

### 3.2.2.1 Un système qui converge vers le site dédié et celui des ambassades pour l'accès au dossier de candidature

Une analyse des circuits d'accès à l'information du programme Thales/MAEE par les boursiers met en évidence plusieurs acteurs principaux : ambassades, établissements partenaires, CampusFrance ; mais permet surtout de caractériser deux voies principales et convergentes :

- il s'agit d'une part d'une information via Internet, trouvée plus ou moins directement, sur les sites des partenaires du programme ;
- d'autre part, un accès à l'information qui passe par une rencontre physique dans le cadre de salons, conférences ou forums organisés par ou sur lesquels sont présents les acteurs du programme.

Ces deux voies d'accès à l'information convergent progressivement vers le site dédié au programme ou bien le site de l'ambassade où est accessible le dossier de candidature.

Au final, la stratégie de communication adoptée dans le cadre de l'appel à candidatures répond pleinement au positionnement du programme sur un marché ouvert : les étudiants en mobilité « individuelle ». **Elle permet ainsi de capter un public de la manière la plus large possible au regard des caractéristiques du programme.**

### 3.2.2.2 Un site dédié clair

Le site dédié au programme ThalesAcademia se présente comme clair et complet :

- présentation du programme ;
- présentation des critères de sélection ;
- procédure de candidature ;
- présentation du panorama des établissements partenaires et de l'offre de formation (avec un lien Internet) ;
- calendrier de sélection ;
- renvoi vers des contacts de CampusFrance pour les événements et salons.

Le site est de plus un moyen dans l'accès au programme puisqu'il permet de télécharger le dossier de candidature. Cependant le format dans lequel il est disponible ne semble pas, au regard des modalités d'envoi du dossier (par voie électronique), pertinent. En effet ce dernier est disponible sous format PDF, ce qui en l'état ne permet pas un envoi par voie électronique.

Le site dédié constitue l'étape où la visibilité du groupe Thales est la plus importante vis-à-vis de l'étudiant candidat. Bien qu'informé au cours des étapes précédentes de l'implication du groupe Thales et de son rôle dans le programme, l'étudiant dispose sur le site dédié d'un accès direct au site du groupe permettant d'avoir une information plus détaillée de l'entreprise, à travers ses activités, son implantation, ses partenaires, etc.

Enfin cette visibilité du groupe Thales sur le site dédié se traduit par une surface occupée importante sur les pages Internet du site (Cf. figure infra), notamment au regard de la surface prise par le logo du MAEE.



### **3.2.2.3 Efficacité des modalités de promotion**

La promotion du programme Thales/MAEE auprès des étudiants, qui s'appuie sur des relais diversifiés, est efficace au regard des différentes voies d'accès à l'information utilisées par les étudiants. L'enquête réalisée auprès des bénéficiaires du programme confirme quatre sources d'information principales :

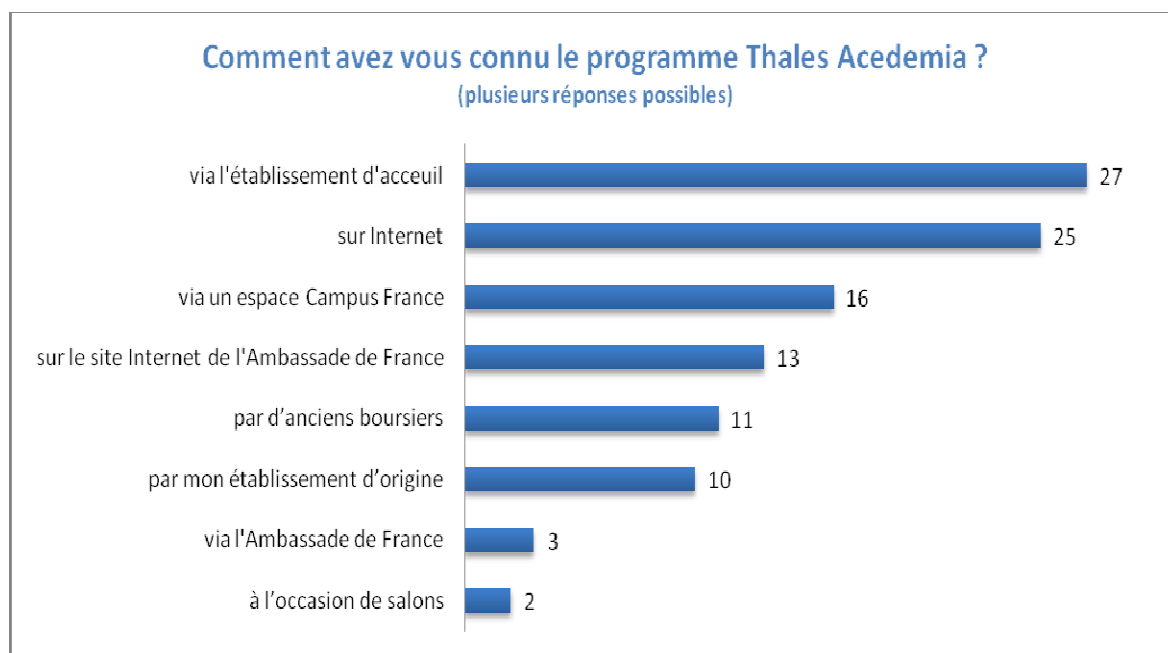
- les établissements d'accueil ;
- internet ;
- les ambassades de France ;
- les espaces CampusFrance.

Ces résultats sont ainsi en cohérence avec la stratégie suivie et les effets attendus.

La diffusion de l'information sur le programme Thales/MAEE en direction des étudiants des BRIC se fait majoritairement via les établissements français partenaires d'accueil des étudiants, qui les informent lors de leur demande de renseignement ou d'inscription sur les possibilités offertes par le programme. L'ensemble des établissements français partenaires diffuse de l'information sur le programme via leur site Internet et renvoie vers le site dédié au programme.

Dans certains cas toutefois, comme en Russie en particulier, le boursier n'est pratiquement informé de l'existence du programme qu'une fois arrivé en France, l'établissement français d'accueil ayant monté pour lui un dossier de candidature.

Graph 16 - La connaissance du programme



Source : Enquête ITD-Eu-Amnyos auprès des 106 boursiers ThalesAcademia (80 réponses)  
 Note 1 : « via l'Ambassade de France » regroupe le site et les contacts directs.  
 Note 2 : plusieurs choix étaient possibles pour cette question.

Cependant, si l'analyse au niveau global des acteurs ressources s'inscrivant dans le processus d'information et d'orientation des boursiers conclut à une efficacité des modalités de promotion du programme, une analyse par pays met en évidence l'hétérogénéité de leur poids.

- Si Internet constitue un moyen sollicité dans l'ensemble des BRIC par les étudiants dans l'information du programme, son poids relatif est à différencier selon les pays.
- En Chine, l'établissement d'accueil tient une place importante dans le processus d'information et d'orientation des étudiants alors qu'en Inde ce sont les espaces CampusFrance qui s'avèrent être la première ressource en ce qui concerne l'information et l'appui apportés aux étudiants.
- Au Brésil et en Russie, Internet a constitué la principale source d'information sur le programme. Autrement dit, l'accès à l'information sur le programme Thales/MAEE est en premier lieu passé par des recherches Internet.
- Dans ces deux pays, les ambassades ont tenu un rôle important dans l'orientation des étudiants mais également dans leur information.

		Brésil	Chine	Inde	Russie
Information des étudiants sur le programme	1ère source citée	Internet	Établissement d'accueil	Espace CampusFrance	Internet
	2ème source citée	Ambassade	Anciens boursiers	Internet	Établissement d'accueil
	3ème source citée	Établissement d'accueil	Internet	Ambassade	Ambassade
Aide mobilisée par l'étudiant pour remplir et déposer son dossier (dans le cas où l'étudiant a mobilisé une aide)	1ère source citée	Ambassade	Établissement d'accueil	Espace CampusFrance	Ambassade
	2ème source citée	Établissement d'accueil	Ambassade	Ambassade	Établissement d'accueil
	3ème source citée	Espace CampusFrance	Espace CampusFrance	Établissement d'accueil	Thales

### **3.2.2.4 Une hétérogénéité de l'information disponible sur les sites Internet des établissements français partenaires**

Les sites Internet des établissements d'accueil sont le premier moyen mobilisé par les étudiants pour l'accès à l'information sur le programme Thales/MAEE et tiennent à ce titre une place centrale dans sa promotion.

Or une analyse de ces sites, au regard de plusieurs critères de visibilité du programme, met en évidence une certaine **hétérogénéité** suivant les établissements partenaires (Cf. tableau infra).

- Le premier constat positif est celui de la présence d'une information accessible sur l'ensemble des sites Internet des établissements en version française. La grande majorité des sites Internet des établissements donne une information sur les acteurs pilotes du programme (Thales et MAEE), les nationalités éligibles, les formations concernées ou propose un lien vers le site dédié au programme Thales/MAEE.
- Cependant une minorité des sites Internet fait figurer le logo du programme et le montant de la bourse. Seule la moitié des sites Internet des établissements en version anglaise fait mention du programme. Par ailleurs, dans certain cas, l'accès à l'information sur le programme est peu aisé et nécessite d'utiliser le moteur de recherche du site, supposant donc une connaissance préalable du programme (MINES ParisTech par exemple).

établissement	présence du programme en version française	critères de visibilité retenus						présence du programme en version anglaise
		logo TA	montant de la bourse	acteurs pilotes du programme	nationalités éligibles	liste des formations concernées	lien vers site dédié	
Ecole Centrale de Paris	X	X		X	X	X	X	
Ecole Polytechnique	X			X	X	X	X	X
ENSIETA	X		X		X	X	X	
ISAE	X					X	X	
Mines Paris Tech	X	X		X	X		X	
Telecom Paris Tech	..		X	X	X		X	X
Université Paris-Dauphine	X			X	X	X		X
ESSEC	X	X		X				X
HEC Paris	X			X	X	X	X	X

Cette hétérogénéité de l'information disponible sur les sites Internet des établissements peut peser sur la visibilité du programme, mais également constituer un frein quant à l'accès des formations proposées aux étudiants des pays cibles.

### **3.2.2.5 Les établissements sur place ne constituent pas un relais privilégié**

Les établissements étrangers ne sont pas des relais privilégiés étant donné le positionnement du programme sur un marché ouvert, à savoir la « mobilité individuelle des étudiants ».

Outre le fait que le programme cible directement les étudiants, la faible implication des établissements locaux s'explique par le fait que :

- le programme Thales/MAEE n'est pas un programme de coopération ;
- l'offre de formations proposées porte essentiellement sur des mastères spécialisés :
  - les publics cibles sont des étudiants en fin de cycle et donc plus (ou presque plus) impliqués dans l'établissement,
  - le concept de mastère spécialisé est une « spécificité » plutôt française et donc mal connue à l'international ;

- des établissements dans les BRIC notamment en Russie, en dehors d'un cadre de coopération forte, peuvent émettre des réserves à laisser partir des étudiants de haut niveau poursuivre un cursus à l'étranger par crainte de « *brain drain* ».

Cependant, plusieurs éléments peuvent plaider en faveur d'un rapprochement plus important avec les établissements locaux :

- l'implication d'une grande entreprise française conférant au programme un aspect spécifique est saluée par plusieurs établissements, notamment en Chine et en Russie ;
- il s'agit d'un programme d'excellence qui de fait jouit d'une bonne attractivité auprès des étudiants. L'établissement sur place pourrait se voir valorisé de par son implication dans le processus d'information ;
- des partenariats existants avec des établissements français (à travers ParisTech notamment) peuvent constituer un facteur renforçant la notoriété du programme.

### 3.2.3 Processus de sélection

Le processus de sélection constitue un point central du programme dans la mesure où il permet de sélectionner les boursiers ; ce qui influence directement la valeur ajoutée du programme pour Thales et le MAEE.

#### 3.2.3.1 Un nombre élevé d'acteurs impliqués

Le processus de sélection, au sens large, implique l'intervention de vingt acteurs (cf. tableau infra) :

- pour la phase de présélection, il s'agit dans chaque pays des postes diplomatiques et du bureau de Thales (en principe) ;
- pour la phase de sélection en France il s'agit de Thales à travers les Directions de la communication et des ressources humaines, du MAEE (Département) et enfin des dix établissements partenaires.

	Thales	MAEE	établissements
Présélection dans les pays	4 bureaux locaux	4 postes	-
Sélection finale en France	DRH communication	Département	10 établissements partenaires

Le processus de sélection se caractérise dès lors par une architecture complexe nécessitant, pour une bonne efficacité, des efforts rigoureux d'une part pour le partage des fondamentaux du programme (finalité, critères de sélection) et d'autre part pour la bonne circulation de l'information.

#### 3.2.3.2 Les 4 pays (ambassades et Thales) s'approprient différemment le fonctionnement du programme et ses finalités

Le processus de présélection, tel que défini dans la convention entre le MAEE et Thales, intervient localement et prévoit de faire intervenir les ambassades par l'intermédiaire des SCAC et Thales au niveau local (responsable).

Cependant une analyse par pays de la composition des comités de présélection met en lumière une implication hétérogène de Thales au niveau local.

- En Inde et en Russie, aucun représentant de Thales n'est présent aux comités de présélection.
- En Chine et au Brésil, les comités de présélection comprennent un représentant de Thales. Cependant, l'implication de Thales en Chine apparaît comme plus marquée par le fait que le représentant est un responsable alors qu'au Brésil il s'agit d'un VIE.

De plus, la phase de présélection, quel que soit le pays, n'associe jamais un établissement local.

La phase de présélection se caractérise par une appropriation hétérogène quant aux objectifs du programme et à ses finalités par les postes diplomatiques et les bureaux locaux de Thales :

- le niveau d'information sur les finalités du programme est hétérogène et manque de clarté au niveau des postes diplomatiques et bureaux locaux de Thales. Alors qu'en Inde, l'ambassade perçoit la finalité du programme comme étant du mécénat, dans les trois autres pays un flou peut être pointé à ce niveau entre outil de prérecrutement et mécénat ;
- de plus, même si les critères et modalités de sélection sont précisés dans un document adressé aux ambassades chaque année en amont de la phase de présélection, les critères de sélection ne sont pas toujours suffisamment explicités et clairement compris et renvoient au manque de clarté qui peut être perçu vis-à-vis des objectifs poursuivis par Thales par manque d'un affichage clair.

Si la phase de présélection se caractérise dans les pays par une certaine hétérogénéité sur l'appropriation des finalités du programme, il en est de même sur la forme. En effet les différents comités de présélection s'approprient différemment la fonction :

- en Inde, les dossiers de candidature sont catégorisés (très favorable, favorable, défavorable) et envoyés en France. Ainsi, au-delà du filtre de l'éligibilité, aucune candidature n'est éliminée par le comité de présélection ;
- au Brésil, les dossiers de candidature font l'objet d'une sélection en comité par visioconférence et sont catégorisés (A, B, C, D). De plus, des entretiens téléphoniques sont organisés avec les étudiants. Les dossiers ayant reçu une annotation de catégorie C et D sont éliminés ;
- en Chine, les dossiers sont sélectionnés et envoyés en France. Pour certains d'entre eux, le bureau de Thales avait identifié les candidatures prioritaires en procédant au fléchage de certaines candidatures ;
- en Russie, les dossiers font l'objet d'une première sélection qui s'accompagne d'entretiens téléphoniques avec les étudiants.

Enfin l'hétérogénéité entre les différents pays dans la phase de présélection se retrouve à travers le nombre de dossiers transmis en France relativement au nombre de dossiers éligibles. Alors qu'en Chine, en Russie et au Brésil une sélection est effectuée (de manière cependant plus ou moins importante au regard des chiffres de 2009-2010), le comité de présélection en Inde transmet l'ensemble des candidatures éligibles en France accompagnées d'une annotation.

	Brésil	Chine	Inde	Russie
Implication du bureau local de Thales	moyenne	forte	aucune	aucune
Informations sur les finalités du programme	peu claire (entre outil RH et mécénat)	quelques ambiguïtés (entre outil RH et mécénat)	clair (mécénat)	peu claire (entre outil RH et mécénat)
Taux de PRESELECTION au regard des candidatures éligibles (en 2009-2010)	39 %	22 %	100 %	79 %
Taux de SELECTION au regard des candidatures éligibles (en 2009-2010)	28 %	16 %	18 %	25 %

Source : ITD-Eu (rapport de missions) – MAEE (sélectivité 2009-2010)

### **3.2.3.3 Peu d'échanges d'information entre les phases de présélection et de sélection**

Une partie des postes diplomatiques dans les BRIC (et les délégations de Thales, lorsqu'elles s'impliquent dans la présélection) a souligné l'absence de retour, une fois les dossiers présélectionnés envoyés en France, à la fois sur la pertinence des candidatures retenues (motivation de la sélection finale) et sur le déroulement du séjour en France du boursier.

Le déficit de retour des choix intermédiaires puis finaux vers le comité de présélection ne permet pas l'amélioration continue de la phase de présélection et freine le développement d'une « culture » du programme.

**Le cloisonnement de l'étape de présélection peut conduire à la remise en question par les acteurs locaux de leur valeur ajoutée** notamment lorsque les ambassades effectuent un travail de présélection très fin avec une notation et une catégorisation des candidats (c'est le cas par exemple au Brésil et en Inde). Il est dès lors important d'organiser un retour sur les motifs de choix de tel ou tel candidat par le comité de sélection au niveau central dès lorsqu'il existe des décalages dans le choix de la liste finale.

Par ailleurs, la connaissance réciproque des critères de sélection des établissements français et des comités locaux de présélection est très faible.

- Les établissements n'ont pas une connaissance fine des critères utilisés par le processus Thales/MAEE, que ce soit en central ou en local.
- Au niveau local, l'appréciation du parcours académique des étudiants est relative et nécessiterait un rapprochement pour une meilleure connaissance des formations et une meilleure cohérence des critères de sélection.

### **3.2.3.4 Un processus « consommateur » de temps dans les ambassades, surtout rapporté au nombre de bourses et à la valeur ajoutée produite par le poste diplomatique**

Les postes diplomatiques dans le cadre de la présélection reçoivent un volume de candidatures important (212 en 2009-2010). Après la phase de présélection, moins de la moitié des candidatures est envoyée en France (94 en 2009-2010) et *in fine*, ce sont environ trente bourses qui sont attribuées.



Au regard du volume final de bourses accordées, le processus de sélection dans les postes diplomatiques peut être considéré comme lourd. Il est bien perçu comme tel. En effet, l'information des candidats (mails et téléphone) mais également la phase d'analyse des candidatures mobilise entre un sixième et un quart d'ETP au sein des postes diplomatiques selon les pays.

### **3.2.3.5 Deux processus parallèles de sélection qui convergent tardivement**

Les deux listes – celle de Thales/MAEE et celle des établissements – convergent en mai lors du comité de pilotage, mais la liste finale des lauréats n'est arrêtée que fin juin. Plusieurs effets à cette décision tardive :

- une accentuation de l'effet de concurrence d'autres programmes internationaux qui se traduit par le désistement, en amont de la décision rendue, de certains étudiants au profit d'autres bourses. En effet, par crainte de devoir renoncer à un programme de bourses, l'étudiant n'attendra pas de savoir s'il fait partie de la liste finale ;
- une difficulté, voire une incapacité à suivre les cours de français dispensés dans les Alliances françaises ou encore des complications dans les démarches administratives pour la venue en France.

Cependant, le raccourcissement du délai pour le rendu de la décision finale apparaît difficile à mettre en œuvre du fait des difficultés « structurelles » de coordination des calendriers des établissements marqués par des temporalités différentes. En effet, certaines sessions d'admission se tiennent en juin, notamment dans les universités.

### **3.2.3.6 Un processus efficace, même s'il est source de perte en ligne**

Thales et les établissements s'accordent sur la qualité des profils des boursiers du programme Thales/MAEE. Il s'agit d'un point de satisfaction du processus de sélection quant à l'objectif d'excellence du programme.

Cependant, le processus de sélection peut se traduire par une perte en ligne constatée au moment de la rencontre des deux listes lors du comité de sélection.

Plusieurs cas de figure peuvent alors se présenter :

- les deux listes se croisent pour la plupart des candidatures ;
- les établissements présentent des candidatures non retenues en amont par Thales/MAEE ;
- inversement, certaines candidatures présentées par Thales et le MAEE lors du comité de sélection final avec les établissements français partenaires ont été écartées par les responsables de formation de ces mêmes établissements dans le cadre de leur propre procédure de sélection ;
- enfin certaines candidatures présentées lors du comité de sélection sont inconnues soit des établissements, soit de Thales/MAEE. Cela renvoie au fait que la double inscription n'a pas toujours été bien comprise en amont par les candidats.

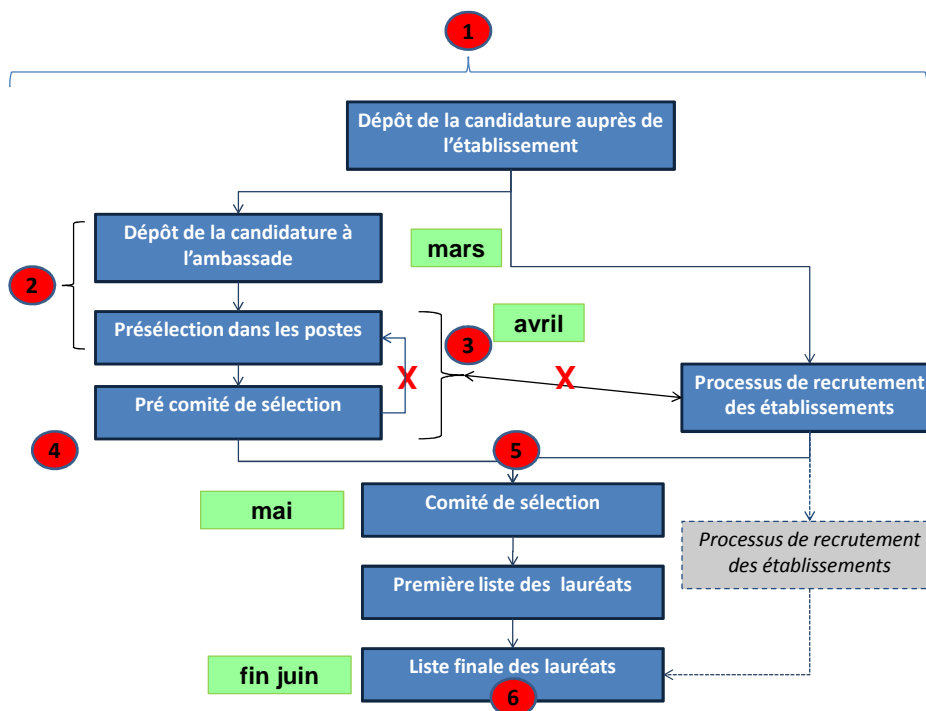
		Établissements partenaires			
		étudiants	retenus suite à la procédure de sélection de l'établissement	écartés suite à la procédure de sélection de l'établissement	défaut d'inscription auprès des établissements
Thales/MAEE	retenus sur la liste préparatoire au comité final de sélection	aucun problème	ne sont pas retenus	identifiés lors de l'examen des critères d'éligibilité dans les postes	

Si la décision doit être rendue lors du comité de sélection, la décision finale appartient à Thales qui arrête une liste finale dans le respect du processus de sélection des établissements à qui appartient la décision d'admission.

Les établissements, au regard de leur propre processus de sélection, n'accepteront pas des étudiants exclus de leur liste.

Enfin un dernier élément intervient dans le cadre du comité de sélection. Il s'agit d'un effet d'arbitrage selon la nationalité des étudiants, les établissements et les formations, permettant d'arrêter la liste des lauréats. Ce dernier point vient atténuer le poids de la qualité intrinsèque des candidatures examinées pour la détermination de la liste finale.

Le schéma suivant identifie les 6 points clés présentés ci-dessus, au regard du processus global de sélection.

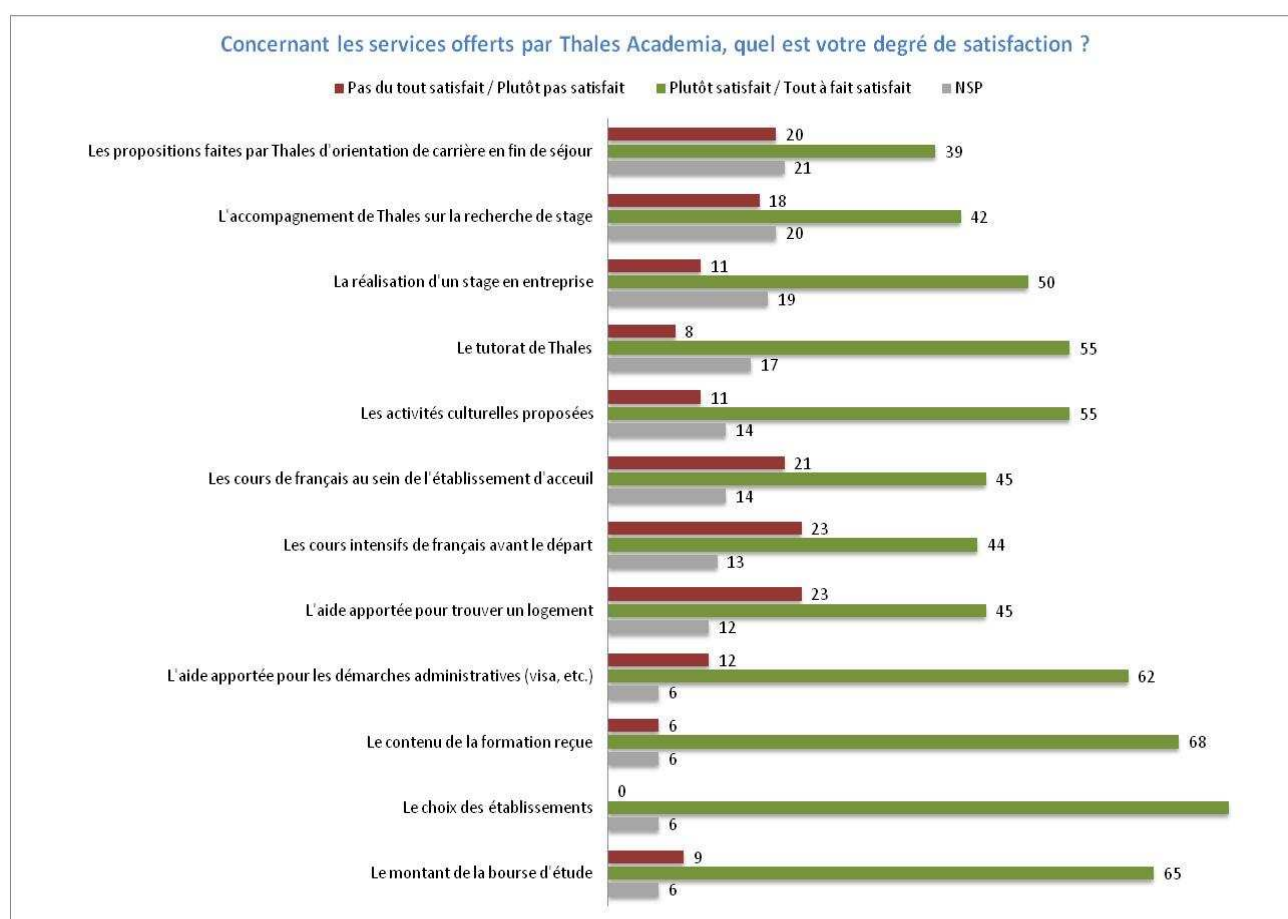


### 3.3 Qualité et efficacité de l'offre de services proposée aux boursiers

L'ensemble des interlocuteurs rencontrés porte un jugement tout à fait positif sur la qualité et l'efficacité de l'offre de services, les boursiers en particulier. La grande disponibilité de Thales (Direction de la communication), du MAEE et de ses opérateurs impliqués dans la gestion et l'animation du programme, en France et dans les pays, est largement saluée et conforte la volonté initiale du MAEE et de Thales d'offrir un service personnalisé aux boursiers, depuis leur arrivée jusqu'à leur départ.

Quant à l'appréciation sur l'apport de Vocatif dans l'animation du programme, elle se focalise en particulier sur les relations avec les établissements d'enseignement supérieur partenaires du programme en France. Ni les boursiers, ni d'ailleurs les postes diplomatiques dans les pays concernés, n'ont de relations avec Vocatif. La répartition des rôles entre Thales et Vocatif réserve en effet les relations avec les boursiers à Thales, et celles avec les établissements français partenaires à Vocatif. Cependant les réponses à apporter aux boursiers sont discutées collégalement en amont.

Graph 17 - La satisfaction des boursiers vis-à-vis des services proposés



Source : Enquête ITD-Eu-Amnyos auprès des 106 boursiers ThalesAcademia (80 réponses)

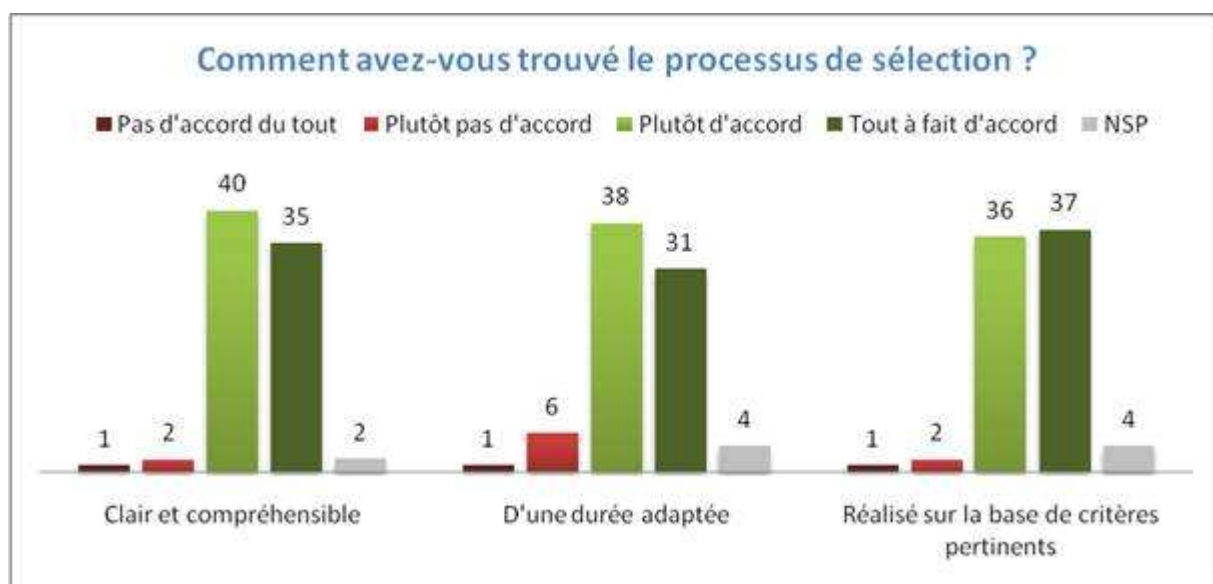
Evidemment, ce constat d'ensemble mérite d'être nuancé tant pour ce qui concerne l'apprentissage du français avant le départ, que pour la recherche de logement, l'animation des relations entre les boursiers ou encore la recherche d'un stage.

### 3.3.1 L'entrée sur le programme et la préparation de l'arrivée en France

Dans l'ensemble, les boursiers jugent tout à fait satisfaisant le dossier de candidature. Il est jugé facilement accessible, clair dans sa présentation et simple à remplir. Il semble également que la nécessité d'une double inscription – au programme et dans l'établissement d'accueil – soit bien comprise par les boursiers, ce qui témoigne des efforts consentis par les postes diplomatiques dans leur communication vis-à-vis des candidats.

Le processus de sélection est jugé clair et compréhensible, et réalisé sur la base de critères pertinents aux yeux des bénéficiaires.

Graph 18 - La satisfaction des boursiers vis-à-vis du processus de sélection



Source : Enquête ITD-Eu-Amnyos auprès des 106 boursiers ThalesAcademia (80 réponses)

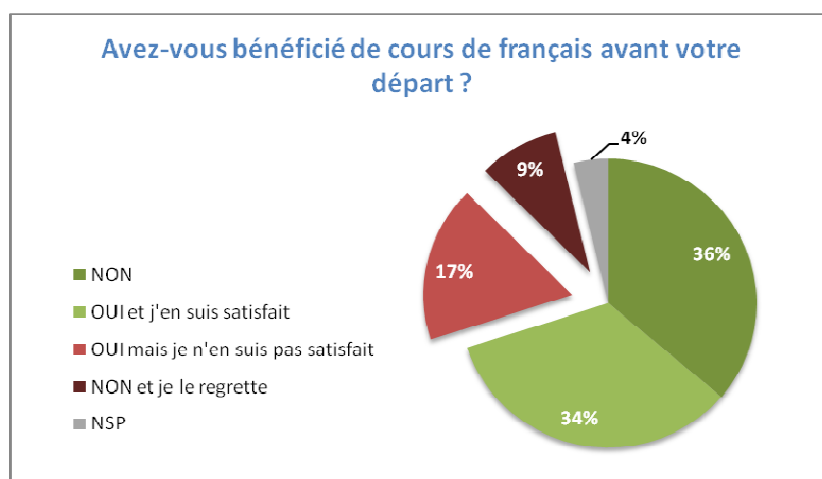
Le programme Thales/MAEE apporte une assistance aux boursiers sélectionnés avant leur départ ; elle consiste principalement dans :

- l'organisation de cours de français dans le réseau des Alliances françaises pour les boursiers qui en ont besoin ;
- la facilitation des formalités administratives et de visa pour l'entrée en France.

**Concernant l'apprentissage du français, 51 % des boursiers interrogés en ont bénéficié, 34 % en sont satisfaits.**

Près de 36 % d'entre eux n'en ont pas bénéficié, la raison tient très majoritairement au fait qu'ils n'en ont pas eu besoin car bénéficiant déjà d'une bonne maîtrise du français. Dans certains cas, les cours n'ont pas été systématiquement proposés par l'ambassade, c'est le cas en Russie pour l'année 2008-2009. Enfin, dans un petit nombre de cas, la distance entre le lieu d'habitation du candidat et l'alliance française la plus proche (si la Chine bénéficie d'un réseau étendu d'Alliances françaises qui permet de couvrir relativement bien le territoire, ce n'est pas le cas de la Russie), et la disponibilité du candidat font que ce dernier ne peut en bénéficier.

Graphe 19 - Les cours de français avant le départ



Source : Enquête ITD-Eu-Amnyos auprès des 106 boursiers ThalesAcademia (80 réponses)

Pour ceux qui ont bénéficié de cours de français, mais qui n'en sont pas satisfaits (17 %) les motifs d'insatisfaction tiennent essentiellement au caractère tardif des cours qui interviennent souvent très peu de temps avant le départ, ne leur permettant pas ainsi de maîtriser suffisamment le français avant leur arrivée.

La question de l'apprentissage du français avant le départ est cruciale, en particulier pour les boursiers qui vont suivre une formation essentiellement en anglais (c'est le cas des mastères spécialisés de Télécom ParisTech sur Sophia Antipolis) : d'une certaine façon, cela peut limiter :

- le choix de stages qui s'offre à eux au sein de Thales ;
- les possibilités de nouer des relations professionnelles et extra-professionnelles au sein de l'entreprise et donc l'intégration du boursier stagiaire dans l'entreprise ;
- l'établissement de liens pérennes entre Thales et les boursiers.

Le retour sur investissement du programme sera d'autant plus fort tant pour le MAEE et pour Thales que le boursier aura un bon niveau de pratique de la langue française.

**L'aide apportée pour les démarches administratives avant le départ est très largement appréciée.** Toutefois, la plupart des boursiers constatent que l'obtention du visa intervient le plus souvent seulement quelques jours avant le départ.

Les boursiers disposent d'un certain nombre d'informations avant leur départ : le tableau de présentation des formations a été enrichi pour rassurer les lauréats avant leur départ ; les conditions de logement sont précisées pour chacun des établissements, la FAQ (site web de ThalesAcademia) répond aussi à un certain nombre de questions ou donne des liens vers des sites web appropriés (sites de la CAF, de la RATP, du CNOUS, etc.). Les postes diplomatiques doivent leur remettre par ailleurs avant le départ un petit livret « Etudier en France », édité par le CNOUS.

Toutefois, au-delà de l'apprentissage du français et de la facilitation des formalités administratives, **les boursiers restent en demande d'informations plus concrètes avant le départ pour anticiper les problèmes éventuels** : logement, sécurité sociale, inscription, conditions de vie, etc. S'exprime donc un besoin d'être rassuré avant le départ pour des étudiants qui évoluent dans des contextes socio-culturels très différents. Dans un pays comme l'Inde par exemple, où les jeunes, les jeunes filles en particulier, sont très protégés par leur famille jusqu'au mariage, il y a de fortes interrogations sur les conditions de vie en France, y compris sur la liberté des mœurs.

### 3.3.2 Les conditions d'accueil en France

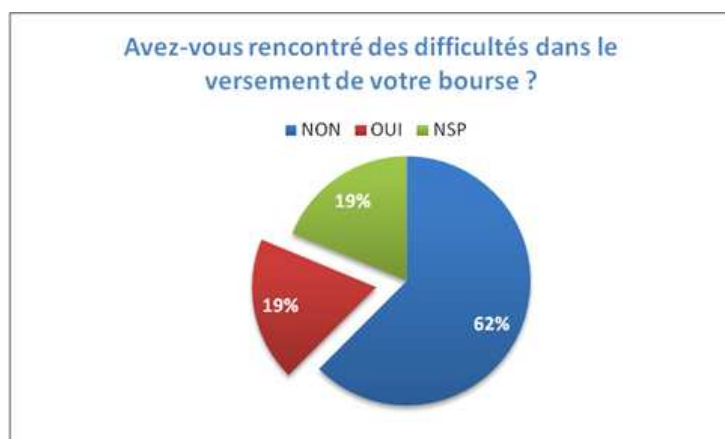
Les conditions d'accueil en France sont jugées dans l'ensemble tout à fait positivement par l'ensemble des boursiers et des établissements français d'accueil ; elles couvrent :

- la bourse ;
- l'aide apportée pour trouver un logement ;
- les cours de français dans l'établissement d'accueil ;
- les activités organisées dans le cadre du séjour, et notamment la cérémonie d'accueil ;
- le suivi des boursiers durant leur année en France.

Toutefois quelques nuances sont apportées par les différents acteurs rencontrés (graphe 16).

- **Le montant de la bourse est jugé satisfaisant par l'ensemble des boursiers** (65 réponses), bien que le constat soit partagé avec l'ensemble des interlocuteurs rencontrés au cours des missions sur le fait que le niveau de la bourse permet de prendre en charge le plus souvent les frais de scolarité, davantage que les frais de vie en France. Certains acteurs rencontrés (tuteurs, établissements) s'interrogent toutefois sur la possibilité d'utiliser davantage des critères sociaux dans le processus de sélection des boursiers. Par ailleurs, plus de 20 % des boursiers s'interrogent sur le **versement tardif** de la bourse une fois l'étudiant arrivé en France, et le manque d'information délivrée par les établissements d'accueil sur les délais de versement<sup>15</sup>.

Graphe 20 - Le versement de la bourse



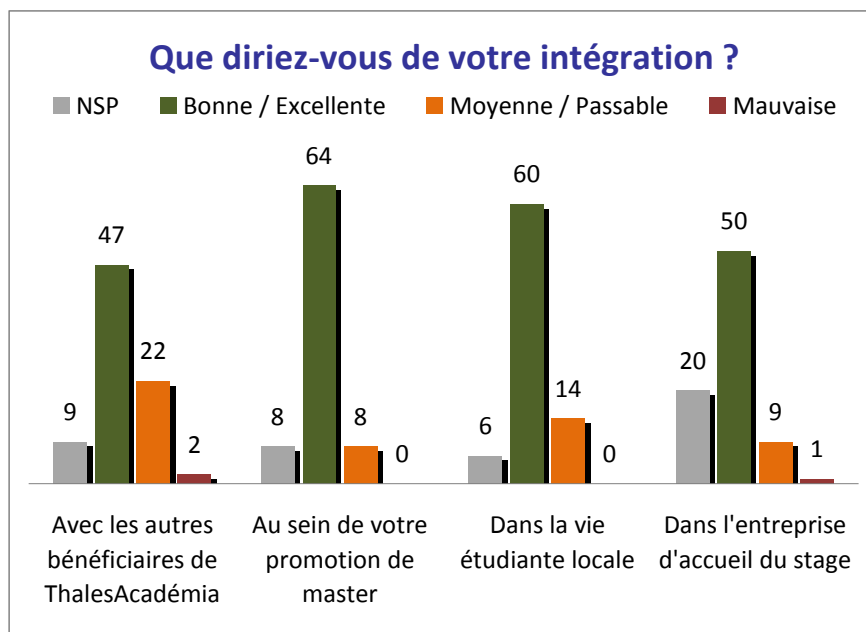
Source : Enquête ITD-Eu-Amnyos auprès des 106 boursiers ThalesAcademia (80 réponses)

- Plus de 28 % d'entre eux ont rencontré **des difficultés lors de la recherche d'un logement** (23 réponses d'insatisfaits), même si la plupart des écoles proposent des solutions de logement sur leur campus pour les boursiers Thales. De ce point de vue, les boursiers accueillis à l'Université Paris-Dauphine ont rencontré les difficultés les plus nombreuses, l'Université ne disposant pas en propre d'un parc de logement, et faisant appel pour cela à la Cité internationale qui est jugée relativement chère.
- **Les activités « extra-scolaires »** organisées dans le cadre du programme (visites de sites Thales, visite de Paris, etc.) **sont jugées tout à fait positives, mais insuffisantes** en nombre et ne laissant pas suffisamment de temps aux échanges entre les boursiers d'une même promotion ou d'une promotion antérieure sur leur expérience.

<sup>15</sup> Il peut arriver que la fondation de l'établissement se substitue à la bourse en début d'année en versant une avance aux boursiers.

- Les boursiers se rencontrent finalement assez peu durant l'année, et sont en demande d'échanges d'information sur les difficultés rencontrées, les formations et les stages au sein de Thales, tout particulièrement avec les anciens boursiers. Il semble au final que **l'animation du programme ne permet pas de créer un « esprit de promotion » suffisant** ni un réseau social entre les boursiers.

Graphique 21 - La capacité d'intégration des boursiers



Source : Enquête ITD-Eu-Amnyos auprès des 106 boursiers ThalesAcademia (80 réponses)

S'agissant de la cérémonie d'accueil, qui permet la présentation des boursiers à leurs tuteurs, elle est jugée trop tardive (novembre les années passées, janvier 2010 pour la promotion actuelle), notamment pour la recherche de stage au sein de Thales pour laquelle le tuteur joue un grand rôle.

### 3.3.3 Les conditions d'accueil dans le groupe Thales et le rôle du tuteur

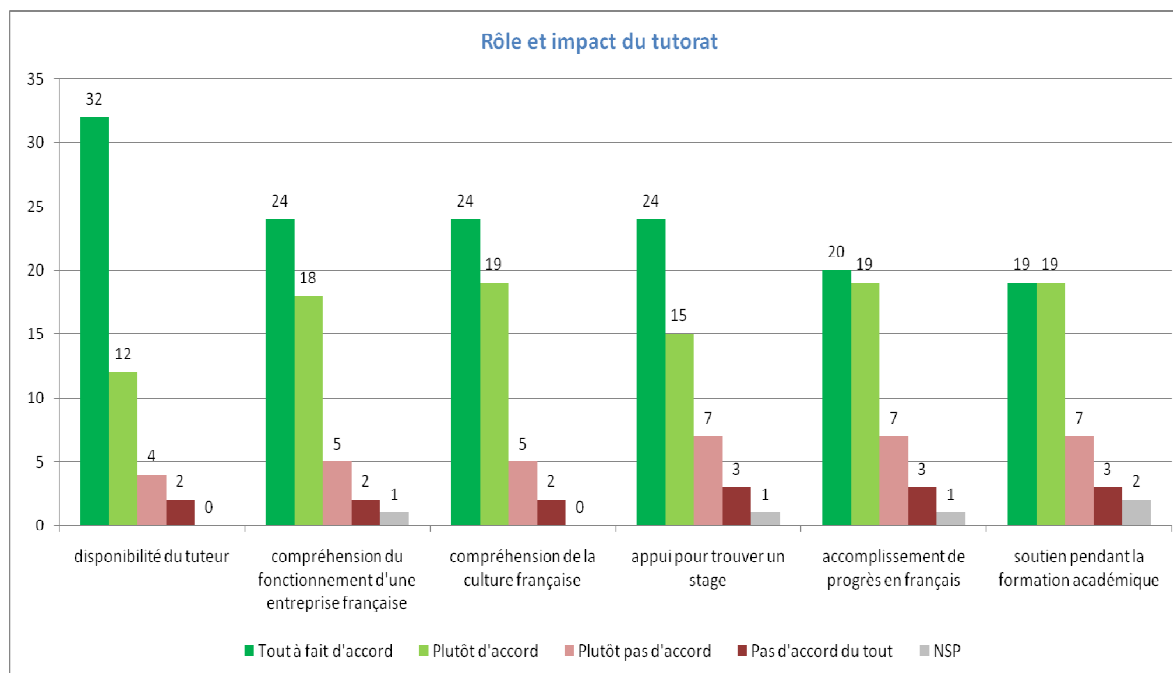
**L'intégration des boursiers stagiaires au sein de Thales, lorsque ceux-ci y font leur stage, ou de l'entreprise d'accueil, est globalement satisfaisante** du point de vue de l'ensemble des acteurs rencontrés, y compris de la part des boursiers (graphique 21 - supra). Cela tient à plusieurs raisons :

- l'excellence des boursiers Thales/MAEE qui est quasi unanimement saluée par les tuteurs de Thales ;
- le bon niveau global de maîtrise du français de la part des boursiers, même si la barrière de la langue est parfois évoquée pour les boursiers qui ont suivi leur formation essentiellement en anglais, et qui avaient un niveau faible en français à l'origine ;
- la forte motivation des boursiers comme des tuteurs pour s'ouvrir et s'appropriier une autre culture ;
- la présence du tuteur de Thales qui demeure un point clé du programme Thales/MAEE, à l'instar des trois autres programmes du dispositif Quai d'Orsay/Entreprises initiés par le Département.

**Le rôle du tuteur pour accompagner le boursier est jugé tout à fait positivement** par l'ensemble des interlocuteurs rencontrés, y compris par les boursiers pour lesquels il joue le rôle de « protecteur ». La **plus-value du tuteur de Thales** porte sur :

- la compréhension de la culture d'entreprise de Thales ;
- la découverte de la France et de la culture française ;
- le soutien dans l'identification d'un stage qui nécessite de la part du tuteur de mobiliser ses réseaux internes ;
- le soutien dans le processus d'embauche éventuel.

**Graphe 22 - La satisfaction des boursiers quant au rôle du tuteur**



Source : Enquête ITD-Eu-Amnyos auprès des 106 boursiers ThalesAcademia (80 réponses)

Le positionnement des tuteurs dans la hiérarchie du groupe (en règle générale des managers de département, ayant donc des fonctions de direction) témoigne de l'importance accordée par Thales au programme dans son ensemble et à l'accompagnement des boursiers dans l'entreprise en particulier. Cela permet aux boursiers de bénéficier des réseaux des tuteurs au sein du groupe ou à l'extérieur, ce qui sert de fait pour trouver des stages aux boursiers. Toutefois, cette organisation trouve sa limite dans la disponibilité dont peuvent faire preuve les tuteurs, mais cela ne semble pas poser de problèmes majeurs.

Cependant, la relation entre le tuteur et le boursier est confrontée à plusieurs difficultés :

- **la mise en relation du boursier avec son tuteur est trop tardive** (novembre) : certaines écoles incitent leurs étudiants à trouver leur stage dès le mois d'octobre ; or le tuteur Thales joue un rôle essentiel sur ce point ;
- **le choix des tuteurs** au regard du département auquel il est rattaché et du secteur d'activité sur lequel il travaille n'est pas toujours cohérent avec le parcours du boursier ;
- **les questions de sécurité** liées à la nationalité des boursiers et aux départements de Thales ayant des activités duales (civiles/militaires) **ne sont pas suffisamment anticipées**, à la fois au moment du choix du tuteur, mais également au moment des propositions de stages faites par les tuteurs ou des propositions d'embauche. D'une



promotion sur l'autre, les questions de sécurité sont récurrentes. Suite à ces difficultés, certains tuteurs ont décidé de ne plus prendre de boursiers. Cette situation génère dans un certain nombre de cas des frustrations : c'est particulièrement vrai lorsque le tuteur s'implique dans le processus d'embauche du boursier ;

- **le rôle du tuteur est peu formalisé**, il n'y a pas de feuille de route un peu formalisée adressée aux tuteurs en début d'année, ni de journée d'information interne à Thales pour présenter aux tuteurs le programme, ses objectifs, son fonctionnement et le rôle qui est attendu d'eux.

Si bien que **la vision du programme qu'ont les tuteurs est parfois divergente** selon les interlocuteurs (entre mécénat « pur », « mécénat ciblé » et prérecrutement). En définitive les tuteurs ont une approche très pragmatique du programme et le conçoivent au départ le plus souvent comme un outil de prérecrutement. Il y a une certaine frustration quand ils s'aperçoivent en fin de parcours que « *la boucle n'est pas bouclée* » et qu'il s'avère que l'embauche est impossible ou très difficile ;

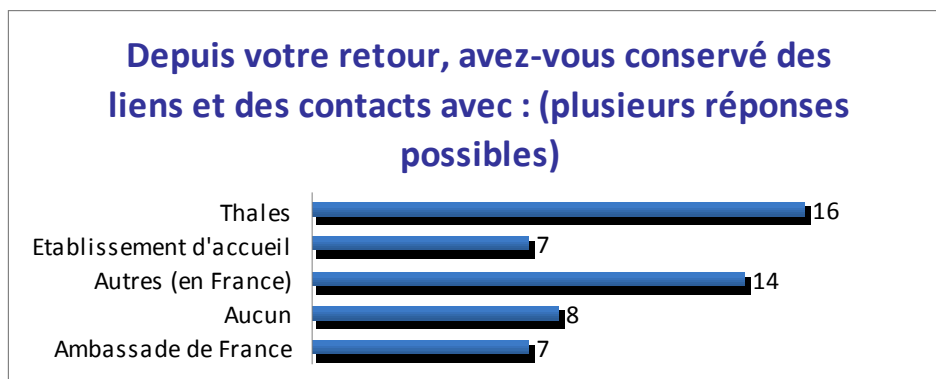
- **les échanges entre tuteurs restent limités et informels** alors même que s'expriment des demandes de leur part pour échanger sur leur expérience, sur les offres de stage qu'ils sont en mesure de proposer, pour garder le contact avec les anciens boursiers, pour diffuser leur CV au sein du groupe en France et dans les filiales des BRIC, etc.

### 3.3.4 Le suivi des boursiers à la sortie du programme

L'investissement initial sur la formation des étudiants consenti par le MAEE et Thales doit être nécessairement suivi par l'entretien du réseau des anciens boursiers et le maintien des relations avec la France (du côté du MAEE) ou du groupe Thales (du côté Thales). C'est là une condition indispensable pour que le programme ait des retombées à moyen terme et contribue sur le long terme à la politique d'influence de la France.

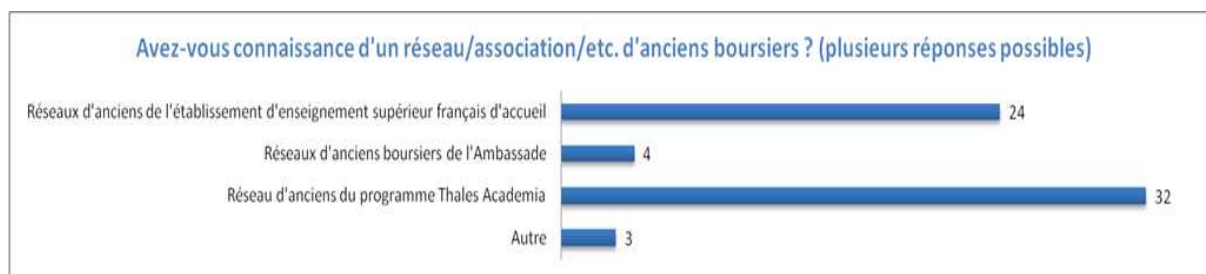
Le parcours des boursiers après le programme est difficile à suivre, il dépend en premier lieu de la réactivité des boursiers aux demandes d'information, il dépend également des responsables de mastères et des établissements qui généralement assurent un suivi, il dépend enfin des instruments de suivi et d'animation du réseau des anciens mis en place.

Graphe 23 - Le maintien des relations entre ex-boursiers et acteurs du programme



Source : Enquête ITD-Eu-Amnyos auprès des 106 boursiers ThalesAcademia (base : 55 boursiers des promotions 2006, 2007, et 2008)

Graphe 24 - La connaissance des réseaux des anciens boursiers



Source : Enquête ITD-Eu-Amnyos auprès des 106 boursiers ThalesAcademia (base : 55 boursiers des promotions 2006, 2007, et 2008)

A l'heure actuelle, il n'existe **pas de réseau formalisé des anciens boursiers** du programme Thales/MAEE. Il existe en revanche sur Facebook un réseau social mais qui semble peu actif au dire des boursiers rencontrés (il ne serait pas fait suite aux demandes d'adhésion).

Par ailleurs, **la mise en place d'un annuaire des anciens boursiers intervient un peu tardivement**, comme en témoignent la difficulté et le temps pris par VOCATIF pour le constituer et rassembler les informations sur les boursiers 2006. L'annuaire indique l'origine du boursier, son établissement d'origine, la formation reçue, l'entreprise d'accueil pour le stage, et sa situation actuelle. Sous condition d'une actualisation annuelle, il pourra se révéler un outil de suivi pratique à destination tant des gestionnaires du programme que des étudiants eux-mêmes pour maintenir le réseau des anciens de ThalesAcademia.

La mise en place d'un Club France en Chine et en Inde devrait faciliter le maintien des contacts avec les boursiers Thales/MAEE : le Club France est destiné à rassembler l'ensemble des personnes ayant fait un cursus d'étude en France et étant rentrées dans leur pays ; à ce titre les boursiers Thales/MAEE ont vocation à y entrer, ce qui est déjà le cas en Chine.

Il y a également sans doute un effort nécessaire à faire pour **mieux capitaliser sur le programme en s'appuyant sur le réseau des anciens boursiers pour maintenir et assurer la continuité des contacts avec Thales** : implication des anciens boursiers dans les activités organisées tout au long de l'année, mise en contact des anciens et des nouveaux, échanges entre tuteurs, constitution d'une base de données des CV des anciens boursiers à disposition des personnels de Thales et des boursiers. Il y a sans doute là un enjeu important pour Thales que de conserver des possibilités d'embauche de ces étudiants dans les pays d'implantation. Sont actuellement à l'étude la possibilité de mettre en ligne l'annuaire (avec accès public partiel, et accès privé complet avec possibilité pour les boursiers et ex-boursiers d'actualiser leur fiche en ligne) et la création/animation d'un groupe *Facebook* facilitant les échanges entre étudiants.

## 3.4 Impact et valeur ajoutée du programme

### 3.4.1 Pour le ministère des Affaires étrangères et européennes

#### 3.4.1.1 Pour le Département

##### **Un programme phare**

Le programme Thales/MAEE, en tant que pionnier des programmes Quai d'Orsay/Entreprises initiés par le Département et impliquant plusieurs pays pour une même entreprise, est un atout indéniable pour démontrer la convergence des intérêts entre le MAEE et une entreprise française à vocation internationale.

Il témoigne ainsi que l'attractivité de la France en matière d'enseignement supérieur est une préoccupation partagée par le MAEE et une grande entreprise française et qu'elle peut trouver sa traduction dans un programme partenarial. C'est ce partenariat public (ministère)/privé (grande entreprise) qui constitue l'**originalité** de ce type de programmes dans le paysage des programmes de bourses financés par des entreprises privées.

Eléments caractéristiques	Originalité des programmes du dispositif Quai d'Orsay/Entreprises	Programmes apparentés
L'implication d'une entreprise en mécénat	Implication dans le recrutement (local et central), avec pour Thales une approche mécénat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La banque Santander (Espagne) : financement de 162 bourses d'étudiants brésiliens (1 500 euros pour 1 semestre d'études en Espagne).</li> <li>Le master fondation Renault<sup>16</sup> est ouvert aux étudiants de 8 pays, en collaborations avec 4 écoles de ParisTech.</li> </ul>
L'implication directe du ministère des Affaires étrangères et européennes	Le processus de sélection implique l'entreprise et le MAEE, à la différence des programmes Santander et le master de la fondation Renault.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondation Fulbright : approche anglo-saxonne de recrutement direct d'étudiant, dans une logique de carrière individuelle. Les ambassades américaines sont des vecteurs importants de communication. Il s'agit cependant d'un financement par une fondation et non une entreprise.</li> </ul>
Des candidatures « individuelles »	Les programmes du dispositif Quai d'Orsay/Entreprises se distinguent des candidatures « en binômes » des bourses Eiffel et des bourses des gouvernements étrangers (mobilité encadrée).	

C'est donc un programme qui, même s'il ne représente que 8 bourses au maximum par pays, permet de distinguer la France dans les pays partenaires, à l'instar des autres programmes du dispositif Quai d'Orsay/Entreprises, initiés par le Département ou par les postes diplomatiques.

<sup>16</sup> <http://www.fondation.renault.com/fondation/Index/Master/MasterLeProgrammeInfos/tabid/79/language/fr-FR/Default.aspx>.

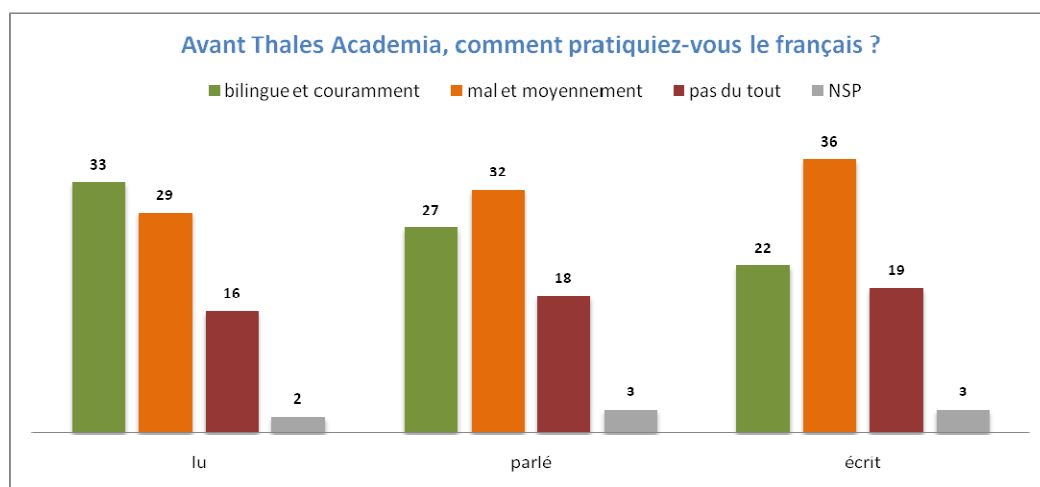
C'est aussi un programme permettant d'illustrer la valeur ajoutée pour une entreprise, ce qui devrait inciter d'autres entreprises à investir dans le dispositif Quai d'Orsay/Entreprises.

### **Une capacité à capter des publics non francophones**

Le programme permet d'intégrer des étudiants qui ont un niveau moyen, voire faible de français. Ce programme a donc une réelle valeur ajoutée sur le développement du rayonnement de la France, dans la mesure où les boursiers ont l'opportunité de tisser des liens particuliers avec la France.

Au final, parmi les personnes ayant un niveau moyen ou faible de français au début de la formation, la moitié estime que le programme leur a permis d'améliorer leur niveau de français.

**Graph 25 - Le niveau de français avant le départ**



Source : Enquête ITD-Eu-Amnyos auprès des 106 boursiers ThalesAcademia

### **Des profils à haut potentiel venant étudier en France**

Il est difficile d'estimer la valeur ajoutée nette du programme en matière d'attractivité, car il est aléatoire de déterminer la part des boursiers qui serait venue en France sans bourse.

Il est en revanche établi que les boursiers ont un profil (niveau académique, capacité à évoluer dans un contexte international, capacité à travailler dans une entreprise...) que l'ensemble des acteurs impliqués estime à fort potentiel, c'est-à-dire destinés à une carrière professionnelle de premier plan.

C'est donc un programme permettant de tisser des relations étroites entre un système d'acteurs français (ambassades, établissements d'enseignement supérieur) et des probables futurs décideurs dans leur pays ou ailleurs dans le monde.

#### **3.4.1.2 Pour les postes diplomatiques**

##### **Manque de taille critique au niveau de chaque pays**

Avec 8 bourses au maximum par pays, le nombre de bourses ne permet pas encore d'atteindre une taille critique qui permettrait d'en faire un outil efficace pour les postes diplomatiques.

En premier lieu, la visibilité du programme par pays est limitée. A cet égard, la mise en avant de l'appellation ThalesAcademia plutôt que Quai d'Orsay/Entreprises peut se révéler un frein pour une meilleure communication dans les pays. En effet, Quai d'Orsay/Entreprises a le mérite de souligner l'implication conjointe du ministère et d'un partenaire privé.

En second lieu, le nombre cumulé de boursiers est encore faible pour que la probabilité de retrouver des anciens boursiers dans des postes de décision soit significative.

### ***Un programme encore jeune***

Le programme est en effet trop récent pour en apprécier les effets sur le rayonnement français. Les formations financées par Thales/MAEE s'inscrivent majoritairement dans des projets de construction de parcours internationaux. A ce sujet, ce sont plutôt des emplois en France qui sont recherchés après la formation afin d'acquérir une expérience de quelques années à l'international.

La partie « valorisation » est donc à construire d'ores et déjà, même si les résultats potentiels seront différés.

### ***Un rapport bénéfices/coûts globalement favorable***

D'un point de vue quantitatif, même si le temps passé par les postes diplomatiques pourrait être optimisé, le coût d'une bourse pour les postes (en incluant les temps passés et la couverture sociale) est très intéressant.

Cependant, pour l'instant, la valeur ajoutée pour les postes est principalement quantitative (x bourses financées, avec un cofinancement majoritaire d'une entreprise), mais elle n'est pas encore assez qualitative.

Cela est dû au mode de décision actuel, trop centralisé au sein du Département.

## **3.4.2 Pour Thales**

La « malléabilité » du programme (oscillant entre outil de recrutement et mécénat) a permis une appropriation personnalisée du programme, faisant émerger des « bouts » de résultats à court et moyen terme, dont les exemples les plus significatifs sont les suivants :

- le programme a été valorisé au Brésil par le soutien de Thales à la semaine de l'enseignement supérieur, manifestation qui a reçu le label « Année de la France au Brésil ». Cela a permis de renforcer l'image de Thales parmi les établissements d'enseignement supérieur brésiliens, et parmi les étudiants ;
- l'attribution de bourses à des étudiants peut constituer un outil pour renforcer les liens entre le groupe Thales et certains laboratoires. C'est le cas en Chine, à condition que le bureau local s'assure que la candidature correspondante aboutisse ;
- le programme contribue plus globalement à la notoriété de Thales par le « bouche à oreille » au sein du milieu étudiant dans les pays. En effet, très peu de boursiers connaissaient Thales avant de bénéficier du programme, et la grande majorité en a une bonne image après ;
- les boursiers qui ont réalisé leur stage au sein de Thales ont été très appréciés, ce qui à court terme a permis au groupe de disposer de compétences de très haut niveau durant le stage et à moyen terme renforce l'ouverture au multiculturalisme des équipes ayant accueilli des boursiers ;
- certains boursiers ont pu être recrutés après leur formation, ce qui apporte sur le moyen terme des profils à fort potentiel international, facteur de développement dans les pays d'origine.

Le tableau ci-dessous résume les principaux apports du programme pour Thales :

	Court terme	Moyen terme
Mécénat	<ul style="list-style-type: none"> <li>outil de communication à intégrer dans une stratégie pays</li> <li>outil permettant de renforcer des liens avec des laboratoires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>notoriété émergente dans les pays (auprès des étudiants)</li> </ul>
Outil RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>compétences de haut niveau pour la réalisation des stages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>recrutement, début de carrière au sein de Thales</li> </ul>
Commun	renforcement interne du multiculturalisme et de l'ouverture à l'international des équipes en France	

Pendant, chaque type de résultat n'est pas encore suffisamment maximisé, ne permettant pas de produire des effets significatifs pour l'instant :

- l'intégration de ressources humaines de profils particuliers dépend de leur nationalité et du secteur d'activité de la division où se déroule le stage. Le champ des possibles n'a pas été défini en début de stage, ce qui peut engendrer une certaine frustration parmi les personnels opérationnels, qui étaient intéressés par le recrutement de boursiers ;
- il n'existe pas de lien systématique entre la stratégie pays de Thales et le programme, que ce soit en matière de valorisation ou de critères de sélection des candidats.  
Les décalages potentiels entre critères locaux et décision finale freineront la capitalisation sur les boursiers, que ce soit pour recruter en local des profils correspondants aux activités en développement dans les pays, ou pour espérer retrouver d'anciens boursiers comme décideurs chez les partenaires (clients ou fournisseurs) ;
- globalement, cette action exemplaire de contribution au développement des ressources humaines des pays partenaires reste encore peu valorisée.

### 3.4.3 Pour les établissements d'enseignement supérieur

#### 3.4.3.1 Établissements français

**Le programme Thales/MAEE inclut des établissements français prestigieux, dont l'ouverture à l'international dépasse largement les contours du programme.**

Ainsi, toutes les coopérations entre établissements sur l'échange d'étudiants et de codiplômation témoignent d'une préoccupation constante de favoriser les mobilités entrantes et sortantes. De plus, la grande majorité des établissements accueille des boursiers Eiffel. D'autres exemples illustrent les stratégies à l'international des établissements partenaires :

- l'attractivité de l'ESSEC et d'HEC se joue sur le classement de leur programme master (classement Financial Times par exemple) ;
- les établissements de ParisTech mutualisent leur processus de recrutement à l'étranger, afin d'améliorer leur visibilité ;
- l'ouverture de l'École Centrale de Pékin est une composante majeure de la présence des Écoles Centrales (dont Centrale Paris) en Chine.

A cet égard, le programme leur procure assez peu de valeur ajoutée globale en matière d'attractivité et de visibilité à l'international. Aucune coopération nouvelle n'a été mentionnée comme suite du programme Thales/MAEE.

En revanche, le programme contribue à renforcer l'attractivité pour des formations « moins prestigieuses » qui ne faisaient pas l'objet de coopérations avec des établissements étrangers (exemple : mastères spécialisés au lieu de master ou de cycle d'ingénieur, *master of science* au lieu de cycle d'ingénieur).

De plus, les bourses sont un levier de solvabilisation de candidatures de pays émergents, dans lesquels les candidatures sans bourses sont moins fréquentes.

Dernier point, les liens entre ces établissements et Thales étaient antérieurs au programme, c'était d'ailleurs un des critères implicites de choix des établissements.

### **3.4.3.2 Établissements étrangers**

Le programme Thales/MAEE n'étant pas un programme de coopération, la valeur ajoutée est faible pour les établissements étrangers en matière de stratégie internationale et de coopération avec les établissements français. Les coopérations avec les établissements français existaient préalablement au programme, et aucune n'a été induite suite au programme.

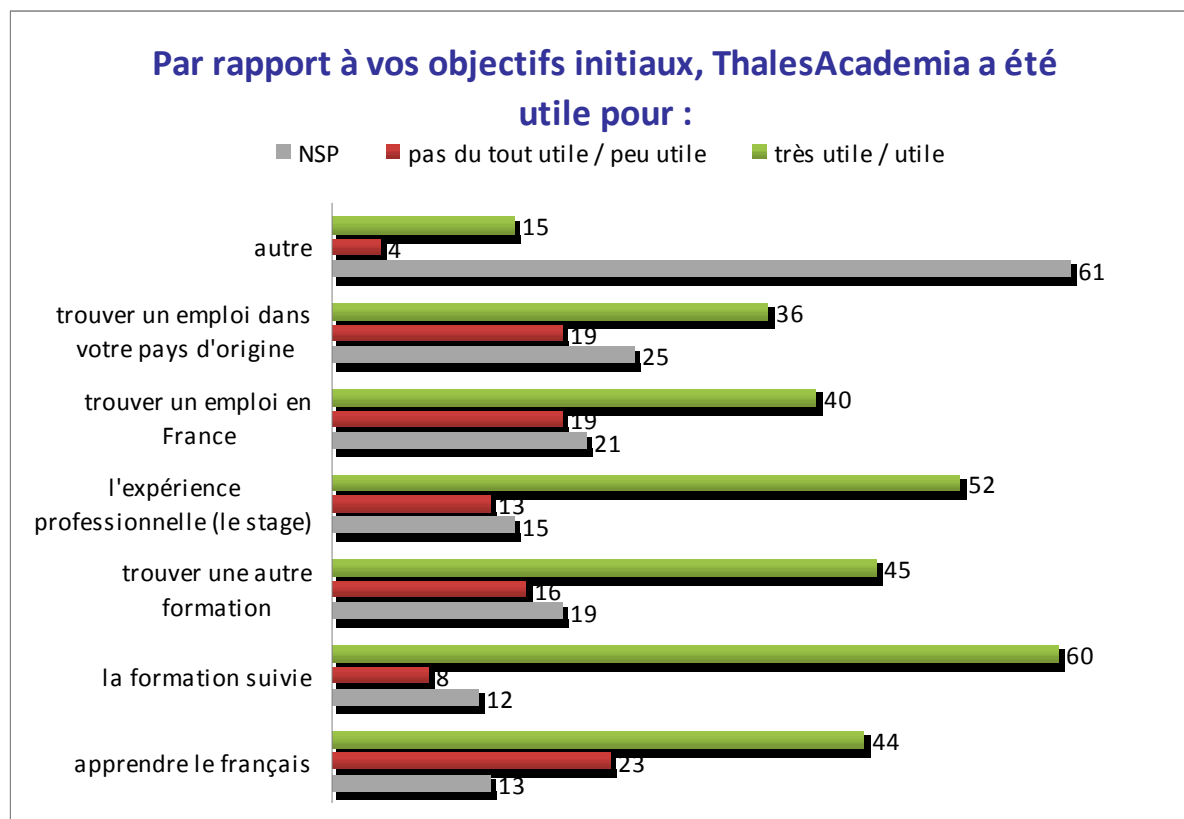
Par ailleurs, le programme s'adresse essentiellement à des étudiants déjà diplômés des établissements des BRIC (formation en mastère spécialisé ou *master of science*).

Concernant les relations avec Thales, si aucun partenariat n'a été initié entre Thales et des universités des BRIC à la suite du programme, ce dernier peut néanmoins servir à consolider des partenariats préexistants ; cela a été le cas en Chine pour consolider la relation entre un laboratoire de l'Université d'aéronautique et la filiale de Thales.

Pour ce qui est des relations entre les universités des BRIC et leurs étudiants, le programme apporte là aussi peu de valeur ajoutée. Le fait qu'un diplômé ait été bénéficiaire du programme Thales/MAEE peut effectivement montrer qu'on peut avoir des parcours internationaux en venant dans l'établissement ; toutefois cette valeur ajoutée sera limitée car aucun établissement des BRIC n'a de quota de nombre de bourses Thales/MAEE fixe sur plusieurs années.

### 3.4.4 Pour les boursiers

Graph 26 - L'utilité du programme par rapport aux objectifs initiaux des boursiers



Source : Enquête ITD-Eu-Amnyos auprès des 106 boursiers ThalesAcademia

#### 3.4.4.1 L'accès à une formation professionnalisante de haut niveau

Les différents moyens offerts par les trois principaux acteurs du programme Thales/MAEE permettant l'accès à une formation professionnalisante de haut niveau sont :

- la bourse du programme financée par Thales qui constitue par ailleurs un des principaux facteurs déterminants dans le choix du programme par les étudiants ;
- le soutien apporté par le MAEE sur le visa et la couverture sociale des étudiants ;
- le logement proposé par les établissements sur place.

Le programme permet l'accès à une formation **professionnalisante** à travers :

- les enseignements proposés dans le cadre de mastères spécialisés qui ont une vocation professionnalisante ;
- le stage en entreprise réalisé par les boursiers soit au sein de Thales soit au sein d'une autre entreprise ;
- l'implication d'une grande entreprise française dans le programme constitue un gage de qualité en vue d'une intégration professionnelle au sein de Thales ou ailleurs. La plupart des boursiers poursuivent à travers le programme le souhait de se créer des opportunités d'expérience professionnelle à l'international et particulièrement en Europe.



Le programme permet l'accès à une formation **de haut niveau** à travers :

- l'offre d'établissements de haut niveau accessible. Les établissements partenaires sont reconnus pour la qualité de l'ensemble de leurs formations (masters et cycles d'ingénieur) et jouissent d'une bonne notoriété notamment à l'international. La sélection des étudiants de ces établissements renvoie à une grande exigence ;
- les formations suivies sont reconnues par les boursiers comme des formations de qualité et correspondant aux objectifs qu'ils poursuivaient à travers le programme Thales/MAEE ;
- les stages effectués par les boursiers sont réalisés au sein de grandes entreprises, et en premier lieu de Thales. Les missions confiées aux lauréats lors de leur stage sont intéressantes et peuvent être facilement valorisées professionnellement.

#### **3.4.4.2 Des impacts plus limités sur l'apprentissage du français**

L'analyse du programme Thales/MAEE révèle un impact limité quant à l'effet d'apprentissage du français auprès des boursiers.

La faiblesse de cet impact peut être relevée à deux niveaux :

- **en amont du départ en France** : le processus tardif de sélection a pu compromettre la participation de certains lauréats aux cours de français proposés au sein des Alliances françaises avant leur départ ;
- **pendant le séjour en France** : les boursiers qui déclaraient avoir un niveau de français parlé (moyen ou mauvais) et lu (moyen ou mauvais) sont seulement un peu plus d'une moitié à souligner l'utilité du programme dans leur apprentissage du français durant leur séjour.

#### **3.4.4.3 Un discours à géométrie variable au sein de Thales**

Les différents travaux menés au cours de l'évaluation du programme Thales/MAEE en lien avec les boursiers ont pu mettre en évidence que, dans leur approche initiale, ces derniers percevaient bien leur intégration dans le programme comme n'impliquant pas une embauche au sein de Thales.

Cependant, une confusion sur ce point a pu s'installer en cours d'année. À travers les contacts avec Thales et particulièrement avec les tuteurs, certains boursiers ont compris en cours d'année qu'il s'agissait pour Thales de les embaucher.

Cet écart entre le discours et la compréhension initiale de l'implication de Thales a fait naître des attentes chez certains boursiers, attentes parfois déçues en raison des difficultés d'embauche et possibilités de stage liées à la sécurité.

Le présent constat est révélateur à nouveau de l'appropriation différenciée du programme par les différentes catégories d'acteurs impliqués. En l'occurrence, les tuteurs, principale interface de la relation Thales-boursiers, perçoivent plutôt le programme comme un outil RH.

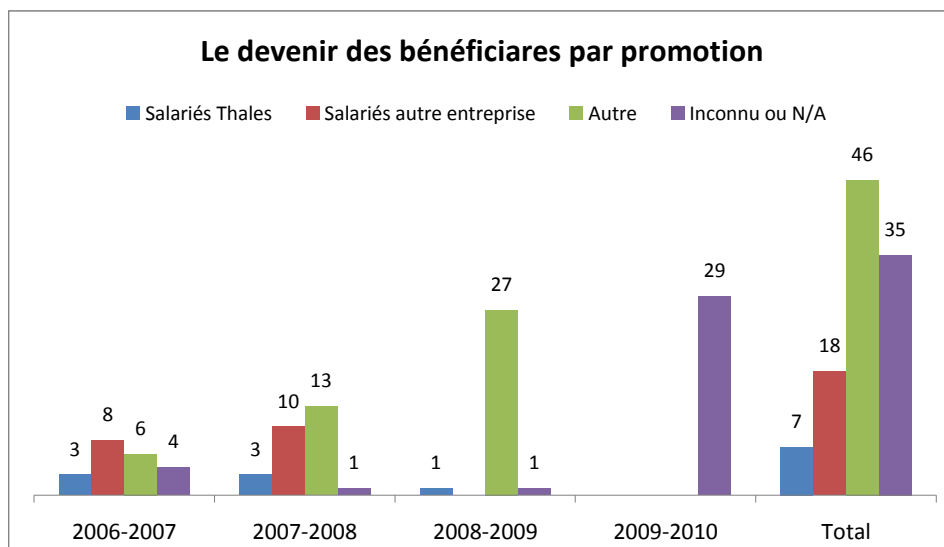
#### **3.4.4.4 Une contribution à une carrière internationale**

50 % des boursiers des deux premières promotions 2006-2007 et 2007-2008 (24 sur 48) ont trouvé un emploi, soit chez Thales (6), soit dans une autre entreprise (18).

Les autres boursiers ont généralement poursuivi leurs études : ceux de la promotion 2006 avaient accès aux formations cycle ingénieur des grandes écoles (formations longues) ;

parmi ceux de la promotion 2007, certains ont continué en doctorat ou leur deuxième année de master (pour ceux inscrits en master « classique » à Dauphine et à Polytechnique).

Graph 27 - Le devenir des bénéficiaires



Source : Vocatif (tableau de suivi RH au 7/12/09)

Pour la promotion 2008-2009, il est encore trop tôt pour préciser des tendances. Les stages se sont terminés entre août et octobre 2009, la plupart sont donc actuellement en recherche d'emplois.

Deux éléments peuvent être mis en évidence :

- un petit nombre de boursiers sont embauchés au sein de Thales, alors même que beaucoup d'entre eux y font leur stage (cf. supra – section 2.4.6.) ;
- seule une petite partie a trouvé un emploi dans son pays d'origine.

Ce constat est à mettre en perspective avec :

- les règles de sécurité qui rendent difficiles l'intégration des lauréats au sein de Thales ;
- le souhait exprimé par de nombreux boursiers de rester en France pour capitaliser sur une expérience professionnelle au sein d'une grande entreprise à vocation internationale. En effet, les boursiers aspirent plutôt à travailler à l'international pendant quelques années avant d'envisager un retour dans leur pays, où une telle expérience pourra être bien valorisée. Le fait que les boursiers restent en France présente également un double intérêt pour Thales : *a priori* une plus grande facilité pour garder les contacts, et pour ceux embauchés par Thales en France, la possibilité de mieux les intégrer au groupe, de leur faire acquérir l'expérience et les réseaux au sein du groupe, qui seront ensuite nécessaires pour une carrière à l'international dans les branches du groupe.

## 4 Recommandations

### 4.1 R1 : Affirmer le positionnement actuel du programme

Les finalités du programme sont appropriées de façon différenciée selon les acteurs. Pour gagner en efficacité sur le moyen terme, il convient de concentrer les efforts vers des objectifs communs.

#### 4.1.1 Maintenir le principe du mécénat ciblé

Trois grands scénarios d'évolution sont en principe envisageables, suite à l'étude menée, que nous détaillons ci-après.

- Thales/MAEE comme **mécénat désintéressé**, pour former des profils d'excellence académique dans une optique de recherche, dans la stricte ligne de la politique de mécénat du groupe de Thales.

Ce qui changerait	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le tutorat au sein de Thales n'apporte plus de valeur ajoutée systématique pour les boursiers, dans la mesure où le stage au sein de Thales n'est plus une priorité.</li><li>• Le choix des formations : réorientation vers des masters recherche ou des cycles d'ingénieur, formations françaises les plus relevées.</li><li>• Les critères de sélection sont purement académiques (nécessite un rapprochement en amont des établissements français avec les postes dans le processus de sélection).</li></ul>
Les apports	<ul style="list-style-type: none"><li>• Des bourses attractives pour des étudiants de très haut niveau académique.</li><li>• Possibilité d'impliquer des établissements d'enseignement supérieur locaux.</li></ul>
Les limites	<ul style="list-style-type: none"><li>• Moindre mobilisation interne, à la fois des tuteurs et des bureaux locaux de Thales.</li><li>• Disparition de l'originalité de Thales/MAEE : le programme se rapproche des bourses Eiffel.</li><li>• Moindre mobilisation des postes dans le processus de sélection,</li><li>• Pas de contribution directe ni indirecte à la promotion des entreprises françaises dans les BRIC.</li></ul>

- Thales/MAEE comme **outil de recrutement du groupe**, afin de constituer un vivier de jeunes diplômés étrangers au sein des différentes composantes du groupe.

Ce qui changerait	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le ciblage des profils nécessite un croisement entre nationalités et formations pour anticiper l'employabilité au sein de Thales.</li><li>• Une implication plus marquée des bureaux locaux de Thales.</li><li>• Resserrement de l'offre de formation accessible (suppression des masters recherche).</li><li>• La valorisation en matière de communication.</li><li>• Un ciblage des tuteurs en fonction des profils des étudiants choisis.</li></ul>
-------------------	--

Les apports	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique RH interne proactive visant à favoriser l'intégration des lauréats en stage.</li> <li>• Clarification de la finalité du programme, entraînant des critères de sélection précis.</li> <li>• Contribution directe à la politique RH à l'international du groupe, et notamment des bureaux locaux.</li> </ul>
Les limites	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte de la possibilité de toucher des étudiants qui n'envisagent pas nécessairement une carrière au sein de Thales, mais pourraient devenir néanmoins de futurs partenaires de Thales dans les pays (clients, fournisseurs) ou appuis stratégiques (postes à responsabilité dans l'administration).</li> <li>• Image de « <i>brain drain</i> », même si l'objectif est le retour au pays.</li> <li>• Les possibilités d'accès au programme sont réduites, car l'étude de l'employabilité au sein de Thales devra se faire avant attribution de la bourse.</li> <li>• Augmentation du coût pour Thales.</li> </ul>

- Thales/MAEE dans la **continuité de la situation actuelle**, c'est-à-dire un « **mécénat ciblé** » sur des profils dont la carrière future s'inscrit dans les champs d'activité de Thales, sans objectif de recrutement direct et systématique.

**C'est cette option qui, au final, semble la plus pertinente et correspondre aux objectifs communs du MAEE et de Thales.** Elle doit cependant être clarifiée et communiquée à l'ensemble des parties prenantes du programme :

- vis-à-vis de l'extérieur : il s'agit bien de mécénat, illustrant ainsi l'engagement commun entre une entreprise et le ministère pour offrir des opportunités d'études en France.  
Les boursiers n'ont pas vocation à être recrutés au sein de Thales après leur stage. Thales leur apporte l'opportunité d'acquérir une expérience professionnelle dans le cadre d'un stage ;
- vis-à-vis des personnels du groupe Thales : ce programme contribue à la visibilité de Thales dans les pays, et permet d'apporter des ressources humaines de qualité et de diffuser le multiculturalisme au sein de l'entreprise dans le cadre de stages. Si les intérêts sont partagés, le stage pourra se poursuivre par un emploi au sein de Thales.

#### **4.1.2 Ne pas élargir la liste des pays ciblés par le programme, sous peine de diluer la visibilité du programme dans les pays cibles**

La priorité est de capitaliser sur l'existant.

- **En continuant sur les pays déjà ciblés.**  
Au-delà de l'affichage des bourses financées, les premiers effets significatifs dans les pays sont à attendre d'ici trois à quatre ans, lorsque les premiers boursiers auront acquis une première expérience en Europe et envisageront un retour dans leur pays d'origine. Cela pourrait être autant profitable au MAEE que pour Thales. C'est d'autant plus pertinent que les BRIC représentent une force économique dans une dynamique d'ouverture à l'international, et que le programme contribue à positionner la France dans ces pays.

L'abandon d'un pays serait un message très négatif dans ce pays, autant pour le MAEE que pour Thales. Il compromettrait l'approche géostratégique initiale.

- **En n'élargissant pas le cercle des pays partenaires.**

L'intégration de nouveaux pays a été mentionnée par certains établissements du programme. Si elle intéresse à l'évidence les établissements dans leur logique de recrutement, elle serait contre-productive pour les financeurs du programme : elle impliquerait un saupoudrage du programme à enveloppe de bourses constante.

Cinq à huit bourses par pays semble être un nombre minimum à conserver :

- pour ne pas être invisible dans le panorama des bourses ;
- pour affirmer une pérennité dans les relations engagées à travers le programme ;
- pour produire des effets significatifs à moyen terme dans les pays.

#### **4.1.3 Continuer à cibler les étudiants directement, tout en associant les établissements des pays à la promotion**

L'implication des établissements d'enseignement supérieur locaux peut produire des effets très positifs :

- relais essentiels de communication vers les étudiants ;
- contribution à la (pré)sélection des boursiers ;
- participation à l'animation des cercles d'anciens étudiants français ;
- renforcement de la visibilité du programme auprès des instances locales.

Toutefois, il faut veiller à ne pas dénaturer le programme. En effet, de tels partenariats pourraient rigidifier le programme, dans le cas où ils s'accompagneraient de la garantie d'un nombre de bourses par établissement. De plus, les établissements pourraient s'approprier (volontairement ou non) partiellement le programme. L'addition de nouveaux partenaires viendrait brouiller la communication.

Il faut donc :

- exclure une liste fermée d'établissements d'enseignement supérieur des BRIC qui auraient un accès privilégié au programme ;
- associer de façon ciblée dans la communication les établissements qui ont des relations avec des partenaires du programme : avec les établissements français (qui ont des accords de collaboration), avec les postes et avec Thales (qui dans certains cas a des partenariats avec des établissements locaux, notamment des accords de coopération scientifique) ;
- renforcer la communication directe vers les étudiants, en s'appuyant sur ces établissements.

#### **4.1.4 Garder une offre de formations courtes majoritairement professionnalisantes**

Les formations mastères spécialisés et *masters of science* ne sont pas les formations sur lesquelles les établissements construisent leur notoriété académique. De plus, l'aspect financier peut jeter un voile de suspicion sur la rigueur de la sélection, qui serait plus basée sur la solvabilité du candidat que sur son profil. On peut aussi légitimement se demander si les cycles d'ingénieur et les cycles « Grande École » des écoles de commerce ne seraient pas plus pertinents.

Plusieurs facteurs justifient toutefois la continuité :

- les retours au sein de Thales font état de stagiaires performants ;
- la concentration de l'offre de formation sur les mastères spécialisés et les *masters of science* n'a cependant pas empêché le programme de trouver son public dans les pays cibles ;
- par ailleurs, ce choix permet à budget constant de maintenir le niveau et le nombre des bourses et donc d'avoir un impact potentiel moins dilué pour Thales et le MAEE ;
- il existe d'autres programmes de bourses qui permettent le financement des études en cycle d'ingénieur ou master (bourses Eiffel, bourses des ambassades) ; à cela s'ajoutent les bourses gouvernementales des BRIC qui permettent souvent de financer la venue de leurs étudiants dans les formations cycle d'ingénieur ou master dans le cadre des programmes de co-diplômation entre établissements.

**Cependant, l'affirmation du positionnement de « mécénat ciblé » ne doit pas s'accompagner du *statu quo* dans la mise en œuvre du dispositif.**

## **4.2 R2 : Mieux inscrire le programme dans la stratégie du MAEE et de Thales dans les pays cibles afin d'en renforcer les impacts à moyen-long terme**

### **4.2.1 Renforcer le poids des bureaux locaux de Thales et des postes dans la décision finale d'attribution des bourses**

Cette recommandation est concomitante à la définition d'une stratégie à mettre en œuvre au sein des pays.

Pour le groupe Thales, le programme pourra produire des effets à moyen terme dans les pays, s'il s'inscrit dans une stratégie pays affirmée. Or, la seule existence du programme n'est pas suffisante pour constituer un réel outil. Elle doit s'accompagner du pouvoir de **choisir les profils**, puis de suivre les étudiants dans le but de préparer une éventuelle intégration au retour, selon l'évolution des marchés et les perspectives de développement dans les pays.

Pour le MAEE, la valeur ajoutée du programme passe par un nombre critique de bourses sur le pays, pour rendre le dispositif Quai d'Orsay/Entreprises visible. Cela passe nécessairement par une continuité de l'implication des postes diplomatiques. Or, cette implication dépend :

- du rapport entre le temps passé d'un côté et les gains de l'autre. Ces gains peuvent être en nombre de bourses, mais aussi en rapport avec l'opportunité de choisir des profils conformes à la stratégie du poste en matière de politique d'influence et de rayonnement ;
- de la transparence des critères de choix.

La délocalisation du pouvoir de décision signifie d'accepter **la fin de la péréquation** opérée lors de la sélection finale au niveau central, dans le but d'atteindre une répartition équilibrée des bourses **entre les établissements français impliqués**. En effet, il n'y a aucune justification à maintenir cette péréquation : les établissements français sont partenaires d'un programme qui ne leur réclame pas d'investissements financiers et humains particuliers.

Cela a donc un impact sur les établissements français. Pour accompagner ce changement, il est proposé que la répartition du montant de 2 000 euros par bourse (soit entre 50 000 et 60 000 euros par an, selon le nombre de bourses attribuées) accordé aujourd'hui aux établissements ne se fasse plus en fonction du nombre de boursiers accueillis par les établissements, mais sur une base forfaitaire (un montant unique et égal pour chaque établissement français partenaire). Cela atténuerait l'enjeu financier lié à l'accueil des boursiers, et en revanche constituerait un signe d'attachement de Thales à la participation des établissements.

Ce changement des règles du jeu, qui s'étaient tacitement mises en place, est la condition nécessaire pour améliorer l'appropriation réelle du programme en local (par le MAEE et les postes diplomatiques), en complément de l'aspect quantitatif (x bourses en plus pour le pays, ou x bourses financées dans le pays).

#### **4.2.2 Accompagner les bureaux locaux de Thales par des vademecums de communication**

Au-delà de la sélection des candidats, l'amélioration de la valorisation du programme dans les pays en augmenterait l'efficacité.

Cette valorisation pourrait difficilement se faire uniquement à l'initiative des bureaux locaux de Thales, faute de moyens humains et de budget dédiés.

La Direction de la communication de Thales, en lien avec Vocatif, pourrait en revanche formaliser un vademecum sur les voies de communication possibles autour du programme : vers les institutions, vers les clients, vers les fournisseurs, vers d'autres partenaires.

#### **4.2.3 Inscrire le programme dans Quai d'Orsay/Entreprises pour gagner en masse critique et visibilité**

Le programme gagnerait en visibilité dans les pays si le dispositif global **Quai d'Orsay/Entreprises atteignait un nombre critique de bourses dans les pays partenaires.**

Cela serait facilitateur et plus mobilisateur pour les responsables de la promotion de l'enseignement supérieur français. Le message principal de partenariat entre une entreprise et le ministère serait délivré grâce au sigle Quai d'Orsay/Entreprises.

Un site dédié à chaque programme pourrait être conservé, avec le « chapeau » : « Quai d'Orsay/Entreprises ».

Il s'agit ainsi d'affirmer un cadre permettant une meilleure reconnaissance à chacun des programmes. L'idée n'est pas d'atténuer la visibilité du programme Thales/MAEE mais bien de la renforcer.

## **4.3 R3 : Réorienter les missions exercées au niveau central vers le pilotage et la valorisation**

### **4.3.1 Réduire le temps passé à la gestion administrative du programme**

Cela passe par :

- **un allègement du dossier de candidature**

La formalisation du dossier type de candidature prend actuellement trop de temps : elle est actuellement nécessaire car la qualité de l'information relative au programme délivrée sur le site des établissements est variable.

Ainsi, le dossier de candidature gagnerait à être simplifié, en supprimant notamment les tableaux récapitulatifs des formations et en privilégiant les informations directement en ligne. En effet, l'enquête a montré qu'Internet était le moyen privilégié d'information.

Cela suppose un effort significatif de la part des établissements sur l'amélioration de la qualité de l'information accessible directement. On peut par exemple prévoir une page dédiée au programme sur les sites des établissements, qui contient les informations actuellement dans les tableaux synthétiques.

Le temps économisé pourrait être consacré à l'animation du programme et à sa valorisation ;

- **la simplification des processus de validation des documents**

Les documents à vocation interne au programme pourraient faire l'objet d'un processus de validation allégé, délégué aux personnes en charge de la gestion opérationnelle du programme.

Les documents à vocation externe (documents relatifs à l'appel à candidatures, documents de communication) pourraient faire l'objet d'une élaboration coordonnée, pour éviter les nombreux allers-retours :

- 1<sup>er</sup> temps : travail en commun Thales-Vocatif-MAEE pour définir les grandes orientations,
- 2<sup>e</sup> temps : un acteur prend la rédaction en main,
- 3<sup>e</sup> temps : relecture et commentaires,
- 4<sup>e</sup> temps : validation du document final ;

- **l'amélioration de l'information des boursiers pour diminuer le temps de suivi des boursiers**

L'amélioration de la préparation et le développement d'une « communauté » du programme seraient deux voies significatives d'amélioration de l'information avant et pendant le séjour, qui réduirait le temps passé à traiter les problèmes rencontrés (cf. supra).

### **4.3.2 Renforcer l'animation et la valorisation du programme**

Le niveau central (Thales-Vocatif-MAEE) a vocation à mieux animer le programme, chacun sur son champ d'intervention :

- Vocatif pourrait accompagner Thales pour mieux valoriser le programme de mécénat en interne et en externe dans les pays ;
- le MAEE pourrait consolider les relations avec le poste diplomatique, non seulement pour le programme Thales/MAEE mais aussi plus globalement sur Quai d'Orsay/Entreprises.



## 4.4 R4 : Améliorer le processus de sélection

### 4.4.1 Rendre possible l'inscription en ligne et le suivi des candidatures

Plutôt que le téléchargement du dossier, le renseignement et l'envoi du dossier, **l'inscription au programme pourrait se faire en ligne** par les étudiants candidats, avec accès aux candidatures pour les établissements français auprès desquels les candidats ont postulé.

Par ailleurs, le suivi du processus de sélection pourrait aussi se faire en ligne sur Internet.

L'effet direct serait double :

- simplification des démarches d'inscription pour l'étudiant ;
- consultation en amont des candidatures en ligne par les établissements concernés qui permettrait une identification rapide des profils pertinents. Une diminution des pertes en ligne devant s'accompagner d'un échange avec les postes diplomatiques (cf. point suivant).

### 4.4.2 Prendre en compte le point de vue de l'établissement d'accueil plus tôt dans le processus

Au-delà de la délocalisation (totale ou partielle) du pouvoir final de décision en matière d'attribution des bourses, l'enchaînement des interventions pourrait être amélioré.

Une modification a été apportée dans ce sens dans le dernier appel à candidatures pour 2010-2011 : à présent le candidat doit être obligatoirement en mesure de produire une attestation de réception et de validité administrative de son dossier émanant de l'établissement d'accueil de son choix, dans le dossier de candidatures adressé à l'ambassade.

Toutefois, avant l'étude de la candidature par le poste, il serait également opportun que **l'établissement français auquel postule le candidat émette un avis sur la candidature du point de vue académique**. En effet, tous les établissements sont en mesure d'apprécier la qualité du parcours académique du candidat dans les pays d'origine.

Cela permettrait d'écarter dès le début du processus des candidatures qui n'ont aucune chance d'aboutir et donc de réduire le nombre de candidatures traitées par les postes diplomatiques.

Si cela n'est pas possible pour certaines formations, notamment les masters dont le jury d'admission est en juin, le comité de présélection pourra exprimer une appréciation sur le parcours du candidat. Par ailleurs, l'option peut être mise en œuvre pour les autres formations.

### 4.4.3 Expliciter les critères de sélection

Compte tenu du fait que les personnes impliquées localement pour le choix des candidats ne sont pas des professionnels des ressources humaines, un appui systématique peut être utile au candidat pour préciser son projet professionnel et sa motivation.

De plus, dans le cas où la délocalisation du pouvoir de décision n'aboutirait pas, un retour argumenté de la sélection finale vers les membres du comité de présélection s'avérerait indispensable pour affiner les modalités de mise en œuvre de cette phase de présélection.

Le retour doit se faire tant sur les candidatures retenues que sur celles qui n'ont pas été retenues (surtout parmi ces dernières, celles qui avaient été appréciées positivement par le comité local de présélection), en communiquant sur les facteurs clés expliquant les décisions prises.

Ce retour permettra de renforcer le socle commun aux quatre pays, que ce soit sur les critères de motivation, de projet professionnel, mais aussi de niveau de français exigé par les établissements d'accueil.

Il permettra également de mieux valoriser le travail dans les postes diplomatiques (également par les délégations de Thales) et de donner le sentiment d'appartenance à la chaîne de sélection.

## **4.5 R5 : Améliorer la préparation et le déroulement du séjour**

### **4.5.1 Systématiser l'offre de cours de FLE pour ceux qui en ont besoin**

L'organisation des cours de FLE avant le départ dépend en partie de la date à laquelle la liste finale est stabilisée. Idéalement, le processus devrait aboutir fin mai, pour une organisation de cours de FLE en juin-juillet.

Au minimum, les candidats retenus par le processus de sélection et admis dans les établissements dès mai pourraient bénéficier de ces cours.

### **4.5.2 S'assurer du bon accomplissement des démarches administratives et des démarches pratiques**

Le suivi fait à la rentrée sur les conditions de logement est nécessaire, mais il n'est pas suffisant. Sur ce point, il est important de clarifier les modalités d'hébergement proposées par les établissements français pour les boursiers (ce sont bien des boursiers du gouvernement, *quid* du fait qu'ils soient en mastères spécialisés).

L'inscription à la sécurité sociale, l'adhésion à une mutuelle ou encore l'ouverture d'un compte bancaire sont aussi des éléments clés pour garantir des conditions de séjour optimales.

### **4.5.3 Aménager le versement des frais de scolarité**

Ces aménagements peuvent se faire selon deux modalités :

- en premier lieu, les efforts pourraient être plus significatifs de la part des établissements français, de façon à démontrer qu'ils profitent aussi de la présence des étudiants étrangers, considérés comme excellents et donc contribuant au prestige des établissements. Cette recommandation se heurte à la logique de développement des mastères spécialisés et *masters of science*, qui correspond pour partie à alimenter les ressources propres des établissements ;
- *a minima*, des conditions particulières de versement doivent être mises en place, pour que les boursiers disposent d'un minimum de 500 euros par mois pendant les enseignements : ils pourraient payer ultérieurement le solde des frais de scolarité avec la rémunération du stage.

Cette question renvoie plus largement à l'égalité d'accès au programme pour les étudiants, notamment dans la mesure où la bourse est unique et d'un même montant pour tous, et où

le programme, dans le processus de sélection, apporte une attention particulière aux « candidats de conditions modestes ».

## **4.6 R6 : Optimiser le rôle des tuteurs**

C'est une des valeurs ajoutées du programme : il faut donc la conserver tout en améliorant le contenu.

### **4.6.1 Formaliser une feuille de route pour les tuteurs**

Il n'est pas souhaitable à nos yeux d'imposer une « fiche de poste » aux personnes volontaires pour accompagner les boursiers.

Cependant, une clarification de leur rôle serait utile à plusieurs titres :

- pour les boursiers : cela préciserait les attentes qu'ils peuvent formuler vis-à-vis de leur tuteur, en particulier dans leur recherche de stage ;
- pour les tuteurs : cela préciserait leur rôle dans le programme et situerait la nature de la valeur ajoutée attendue de leur participation et ce qui est attendu du parcours du boursier pour le groupe Thales ;
- pour identifier les tuteurs : cela permettrait de communiquer en interne sur cette fonction ;
- pour valoriser cette fonction en interne au sein de Thales : cela permettrait de valoriser cette fonction dans le parcours professionnel du tuteur.

Thales s'est engagé sur cette voie au cours de l'année 2009 en organisant des réunions régionales avec les tuteurs et en leur remettant une fiche de présentation du programme.

### **4.6.2 Mieux cibler les profils du couple tuteur/boursier**

La correspondance entre le profil d'un boursier et celui du tuteur est un point important pour optimiser les probabilités d'une bonne entente réciproque.

Sur la base de la feuille de route des tuteurs, un vivier de tuteurs potentiels pourrait être constitué au mois de juillet, en fonction des profils des boursiers.

Dès l'établissement de la liste des boursiers, une base de « short CV » des boursiers pourrait être mise en ligne, accessible aux tuteurs potentiels.

Les tuteurs pourraient ainsi faire remonter les candidatures qui les intéressent, avec une appréciation sur ce qu'ils pourraient apporter aux boursiers.

Le choix final serait opéré en tenant compte au mieux des attentes respectives des tuteurs et des boursiers.

### **4.6.3 Organiser les échanges entre les tuteurs**

La consolidation du noyau des tuteurs est un premier pas décisif pour mieux faire connaître le programme en interne. Si l'on construit un réseau de 50 à 60 tuteurs actifs, avec une fonction de « populariser » le programme au sein du groupe, la notoriété pourrait rapidement s'améliorer, avec une perception globalement homogène (mécénat ciblé).

Ce point est crucial pour valoriser le programme.

L'organisation d'échanges entre les tuteurs permettrait également d'ajuster en continu l'adéquation entre les projets des boursiers et les profils des tuteurs.

En effet, il est illusoire de penser que le tuteur du boursier est nécessairement le mieux placé pour lui trouver un stage. Il est donc important qu'il puisse avoir des relais privilégiés au sein de Thales pour mutualiser les opportunités de stage dont d'autres tuteurs auraient connaissance. Evidemment, il s'agit en premier lieu des offres de stages au sein du groupe, mais on peut penser élargir la base des offres de stage aux réseaux externes, dans le cas où les opportunités au sein de Thales ne correspondent pas au projet du boursier.

## **4.7 R7 : Appuyer le développement d'une communauté « ThalesAcademia »**

### **4.7.1 Favoriser le développement d'un esprit de promotion**

L'organisation d'un événement commun aux boursiers avant le départ dans chacun des pays présente des difficultés objectives de mise en place.

En revanche une visioconférence permettant de délivrer une information sur les premières actions à mener en arrivant en France sera utile.

De plus, un événement commun à toute la promotion, organisé dès septembre à Paris, permettrait à toute la promotion de se connaître et d'échanger, par exemple sur la résolution des problèmes administratifs et de logement. Certains boursiers de la promotion sortante pourraient, de façon informelle, apporter des informations pratiques.

Cet événement n'a pas nécessairement vocation à remplacer la cérémonie officielle d'accueil ; il pourrait associer le MAEE et Thales.

Outre ces événements, la mise en place d'une rubrique « communauté » sur le site dédié serait un lieu partagé de discussion sur des questions pratiques, sur l'organisation de sorties ou sur la mise en réseau durable après la fin de la formation.

### **4.7.2 Animer le réseau des anciens boursiers**

Les profils des boursiers Thales/MAEE font qu'il est probable que certains boursiers auront des parcours professionnels assez proches, et que le maintien de contacts pourrait leur être utile, et par conséquent pourrait induire des effets positifs pour Thales et le MAEE.

Outre la mise en place d'un espace sur le site dédié, la création rapide d'une base de données apporterait une valeur ajoutée aux acteurs principaux du programme :

- pour les boursiers : tisser un réseau supplémentaire à leurs propres réseaux ;
- pour Thales : garder la « trace » des boursiers. En particulier, cette base pourrait être utilisée par les divisions de Thales ou par les bureaux à l'étranger pour le recrutement de compétences qualifiées ;
- pour les postes diplomatiques : dans le cadre de la promotion du programme, d'anciens boursiers pourraient venir témoigner de leur séjour en France. De façon plus globale, cela permettrait à l'ambassade de connaître les postes occupés par les anciens boursiers et de voir en quoi ils pourraient appuyer des projets mis en œuvre par l'ambassade. Cela pourrait se faire par le biais des Clubs France.

### **4.7.3 Faire du site Internet un outil d'animation du programme, pas seulement un site vitrine**

Trois voies principales d'amélioration pourraient bénéficier au site :

- la mise en ligne de vidéos de témoignages d'anciens boursiers dans leur langue maternelle pourrait permettre de faire passer des messages de façon plus adaptée et vivante aux candidats. En particulier, les emplois tenus par d'anciens boursiers mériteraient d'être donnés en exemple ;
- la création d'un espace interactif de forum pour les questions pourrait améliorer l'efficacité de la foire aux questions ;
- la création d'une rubrique « communauté » pour les boursiers et anciens boursiers permettrait de renforcer l'esprit du programme.



## 5 Réflexion sur le développement du dispositif Quai d'Orsay/Entreprises

L'objet de cette dernière partie est de tirer les leçons de l'évaluation du programme Thales/MAEE pour le développement du dispositif Quai d'Orsay/Entreprises.

### 5.1 Quai d'Orsay/Entreprises : un dispositif « ombrelle »

Le dispositif « Quai d'Orsay/Entreprises » constitue l'une des mesures arrêtées lors des séminaires gouvernementaux sur l'attractivité de la France.

Ce dispositif est au centre des préoccupations de la Direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats pour faire connaître la France comme pôle d'excellence dans le monde. Plus largement, il s'inscrit dans la politique d'ouverture du MAEE vers les entreprises, qui s'est traduite notamment sur le plan organisationnel, par le regroupement au sein de la même Direction des politiques de mobilité et d'attractivité, de la Sous-direction de l'innovation et des entreprises, de la Sous-direction des échanges scientifiques et de la recherche et de la Sous-direction de l'enseignement supérieur.

Mis en place en 2006, le dispositif Quai d'Orsay/Entreprises concourt au développement de l'attractivité de la France sur le plan international, en portant quatre objectifs principaux :

- accompagner l'action des entreprises françaises en direction des jeunes élites étrangères ;
- soutenir l'ambition internationale des établissements d'enseignement supérieur français ;
- encourager les meilleurs étudiants étrangers dans leur volonté de partage de savoirs et de compétences au meilleur niveau ;
- accroître les moyens d'action de la France dans le cadre de la mondialisation.

Il se réalise par un partenariat public/privé qui se noue autour du financement de bourses, permettant de croiser deux caractéristiques françaises :

- un enseignement supérieur reconnu pour son excellence ;
- un réseau diplomatique, le plus important proportionnellement dans le monde.

Le dispositif « Quai d'Orsay/Entreprises » est aujourd'hui un « **label** » et un dispositif « **ombrelle** » qui rassemble l'ensemble des programmes de bourses cofinancés en partenariat avec une entreprise : près de 40 programmes, couvrant 32 pays et 90 entreprises partenaires. Certains de ces programmes existent déjà depuis une dizaine d'années, et sont pour la plupart gérés directement par les postes diplomatiques dans les pays concernés.

### Exemple : le programme VRIKA! de l'ambassade de France en Grèce<sup>17</sup>

VRIKA! est un programme boursier unique en son genre, créé en 2004 par l'ambassade de France en Grèce. VRIKA! fonctionne sur la base du partenariat. En 2005 des entreprises françaises et grecques ont rejoint cette initiative et financent des bourses.

VRIKA! propose des bourses à de jeunes étudiants grecs souhaitant poursuivre leurs études de master (uniquement) en France, dans la perspective d'un retour en Grèce.

La démarche de l'étudiant concernant les bourses VRIKA! est une démarche active (formulaire d'inscription entièrement en ligne).

L'objectif est de former dans les établissements d'enseignement supérieur français de futurs cadres grecs du public et du privé.

La bourse est au minimum de 10 000 €. Elle comprend :

- 8 000 € de bourse de vie ;
- le statut de Boursier du gouvernement français, qui exonère de frais d'inscription dans les universités et écoles publiques d'ingénieur et de commerce, et permet d'être prioritaire pour l'admission en résidence étudiante ;
- une couverture sociale, mutuelle comprise, incluant conjoint(e) et enfant(s) ;
- un accueil et une aide personnalisée lors de l'arrivée en France.

Thales participe au programme de bourses «VRIKA» :

- le groupe a financé 7 à 9 bourses ;
- en plus du soutien financier, Thales offre à ses boursiers la possibilité de travailler dans ses unités soit en Grèce soit en France ;
- après l'achèvement de leurs études, les boursiers ont la possibilité de faire carrière chez Thales soit en Grèce soit dans n'importe quel autre pays dans le monde où Thales est implanté.

## 5.2 La place du programme Thales/MAEE au sein du dispositif « Quai d'Orsay/Entreprises »

Le programme Thales/MAEE est le premier des quatre programmes du dispositif Quai d'Orsay/Entreprises dont la gestion est assurée par le Département directement en central (les trois autres programmes étant en partenariat avec Orange, DCNS et Alten).

- Créé en 2006, il bénéficie d'une antériorité plus importante puisqu'il accueille pour l'année 2009/2010 la 4<sup>e</sup> promotion de boursiers.
- Il couvre aujourd'hui les 4 pays du groupe des BRIC.
- Il finance jusqu'à 30 bourses par an.

Dispositif Quai d'Orsay/Entreprises	Année de création	Pays couverts	Nombre de boursiers / an	Établissements partenaires	Formations proposées
Thales/MAEE	2006	BRIC	27-30	11 écoles et universités	Mastères spécialisés
ORANGE/MAEE	2008	Inde	11-12	3 écoles	3 Mastères spécialisés
DCNS/MAEE	2008	Inde	5	4 écoles	4 Master M1 ou M2 ou Mastères spécialisés
ALTEN & n+i/MAEE	2008	Inde	8 en 2008 Suspendu en 2009	12 écoles du Réseau n+i	Master M2 (sur deux années)

Source : [www.diplomatie.gouv.fr](http://www.diplomatie.gouv.fr)

<sup>17</sup> <http://www.vrika.org/visitors/>



Les éléments communs aux quatre programmes, gérés en central, du dispositif « Quai d'Orsay/Entreprises » sont :

- la systématisation du tutorat dans l'entreprise : chaque étudiant bénéficie d'un tuteur issu de l'entreprise pour l'accompagner dans son intégration en France et dans l'entreprise ;
- un processus de sélection au niveau local dans les pays cibles (présélection) et au niveau central (sélection ou validation définitive à Paris) : c'est le cas pour le programme Thales, ORANGE et DCNS, sur des modes toutefois différents ;
- l'accompagnement personnalisé des boursiers débute avant leur départ.

Les éléments de spécificité du programme Thales/MAEE au regard des trois autres programmes DCNS, Alten et Orange sont :

- l'ampleur du programme :
  - 30 bourses par an, plus de 106 boursiers sur 4 promotions,
  - 10 Écoles et universités couvertes (2009-2010),
  - une offre de mastères spécialisés très large (près de 30 en 2009) ;
- la présence d'universités parmi les établissements français partenaires ;
- un montant de bourse relativement élevé (7 200 € et un défraiement du stage à 1 000 € par mois pour DCNS, 10 000 € pour Orange) ;
- la gestion du programme assurée par le ministère au niveau central fait intervenir un acteur supplémentaire, en plus du groupe Thales, des établissements d'enseignement supérieur français partenaires et du MAEE, le cabinet VOCATIF, gestionnaire du programme pour le compte de Thales ;
- la forte communication qui entoure le programme qui est promu comme un partenariat exemplaire du dispositif Quai d'Orsay/Entreprises, mobilisant ainsi davantage d'énergie que pour les autres programmes.

### **5.3 Leçons à tirer du programme Thales/MAEE pour le dispositif Quai d'Orsay/Entreprises**

#### **5.3.1 Conserver la souplesse du dispositif Quai d'Orsay/Entreprises**

Quai d'Orsay/Entreprises offre aujourd'hui une grande souplesse en permettant d'accueillir toutes sortes de programmes à la philosophie, au positionnement et au fonctionnement parfois très différents.

Ces différences entre les programmes tiennent principalement :

- aux objectifs des programmes : du mécénat (Thales), ou du prérecrutement.  
L'analyse du programme Thales/MAEE montre que, lorsque le programme se situe dans une position médiane (mécénat ciblé), il est indispensable d'assurer une bonne communication interne au sein du groupe afin que l'ensemble des acteurs impliqués partage les mêmes objectifs et délivre à l'égard des boursiers le même message ;
- aux pays cibles : dans le cas de programmes s'appliquant à plusieurs pays et initiés par le Département (le cas des programmes initiés par les postes diplomatiques est différent), le choix des pays dépendant de l'entreprise, il est normal que le dispositif Quai d'Orsay/Entreprises s'y adapte, tout en tenant compte de ses priorités géographiques ;
- aux établissements français partenaires : là aussi, le ciblage des établissements français partenaires dépend de la stratégie de chaque entreprise, le dispositif doit donc s'y adapter ;
- aux formations proposées : master, mastère spécialisé, *master of science* ou formation cycle d'ingénieur.

Le programme Thales/MAEE démontre qu'il y a une place pour des formations « hybrides », à condition toutefois que ces formations soient proposées par les établissements français les plus prestigieux et bénéficiant déjà d'une certaine reconnaissance à l'international dans leur domaine de spécialité.

Il convient de conserver cette souplesse car elle permet de s'adapter aux besoins des entreprises qui souhaitent entrer dans le dispositif. Fixer un cadre trop directif au dispositif Quai d'Orsay/Entreprises le rendrait certainement moins attractif aux yeux des entreprises, et accentuerait la difficulté à prospecter de nouvelles entreprises, surtout dans le contexte de crise économique actuelle.

### **5.3.2 Bâtir l'extension de Quai d'Orsay/Entreprises sur un socle minimal commun à tous les programmes**

Toutefois, il nous semble que l'extension envisagée de Quai d'Orsay/Entreprises doit se construire sur **un socle commun minimal**, afin que l'ensemble des programmes abrités par le dispositif contribue bien aux objectifs que poursuit le MAEE :

- accompagner l'action des entreprises françaises en direction des jeunes élites étrangères ;
- soutenir l'ambition internationale des établissements d'enseignement supérieur français ;
- encourager les meilleurs étudiants étrangers dans leur volonté de partage de savoirs et de compétences au meilleur niveau ;
- accroître les moyens d'action de la France dans le cadre de la mondialisation.

Ce socle commun nous semble devoir intégrer les **6 principes** suivants.

- **La garantie de l'excellence**

Cela implique de la part du MAEE et de ses entreprises partenaires de :

- bien cibler le choix des établissements français partenaires ;
  - bien sélectionner les étudiants sur des critères académiques et l'excellence de leur parcours ;
  - s'assurer avec les postes diplomatiques que les candidatures viennent des meilleurs établissements des pays ciblés ;
  - s'assurer que les entreprises partenaires soient reconnues pour leur avance technologique ou leur présence sur le marché global.
- **le regroupement de l'ensemble des programmes sous un dispositif de communication externe commun permettant d'afficher une masse critique de bourses suffisante pour être visible**

Nous pensons, au vu des résultats des différentes missions que le programme Thales/MAEE n'a de sens pour le MAEE que s'il est répliqué avec le développement de programmes similaires en partenariat avec d'autres entreprises françaises. Si tel n'était pas le cas, l'absence de masse critique en termes de nombres de boursiers le conduirait à rester relativement confidentiel dans les pays concernés.

Du point de vue du MAEE, la communication sur ce type de programme n'a donc pas lieu d'être et ne peut avoir un impact significatif que dans la mesure où le MAEE, en central et dans les postes diplomatiques dans les pays concernés, est en capacité d'afficher le financement d'un nombre de bourses conséquent.

- **la garantie de l'intérêt porté par les plus hauts responsables de l'entreprise au programme**

Dans le cas du programme Thales/MAEE, ce dernier a été porté par le PDG de l'époque. Ce portage a été décisif pour la mobilisation interne ainsi que pour donner une visibilité importante au programme, notamment par l'implication du ministre en 2008 lors de la cérémonie d'accueil. Il nous semble que c'est là une condition clé de réussite des programmes : pour la sélection des boursiers en impliquant les délégations de l'entreprise dans les pays concernés ; pour le suivi des boursiers par les tuteurs ; pour l'intégration des boursiers dans l'entreprise y compris à la fin du programme via un emploi.

- **La délocalisation du processus d'admission et de sélection des boursiers dans les postes diplomatiques**

La délocalisation permet d'assurer un meilleur ciblage des boursiers en rapport avec la stratégie de l'entreprise et la stratégie du MAEE et du poste diplomatique dans le pays. La délocalisation du processus de sélection et d'admission doit toutefois s'accompagner d'une implication systématique de la délégation de l'entreprise dans les pays concernés ; c'est indispensable pour assurer une plus forte visibilité du programme dans les pays concernés.

- **La réalisation systématique d'un stage et d'un encadrement de type tutorat**

La perception des boursiers sur le programme Thales/MAEE l'a montré ; la réalisation d'un stage et la présence d'un tuteur sont les éléments clés de la valeur ajoutée du programme. Il s'agit là d'un point particulièrement attractif dans le paysage des programmes de bourses : il permet d'inscrire le programme dans une perspective professionnalisante pour les boursiers, dans des pays où la relation entre la formation et l'entreprise n'est pas toujours évidente.

La réalisation d'un stage et la présence d'un tuteur sont donc des points d'accroche importants qu'il convient de mettre en avant dans la communication externe sur le dispositif Quai d'Orsay/Entreprises.

Toutefois, il convient de tirer les leçons du programme Thales/MAEE pour inciter les entreprises partenaires du dispositif Quai d'Orsay/Entreprises à anticiper les questions de sécurité éventuelles, et mieux formaliser le rôle des tuteurs dans l'accompagnement des boursiers.

- **L'assurance d'un montant significatif de bourse couplé à un « service » d'accompagnement personnalisé pour être attractif auprès des boursiers**

Cette condition va évidemment de pair avec la garantie d'excellence du programme, et doit permettre de donner un avantage comparatif aux programmes du dispositif Quai d'Orsay/Entreprises dans la compétition internationale pour attirer les meilleurs étudiants.

Elle implique également d'apporter, dans l'ensemble des programmes, une attention toute particulière au niveau de français des boursiers avant leur départ en leur permettant de suivre des cours de français.

Au-delà de ces six principes qui devraient constituer le socle commun de Quai d'Orsay/Entreprises, il nous semble que l'extension du dispositif appelle deux questions complémentaires.

- **La mutualisation de la fonction de suivi des étudiants entre les entreprises partenaires du dispositif**

En effet, à mesure que le dispositif s'étendra, il sera nécessaire de s'interroger sur la mutualisation d'une partie de la gestion du programme, plutôt que de répliquer pour autant d'entreprises les mêmes activités :

- suivi et accueil des étudiants ;
- base de données pour structurer des réseaux d'anciens ;
- formalisation des fonctions de tuteur ;
- communication externe sur le dispositif ;
- etc.

L'ensemble de ces tâches pourrait être délégué par exemple à l'opérateur EGIDE ou à tout autre opérateur privé.

- **Le renforcement des moyens des postes** pour assurer au niveau local, sur des pays qui seraient concernés par plusieurs programmes du dispositif Quai d'Orsay/Entreprises (ce qui risque d'être le cas des BRIC), la gestion du programme : réception des candidatures, sélection des boursiers, préparation du départ (cours de FLE, etc.)

# Annexe 1 – Questionnaire d'enquête en ligne auprès des bénéficiaires



## Evaluation du Programme de bourses cofinancées Thales/MAEE « Thales Academia »

Cette enquête est réalisée par le Ministère des affaires étrangères et européennes (France).

**Nous garantissons le traitement anonyme des réponses.**

### Après Thales Academia

**Nationalité :**  Brésil  Chine  Inde  Russie  
**Promotion :**  2006-2007  2007-2008  2008-2009  2009-2010

**Etablissement d'origine :**

**Formation suivie dans l'établissement d'origine :**

**Etablissement d'accueil :**

Ecole Centrale Paris  ISAE  HEC Paris  Autre  
 Ecole Polytechnique  MINES ParisTech  ESSEC  
 ENSIETA  Telecom ParisTech  Université Paris-Dauphine

**Formation suivie dans l'établissement d'accueil :**

## Evaluation du Programme de bourses cofinancées Thales/MAEE « Thales Academia »

### Avant Thales Academia

#### Comment avez vous connu le programme Thales Academia ? (2 réponses possibles)

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> par d'anciens boursiers         | <input type="checkbox"/> via un espace Campus France                   | <input type="checkbox"/> sur Internet                  |
| <input type="checkbox"/> par mon établissement d'origine | <input type="checkbox"/> via l'Ambassade de France                     | <input type="checkbox"/> via l'établissement d'accueil |
| <input type="checkbox"/> à l'occasion de salons          | <input type="checkbox"/> sur le site Internet de l'Ambassade de France | <input type="checkbox"/> autre                         |

**Si AUTRE, précisez :**

#### Le dossier de candidature vous paraît :

	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Facilement accessible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clair dans sa présentation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facile à remplir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Comment avez-vous trouvé le processus de sélection ?

	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
clair et compréhensible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d'une durée adaptée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
réalisé sur la base de critères pertinents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Si vous n'êtes pas satisfait(e) du dossier de candidature ou du processus de sélection, indiquez les raisons :

## Evaluation du Programme de bourses cofinancées Thales/MAEE « Thales Academia »

#### Pour remplir et déposer le dossier de candidature, vous-avez entrepris préalablement des démarches auprès de (plusieurs réponses possibles) :

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> l'Ambassade | <input type="checkbox"/> de l'établissement d'enseignement supérieur français |
| <input type="checkbox"/> de Thales   | <input type="checkbox"/> de l'établissement d'enseignement d'origine          |

**Si OUI, êtes-vous satisfait de l'aide apportée ?**     OUI     NON

**Précisez :**

#### Avant Thales Academia, comment pratiquez-vous le français ?

	pas du tout	mal	moyennement	couramment	bilingue
lu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
parlé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
écrit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Si pertinent, quel est votre niveau ?

- DELF Prim                       DELF                       DELF version junior                       DALF

#### Avez-vous bénéficié de cours de français avant votre départ ?

- OUI et j'en suis satisfait                       OUI mais je n'en suis pas satisfait                       NON                       NON et je le regrette

**Précisez vos motifs d'insatisfaction :**



## Evaluation du Programme de bourses cofinancées Thales/MAEE « Thales Academia »

Connaissez-vous d'autres dispositifs de bourses permettant de suivre une année d'étude à l'étranger ?	<input type="radio"/> OUI	<input type="radio"/> NON
A part Thales Academia, avez-vous postulé à l'un d'entre eux ?	<input type="radio"/> OUI	<input type="radio"/> NON
Si OUI, avez-vous été retenu(e) ?	<input type="radio"/> OUI	<input type="radio"/> NON
Et pourquoi avoir choisi le programme Thales Academia ?	<input type="text"/>	



## Evaluation du Programme de bourses cofinancées Thales/MAEE « Thales Academia »



### Concernant Thales Academia

Quels ont été les facteurs déterminants dans le choix de Thales Academia ? (3 réponses possibles, classez de 1 à 3, de la plus déterminante à la moins déterminante)

- |  |   |   |  |  |
|--|---|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> L'implication d'une entreprise privée | <input type="checkbox"/> Passer une année d'étude en France | <input type="checkbox"/> Le choix des formations proposées dans le cadre du programme                           | <input type="checkbox"/> Acquérir une expérience en France à travers un stage    | <input type="checkbox"/> La possibilité de revenir dans le pays d'origine pour trouver un emploi |
| <input type="checkbox"/> La bourse                             | <input type="checkbox"/> Obtenir un diplôme français        | <input type="checkbox"/> Le choix des établissements d'enseignement supérieur français partenaires du programme | <input type="checkbox"/> La possibilité de trouver ensuite un emploi chez Thalès | <input type="checkbox"/> Autre   |
| <input type="checkbox"/> Le tutorat proposé                    | <input type="checkbox"/> Améliorer la maîtrise du français  | <input type="checkbox"/> La possibilité de trouver ensuite une autre formation                                  | <input type="checkbox"/> La possibilité de trouver un emploi en France           |  |

Si AUTRE, précisez :



## Evaluation du Programme de bourses cofinancées Thales/MAEE « Thales Academia »

### Concernant les services offerts par le programme Thales Academia, quel est votre degré de satisfaction ?

	Pas du tout satisfait	Plutôt pas satisfait	Plutôt satisfait	Tout à fait satisfait
Le montant de la bourse d'étude	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le choix des établissements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le contenu de la formation reçue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'aide apportée pour les démarches administratives (visa, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'aide apportée pour trouver un logement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les cours intensifs de français avant le départ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les activités culturelles proposées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le tutorat de Thales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La réalisation d'un stage en entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'accompagnement de Thales sur la recherche de stage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les propositions faites par Thales d'orientation de carrière en fin de séjour	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Evaluation du Programme de bourses cofinancées Thales/MAEE « Thales Academia »

### Concernant le tutorat :

	Pas d'accord du tout	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Mon tuteur était disponible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cela m'a permis de comprendre le fonctionnement d'une entreprise en France	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cela m'a permis de mieux connaître la culture française	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cela m'a permis de trouver facilement un stage en entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos échanges m'ont permis d'accomplir des progrès en français	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il a représenté un soutien utile pendant ma formation académique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Précisez vos motifs d'insatisfaction :

### Avez-vous rencontré des difficultés dans le versement de votre ?

 OUI

 NON

### Si OUI, lesquelles ?



## Evaluation du Programme de bourses cofinancées Thales/MAEE « Thales Academia »

### Que diriez-vous de votre intégration ?

	Mauvaise	Passable	Moyenne	Bonne	Excellente
Avec les autres bénéficiaires de Thalès Académia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Au sein de votre promotion de master	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans la vie étudiante locale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans l'entreprise d'accueil du stage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Précisez :

## Evaluation du Programme de bourses cofinancées Thales/MAEE « Thales Academia »

### Après Thales Academia

Avez-vous obtenu le diplôme en France ?  OUI  NON

Si OUI, quel a été votre classement ?

Le diplôme en France était-il nécessaire pour obtenir le diplôme de votre pays d'origine ?  OUI  NON

### Par rapport à vos objectifs initiaux, Thales Academia a été utile pour :

	pas du tout utile	peu utile	utile	très utile
apprendre le français	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
la formation suivie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
trouver une autre formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l'expérience professionnelle (le stage)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
trouver un emploi en France	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
trouver un emploi dans votre pays d'origine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
autre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si AUTRE, précisez :



## Evaluation du Programme de bourses cofinancées Thales/MAEE « Thales Academia »

**Qu'avez-vous fait après votre année d'étude dans le cadre de Thales Académia ?**

- Emploi  Poursuite d'étude (master)  Autre

**Où ?**

- Thales  France  Pays d'origine  Autre

**Précisez le nom de l'entreprise et la nature du poste occupé / le nom de l'établissement et du master suivi :**

**Depuis, la fin de votre retour, avez-vous conservé des liens et des contacts avec : (plusieurs réponses possibles)**

- Ambassade de France  Etablissement d'accueil  
 Thales  Autres (en France)

**Si OUI, lesquels :**



## Evaluation du Programme de bourses cofinancées Thales/MAEE « Thales Academia »



**Avez-vous connaissance d'un réseau/association/etc. d'anciens boursiers ? (plusieurs réponses possibles)**

- Réseaux d'anciens boursiers de l'Ambassade  Réseau d'anciens du programme Thales Academia  
 Réseaux d'anciens de l'établissement d'enseignement supérieur français d'accueil  Autre

**Si AUTRE, précisez :**

**Comment en avez-vous eu connaissance ? (plusieurs réponses possibles)**

- Internet  Etablissement d'accueil  
 Anciens boursiers  Thales  
 Ambassade  Autre

**Si AUTRE, précisez :**

**Estimez-vous que ces réseaux sont utiles ?**  OUI  NON  sans opinion

**Si OUI, en quoi :**

**Si vous y êtes inscrit, que vous apporte(nt)-t-il(s) ?**





## Evaluation du Programme de bourses cofinancées Thales/MAEE « Thales Academia »

### Dernières questions ...

**Selon vous, le programme Thales Academia permet avant tout ... (plusieurs réponses possibles)**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> de faciliter les contacts entre les entreprises françaises et les étudiants étrangers   | <input type="checkbox"/> de faire connaître à l'étranger les établissements d'enseignement supérieur français |
| <input type="checkbox"/> d'encourager les étudiants étrangers à développer et partager leurs savoirs/compétences | <input type="checkbox"/> de diffuser la culture d'entreprise française à l'étranger                           |

**Au final, recommanderiez-vous ce programme ?**  OUI  NON

**Si OUI, quels sont les deux points forts ?**

**Si NON, pourquoi ?**

**Quelles sont vos suggestions afin d'améliorer le programme Thales Academia ?**



## Annexe 2 – Résultats de l'enquête en ligne auprès des bénéficiaires

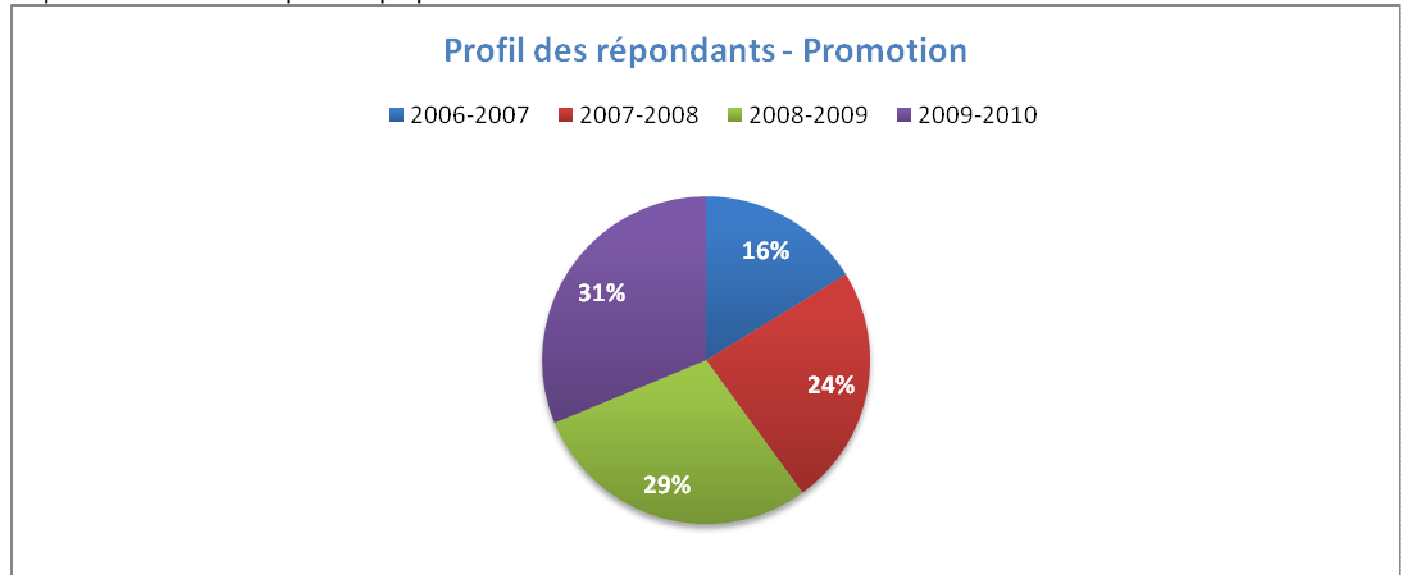
L'enquête en ligne a été lancée le 15 octobre 2009 sur une période d'un mois. L'ensemble des 106 bénéficiaires a été invité à y répondre, ce qui inclut aussi les étudiants de la promotion actuelle. Ces derniers étaient invités à répondre uniquement aux premières questions, qui seules les concernaient. Cela explique le taux important de « NSP » sur les Graphes des parties 3 et 4 ci-après.

Trois relances ont été effectuées. *In fine*, 80 personnes ont répondu. Parmi ces 80 réponses, 2 sont inexploitables (« NSP » systématiques, sauf sur les premières questions où une réponse était obligatoire).

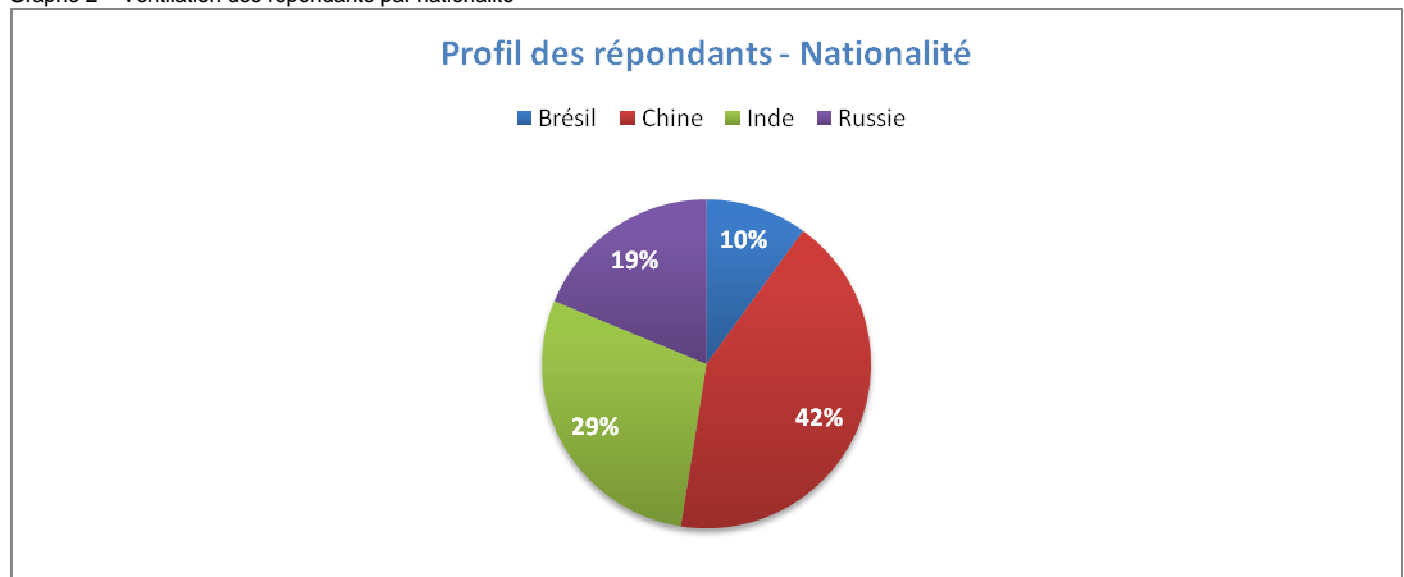
**Sauf indication contraire, les graphes ci-après sont élaborés sur la base des informations fournies par les 80 répondants à l'enquête en ligne.**

### 2.1 Profil des répondants

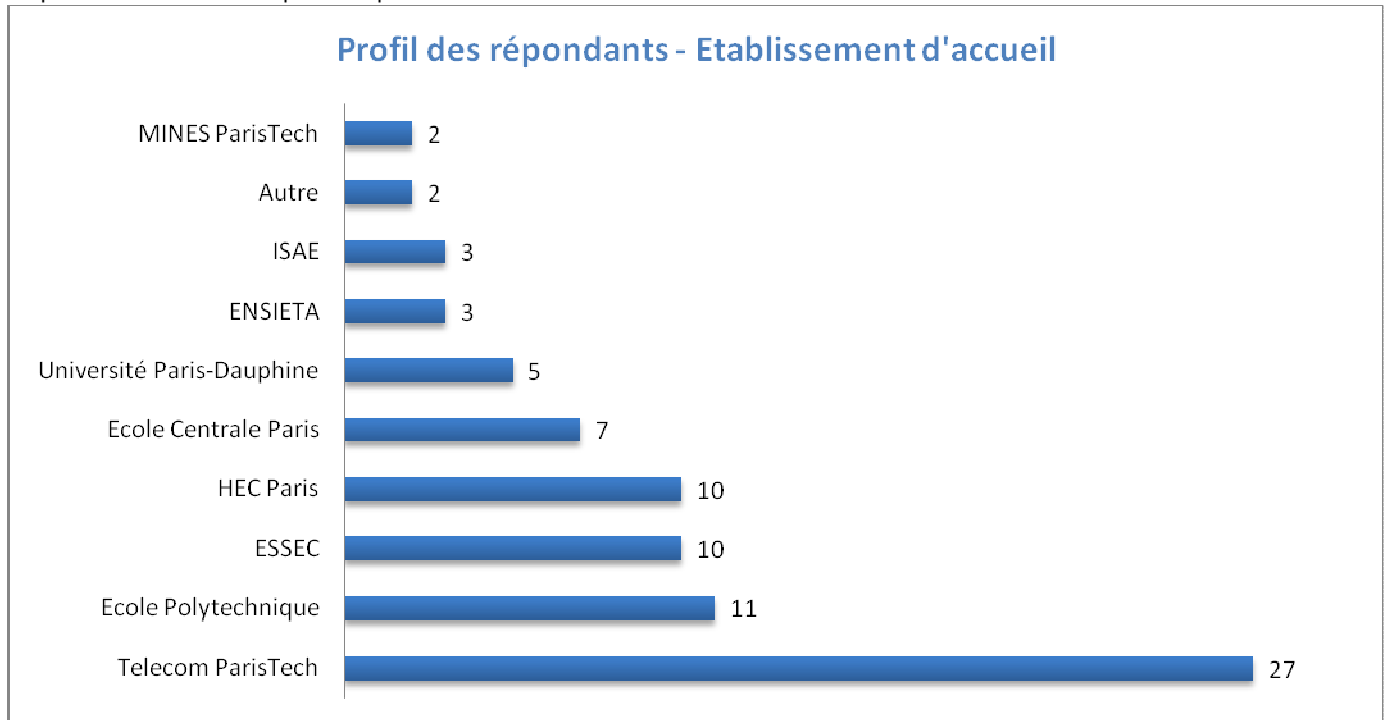
Graphe 1 – Ventilation des répondants par promotion



Graphe 2 – Ventilation des répondants par nationalité

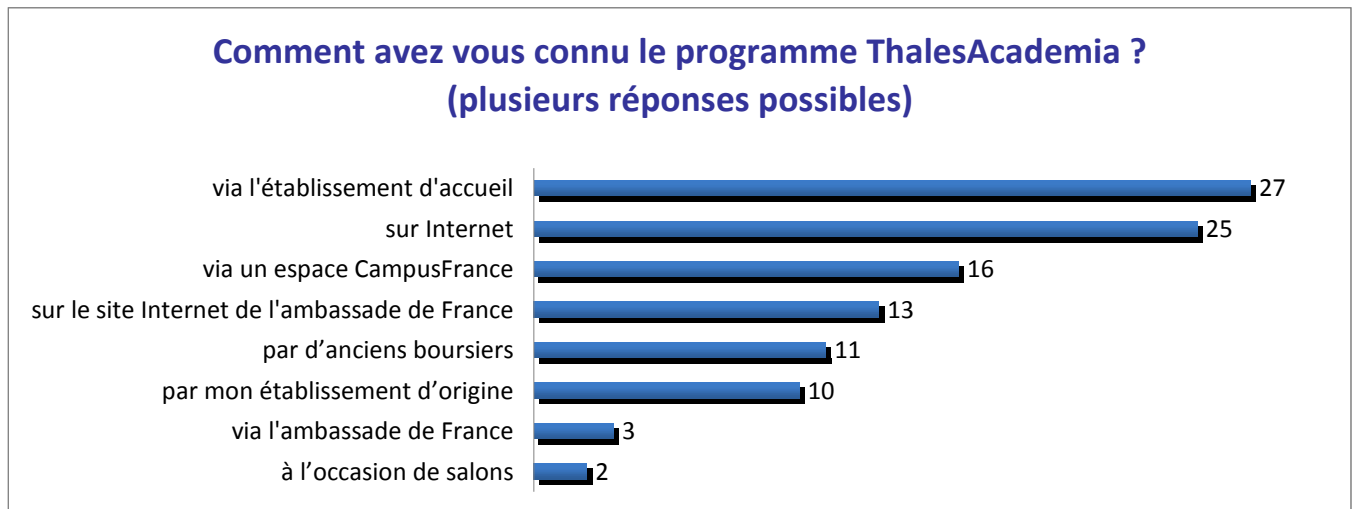


Graph 3 – Ventilation des répondants par établissement d'accueil

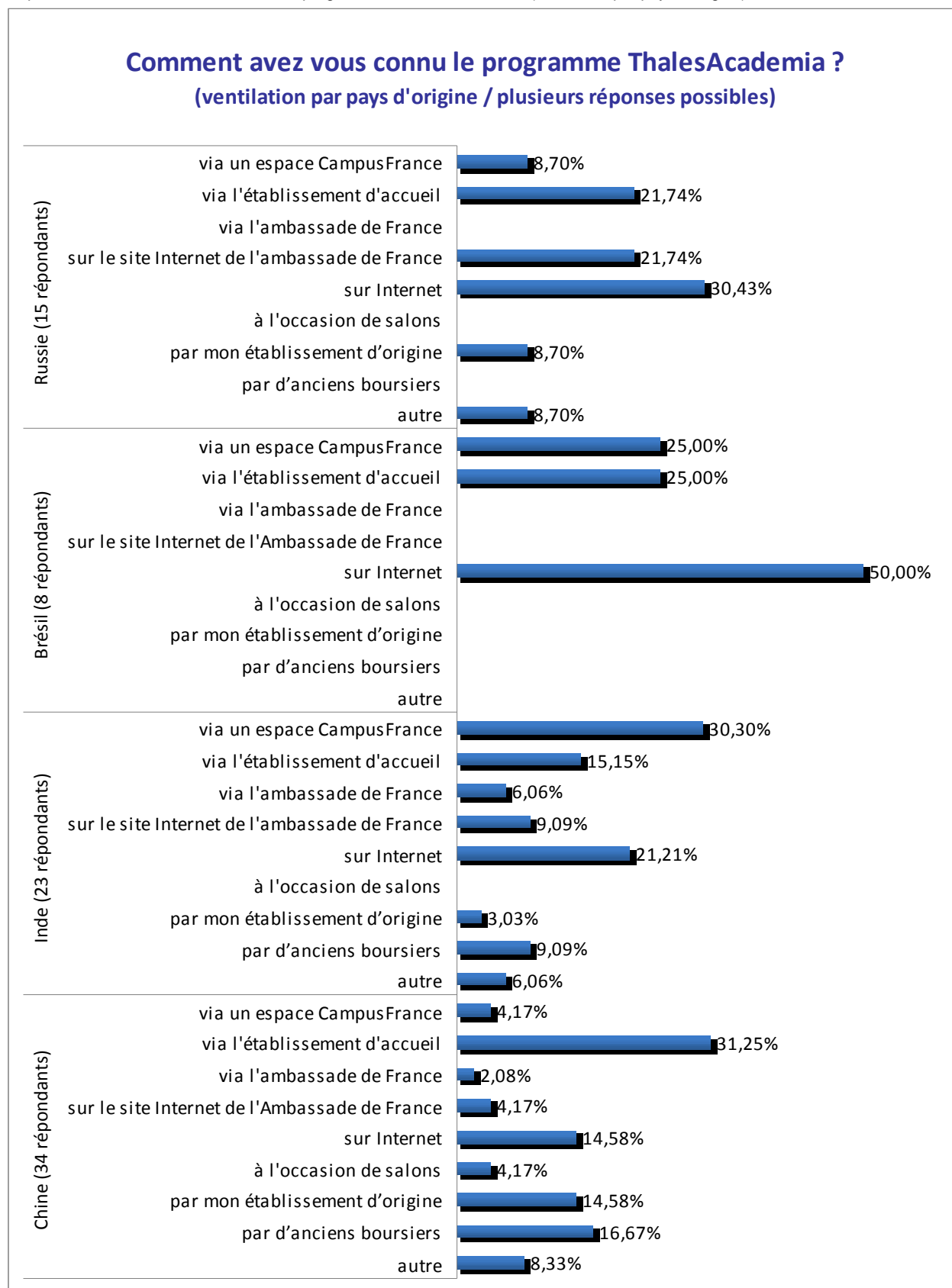


## 2.2 Avant ThalesAcademia

Graphe 4 - Comment avez vous connu le programme ThalesAcademia ?

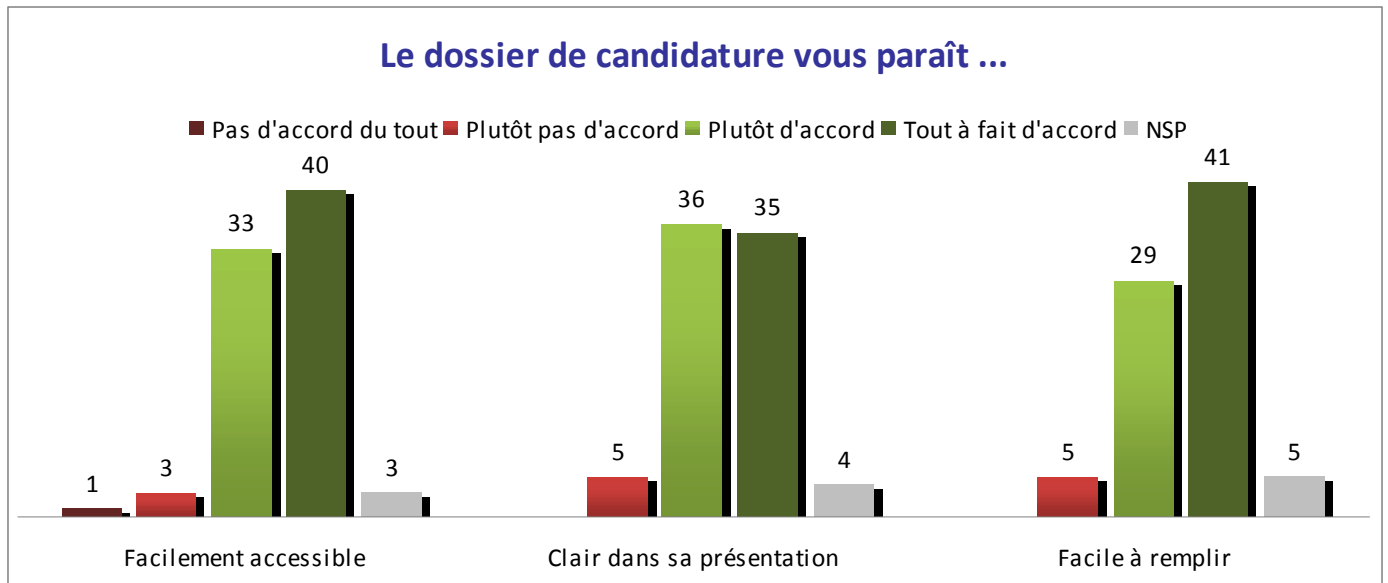


Graph 5 - Comment avez vous connu le programme ThalesAcademia ? (ventilation par pays d'origine)

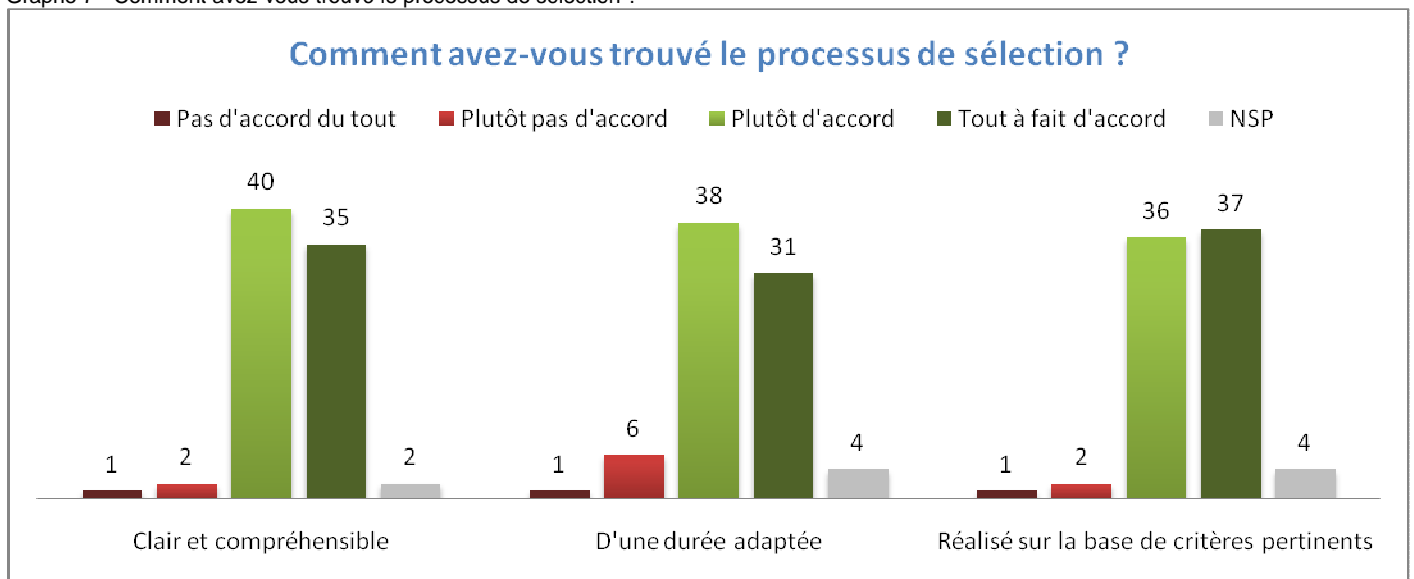




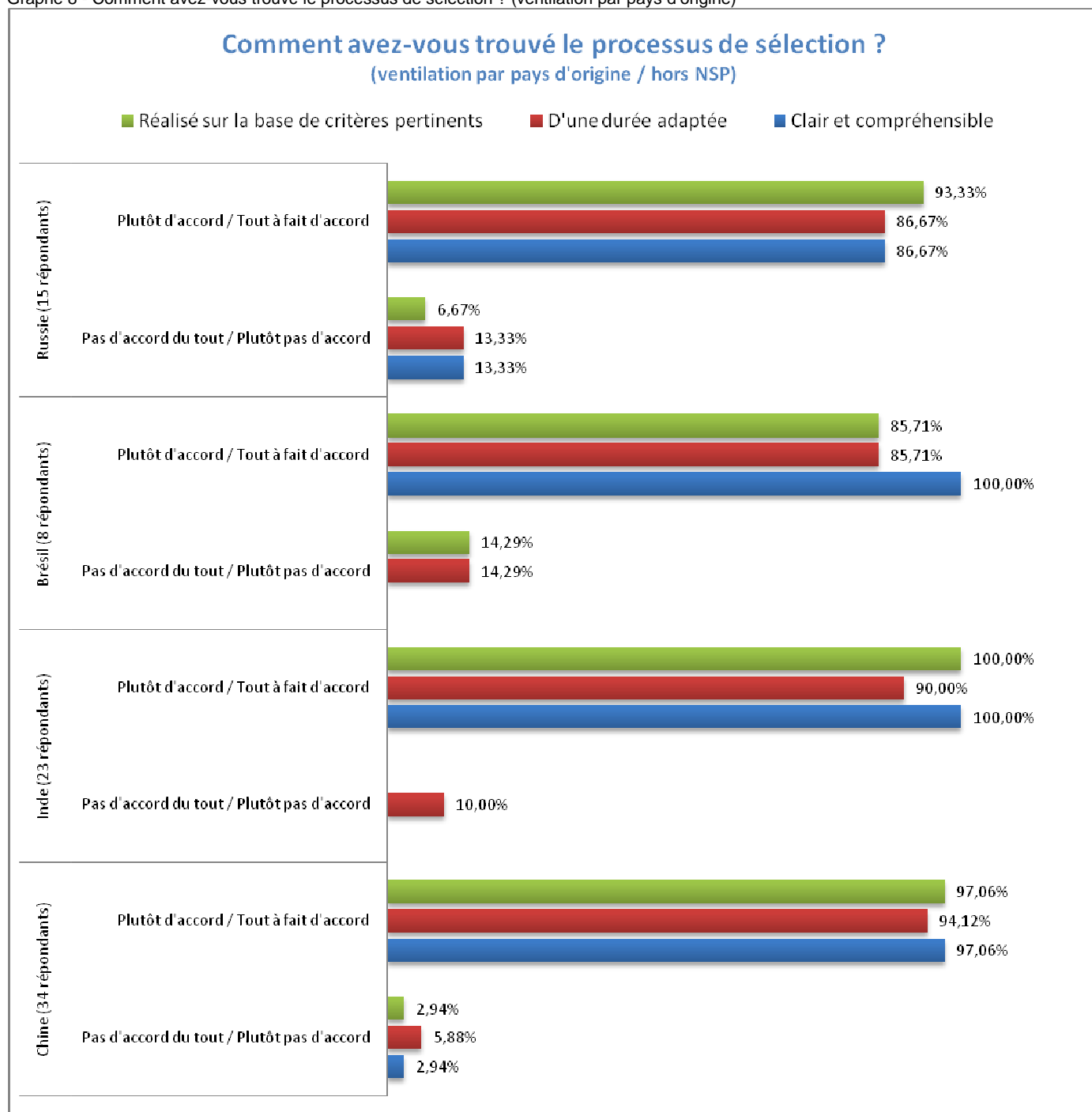
Graphe 6 - Le dossier de candidature vous paraît...



Graphe 7 - Comment avez-vous trouvé le processus de sélection ?

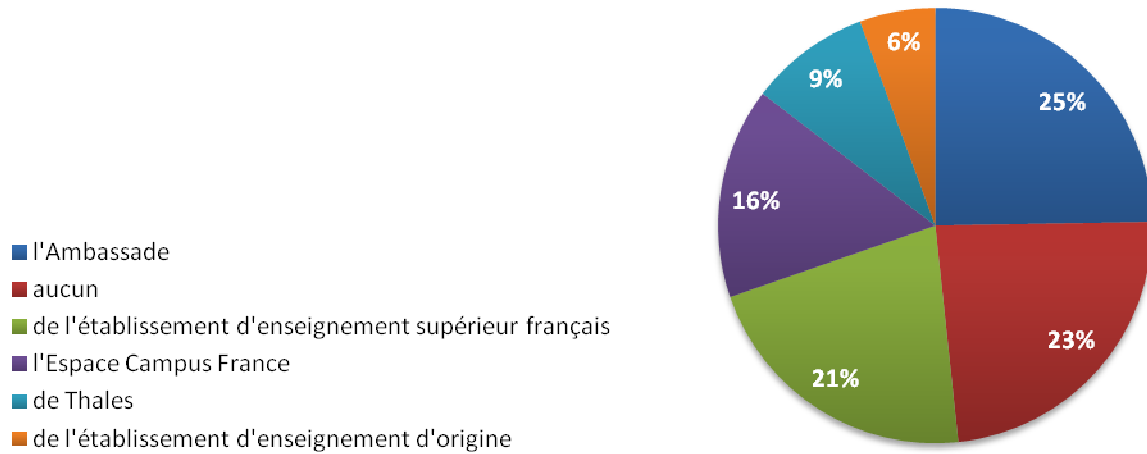


Graph 8 - Comment avez-vous trouvé le processus de sélection ? (ventilation par pays d'origine)



Graphe 9 - Pour remplir et déposer le dossier de candidature, vous-avez entrepris préalablement des démarches auprès de :

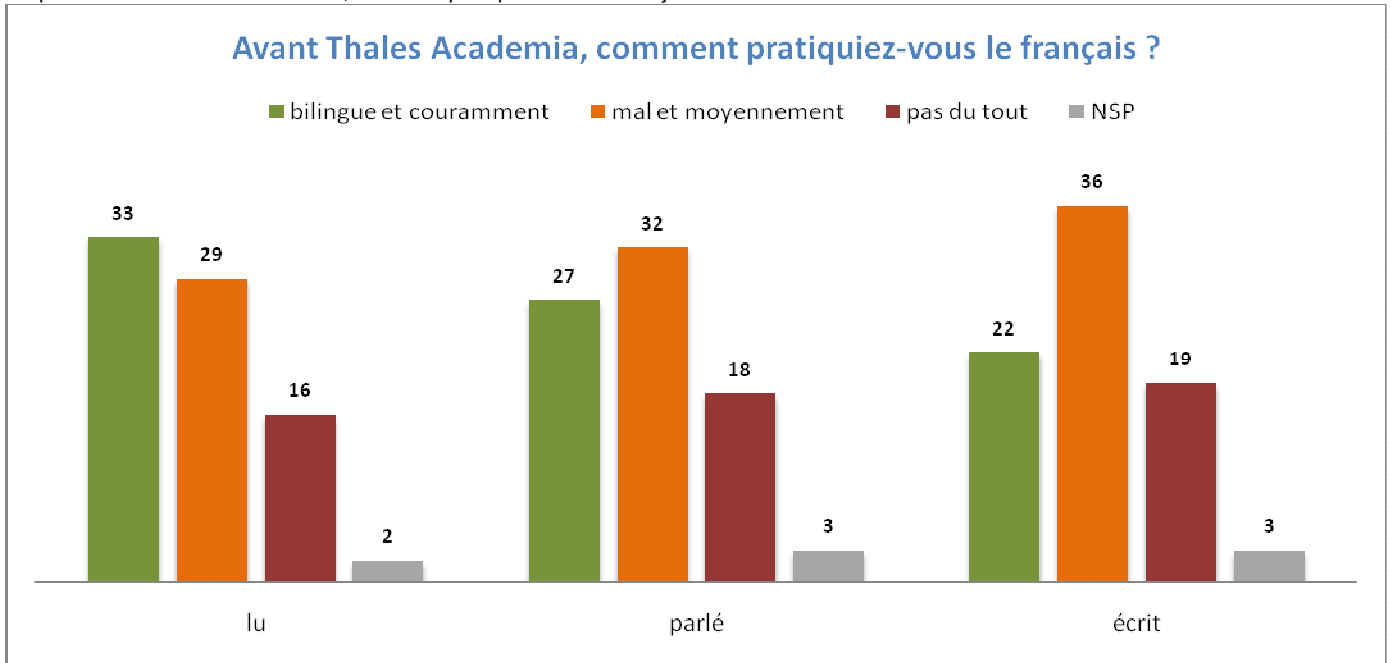
**Pour remplir et déposer le dossier de candidature, vous-avez entrepris préalablement des démarches auprès de :**  
(plusieurs réponses possibles)



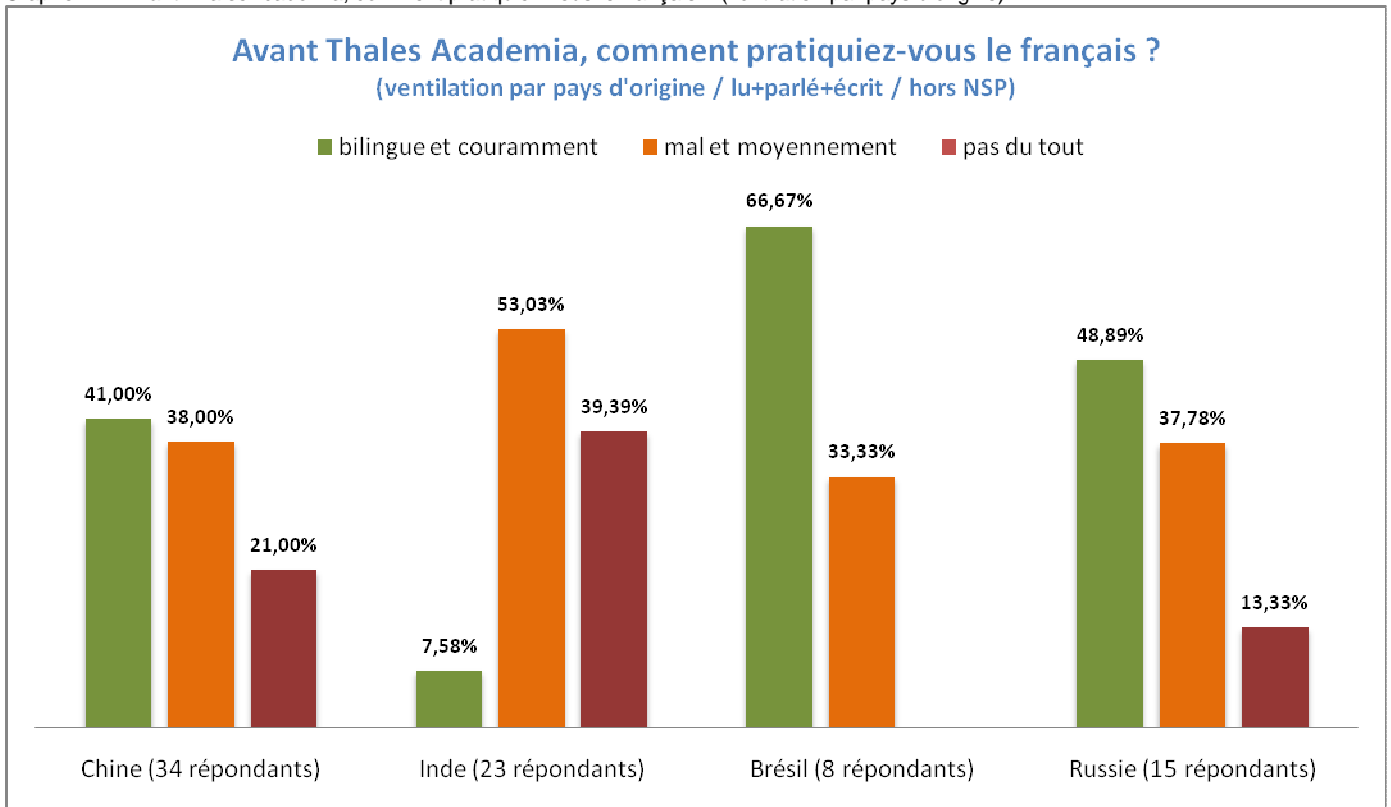
**Si OUI, êtes-vous satisfait(e) de l'aide apportée ?**



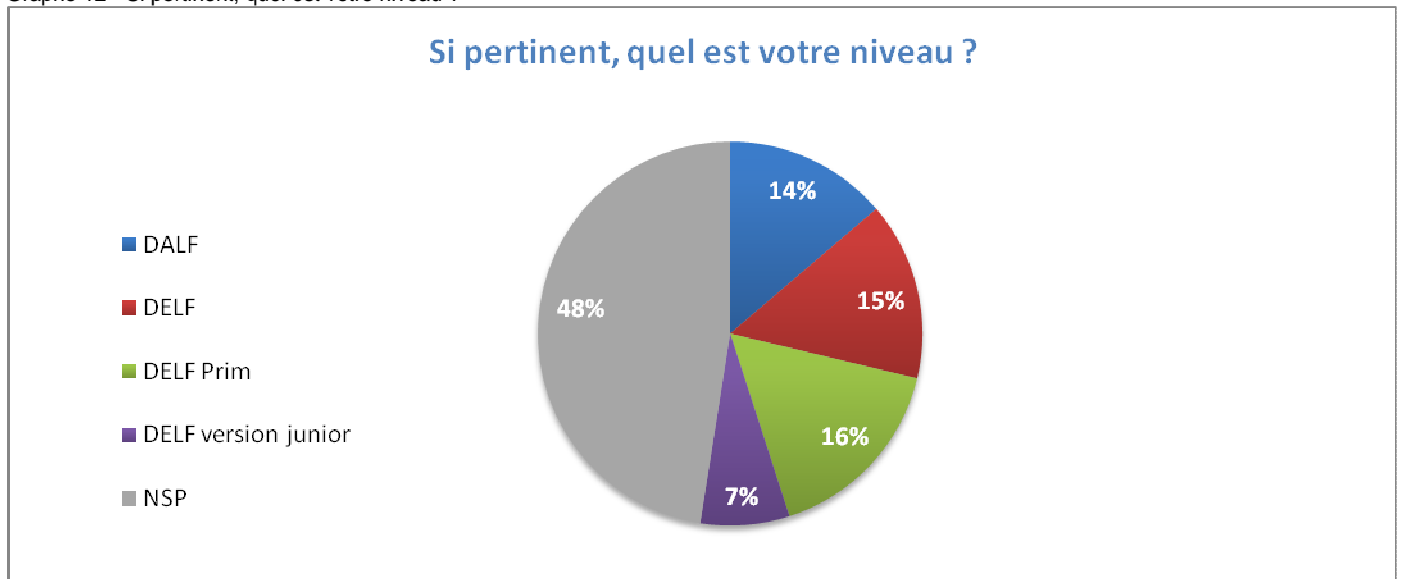
Graphe 10 - Avant ThalesAcademia, comment pratiquiez-vous le français ?



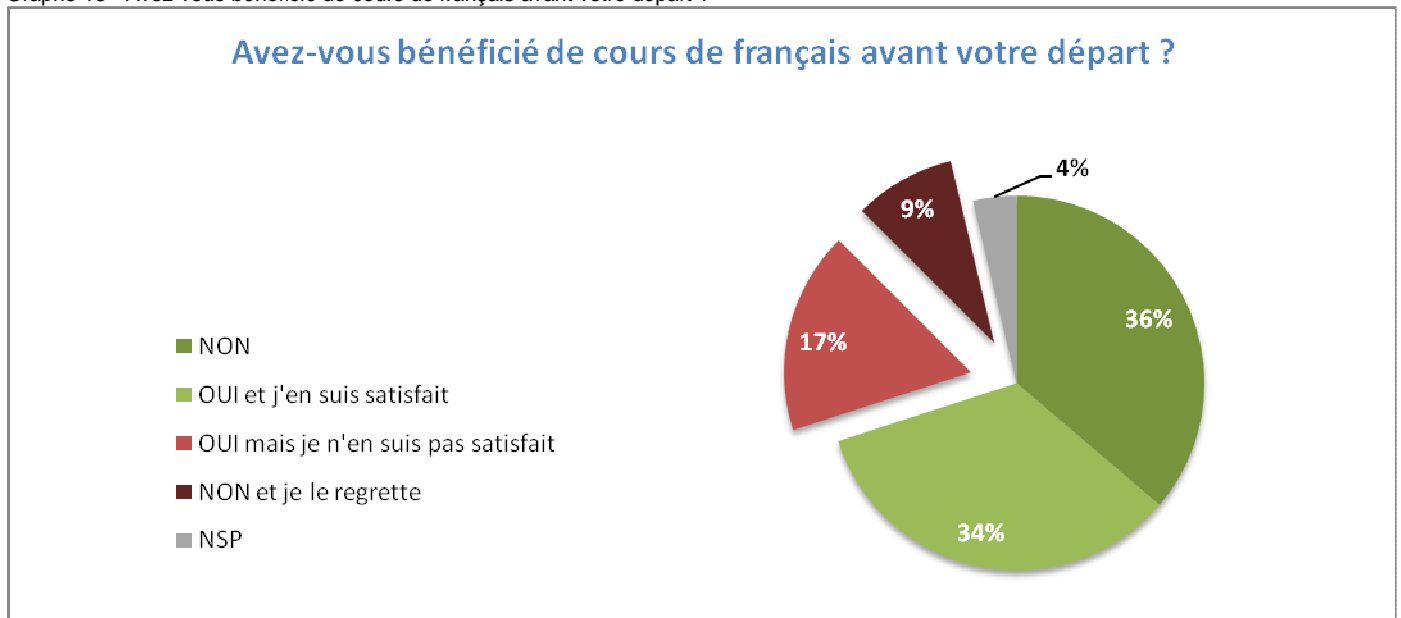
Graphe 11 - Avant ThalesAcademia, comment pratiquiez-vous le français ? (ventilation par pays d'origine)



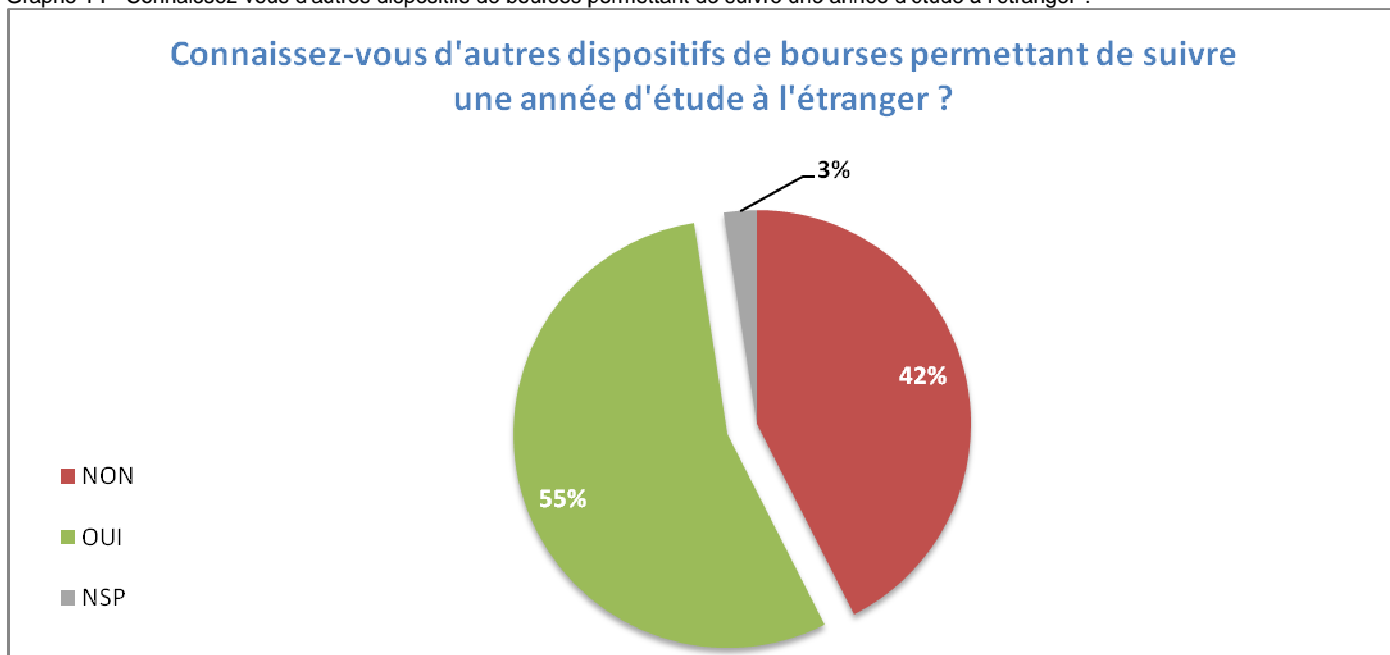
Graphe 12 - Si pertinent, quel est votre niveau ?



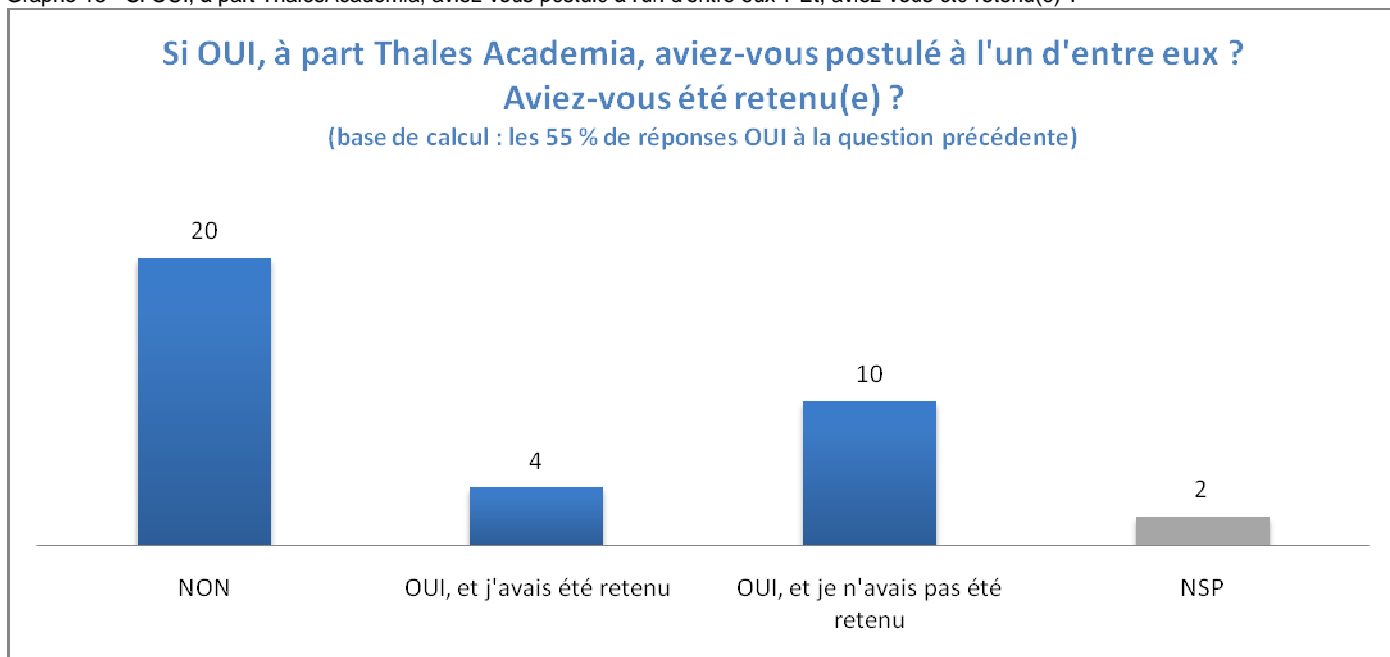
Graphe 13 - Avez-vous bénéficié de cours de français avant votre départ ?



Graphe 14 - Connaissez-vous d'autres dispositifs de bourses permettant de suivre une année d'étude à l'étranger ?

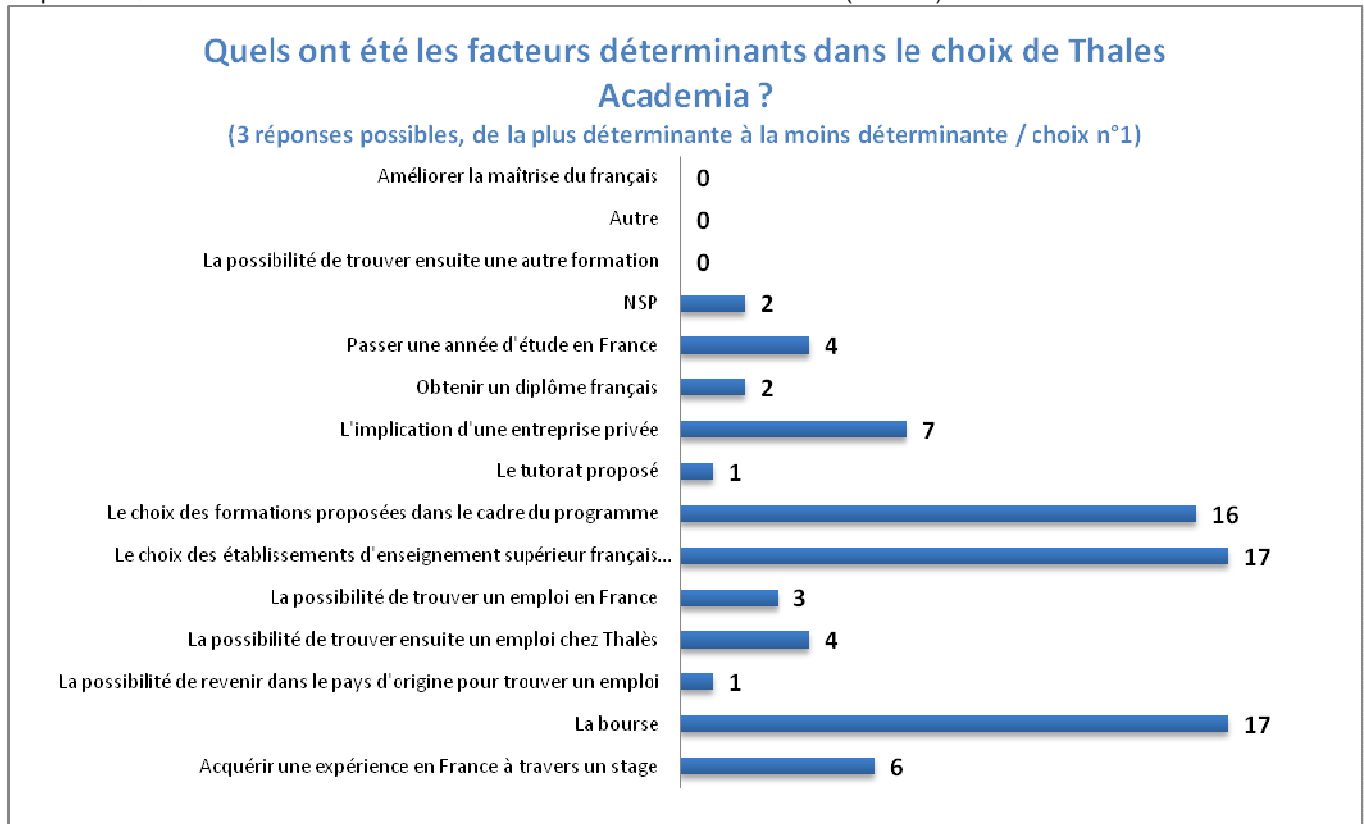


Graphe 15 - Si OUI, à part ThalesAcademia, aviez-vous postulé à l'un d'entre eux ? Et, aviez-vous été retenu(e) ?

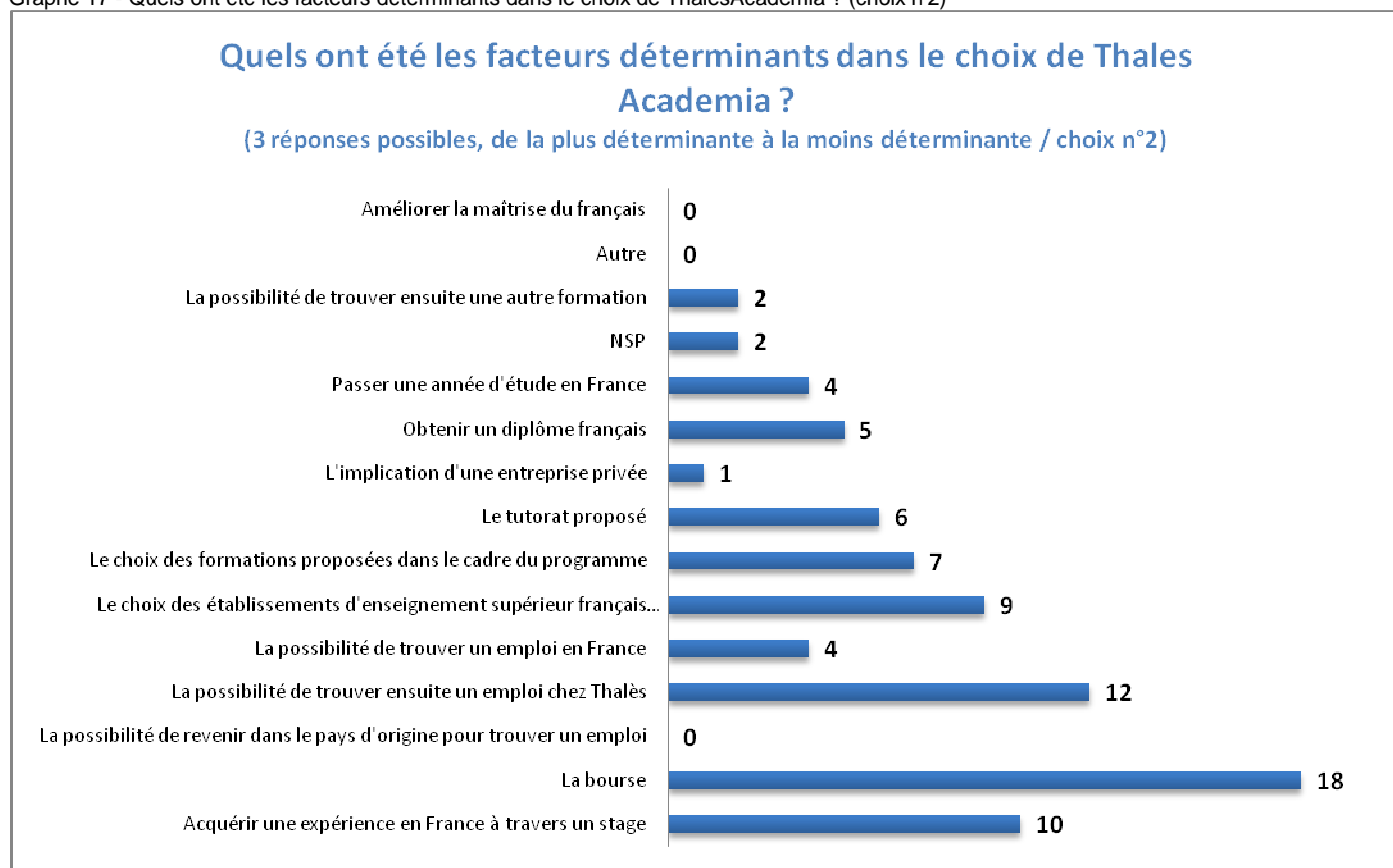


## 2.3 Concernant ThalesAcademia

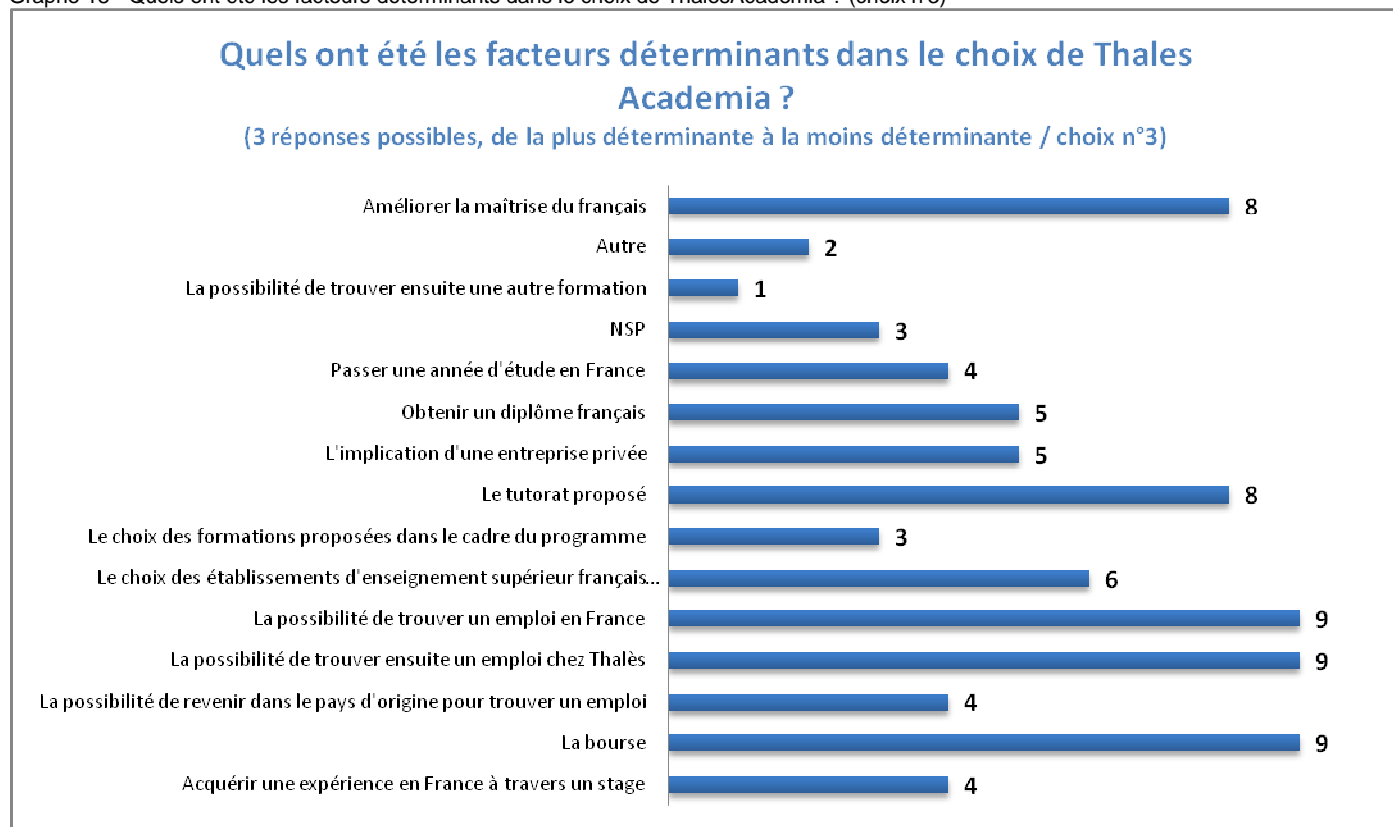
Graph 16 - Quels ont été les facteurs déterminants dans le choix de ThalesAcademia ? (choix n°1)



Graphe 17 - Quels ont été les facteurs déterminants dans le choix de ThalesAcademia ? (choix n°2)

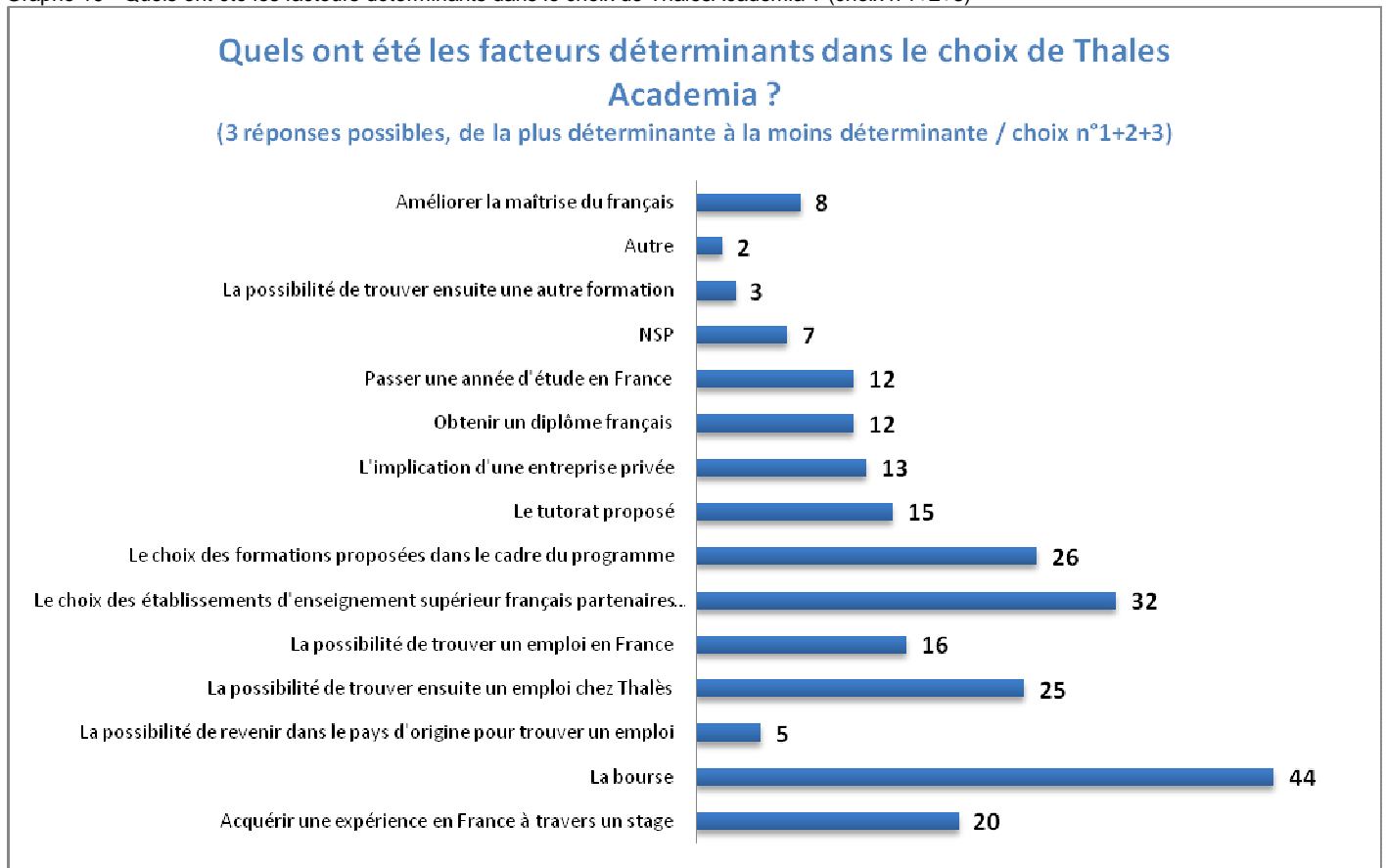


Graphe 18 - Quels ont été les facteurs déterminants dans le choix de ThalesAcademia ? (choix n°3)

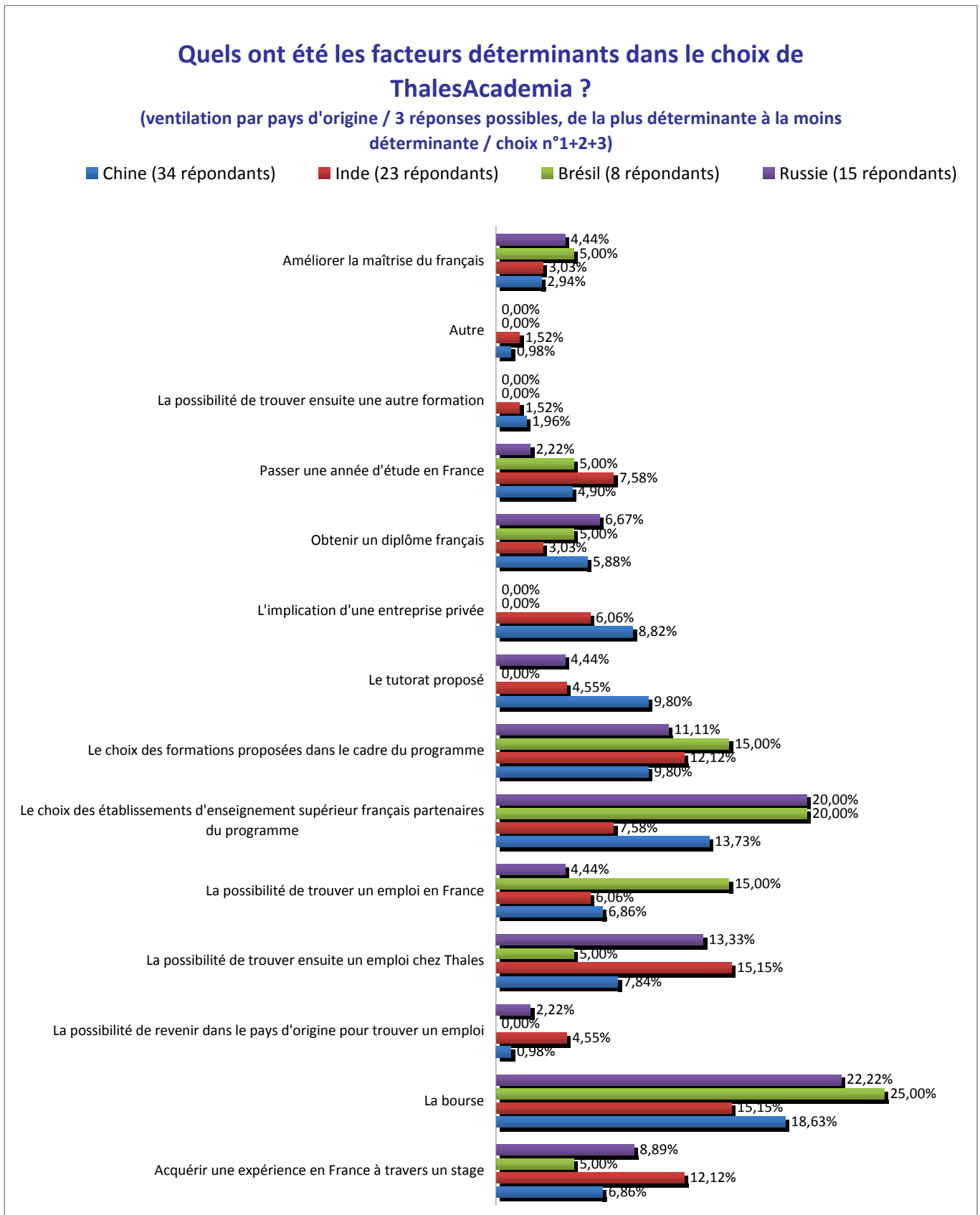




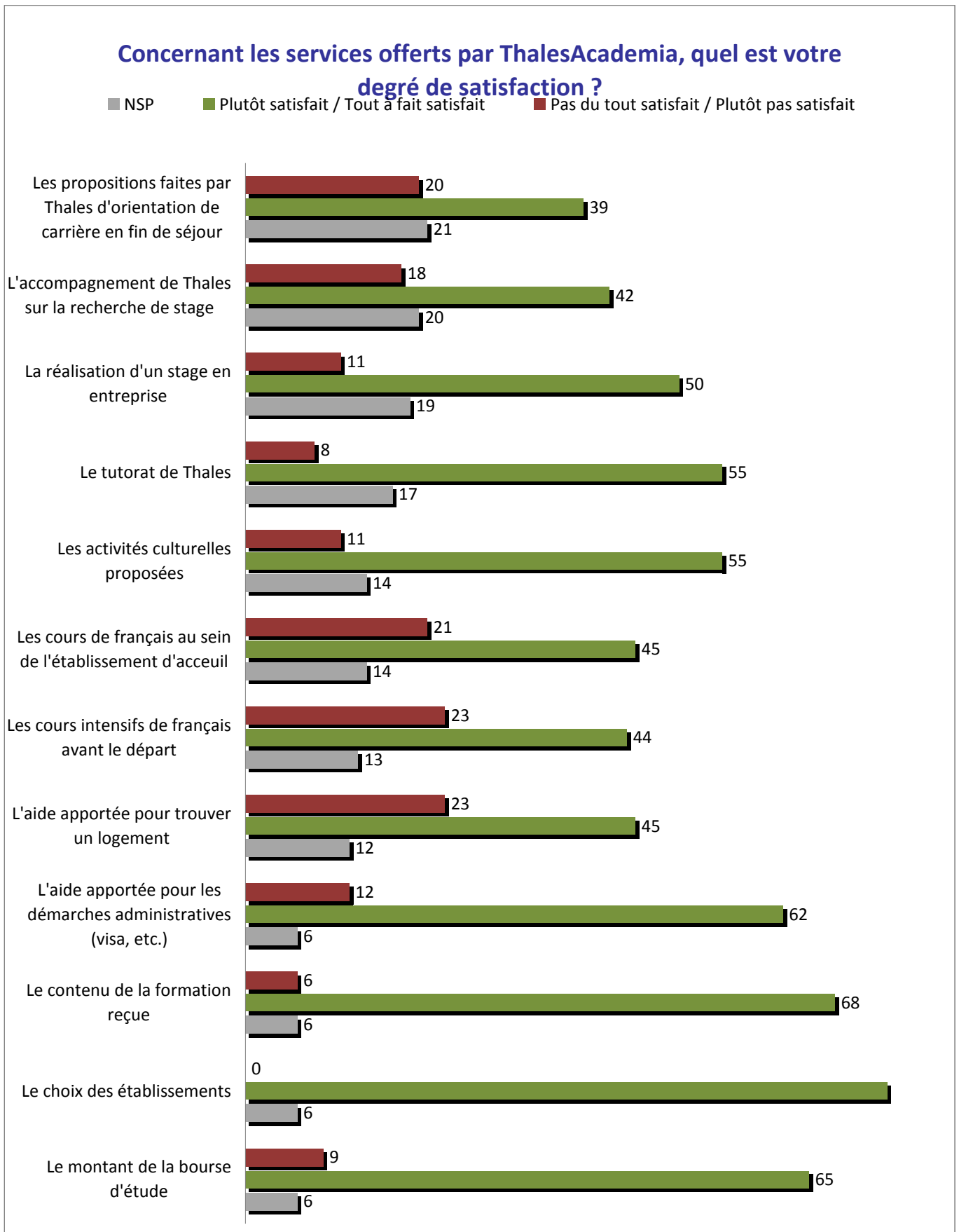
Graph 19 - Quels ont été les facteurs déterminants dans le choix de ThalesAcademia ? (choix n°1+2+3)



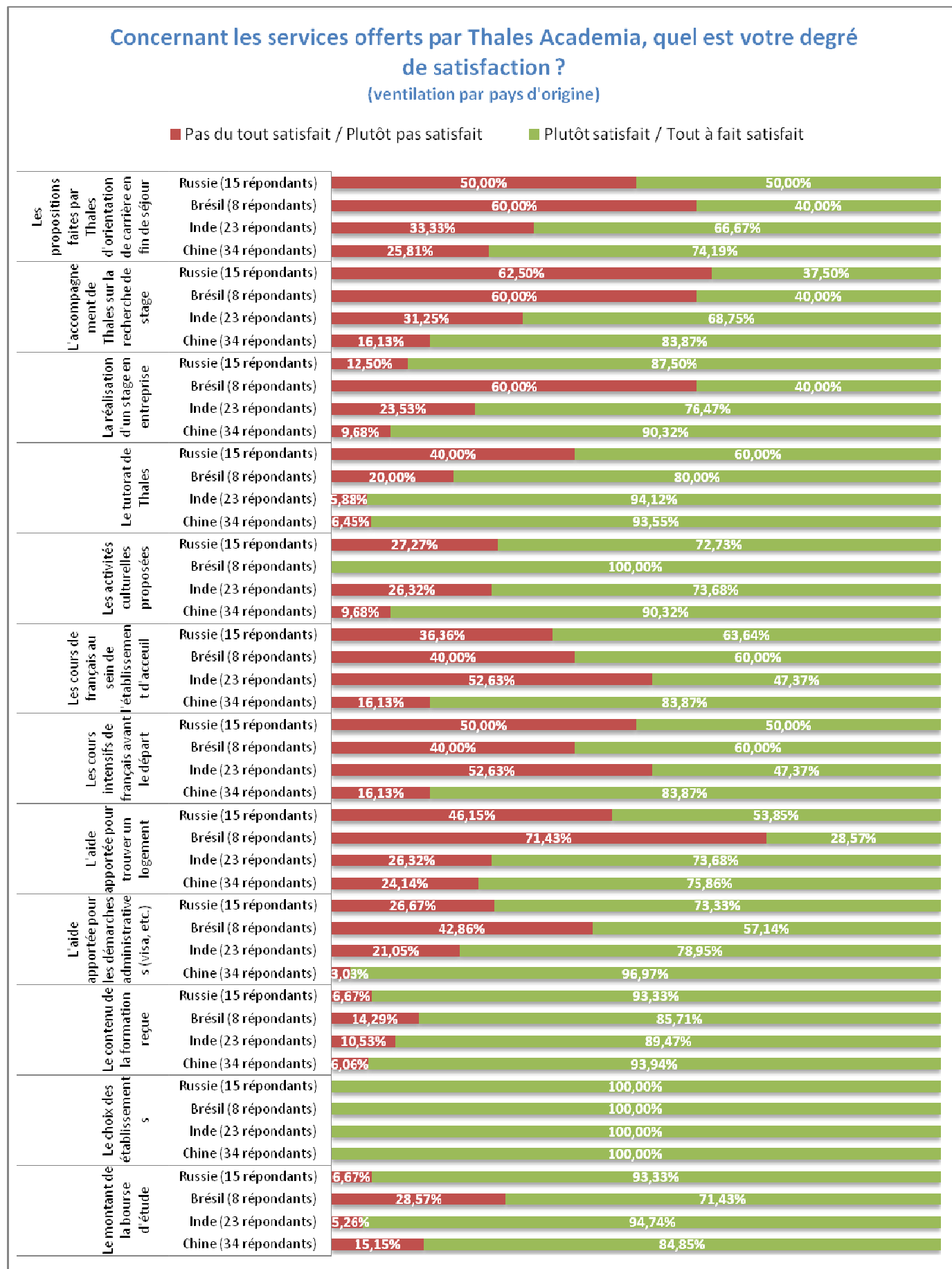
Graphe 20 - Quels ont été les facteurs déterminants dans le choix de ThalesAcademia ? (ventilation par pays d'origine)



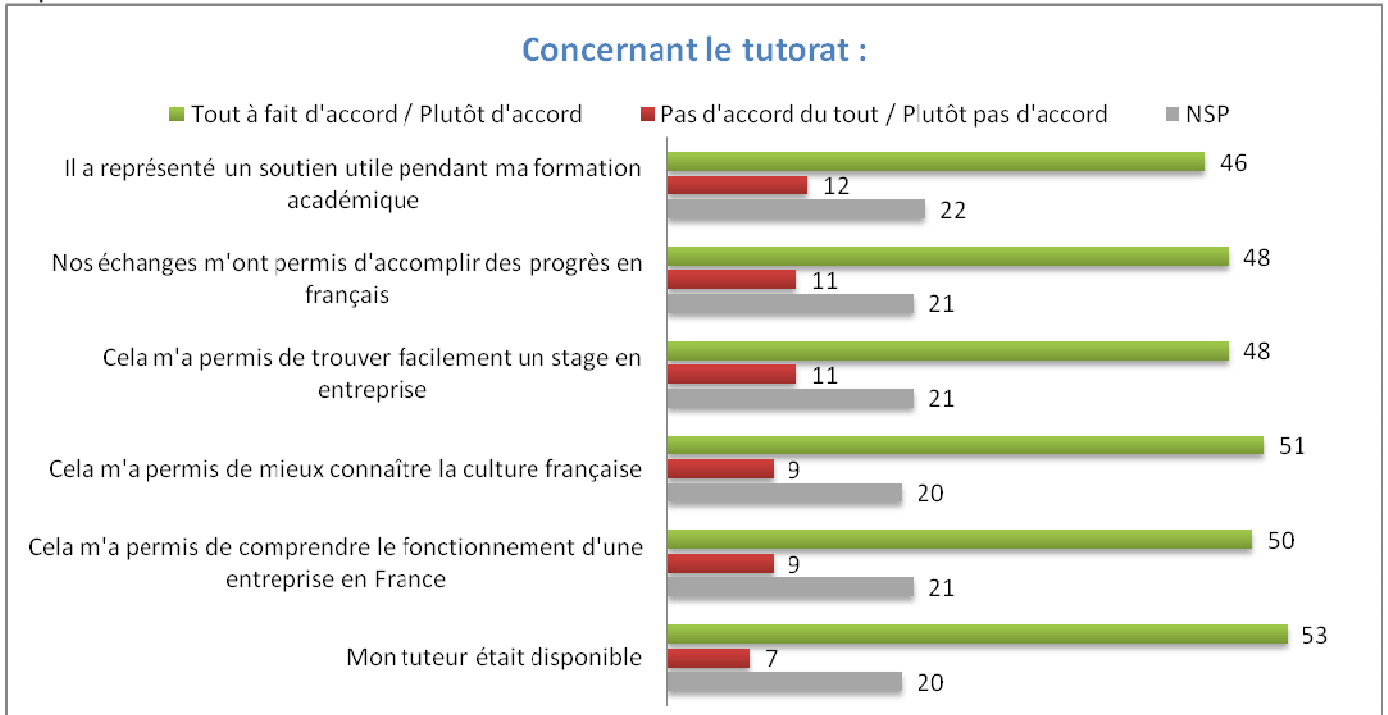
Graphe 21 - Concernant les services offerts, quel est votre degré de satisfaction ?



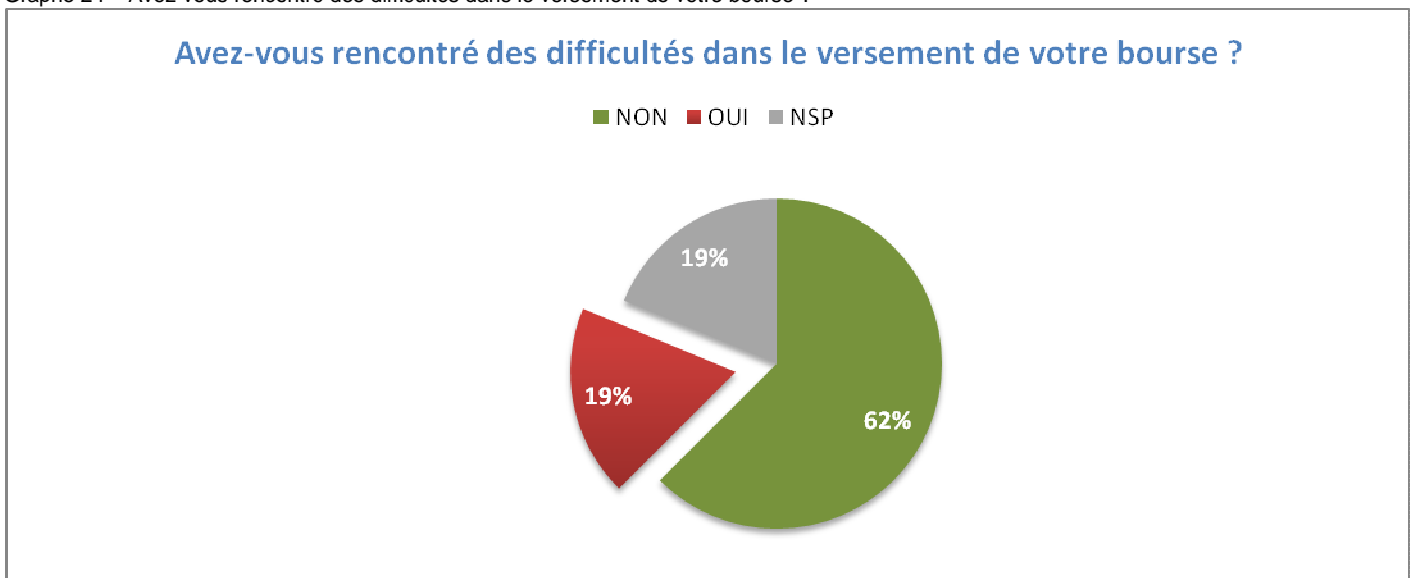
Graphe 22 - Concernant les services offerts, quel est votre degré de satisfaction ? (ventilation par pays d'origine)



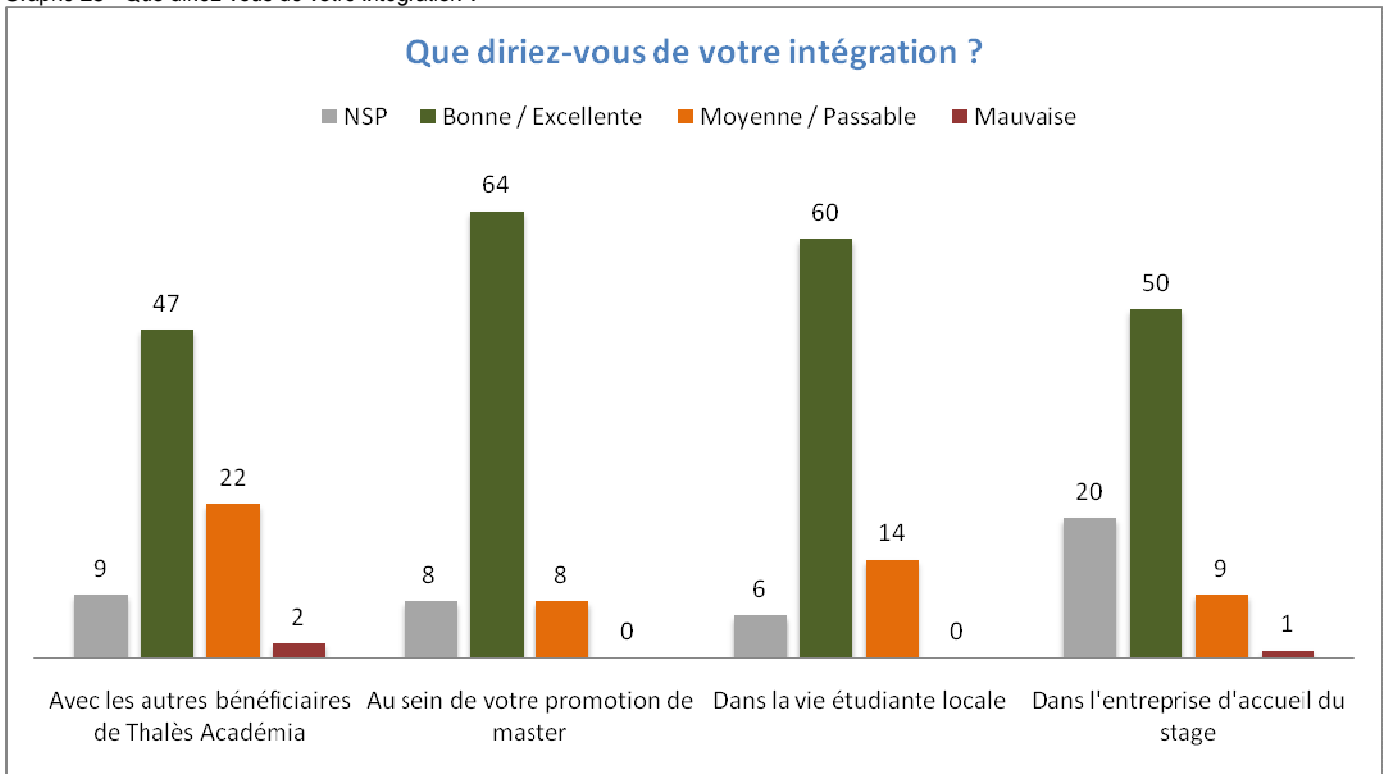
Graphe 23 - Concernant le tutorat :



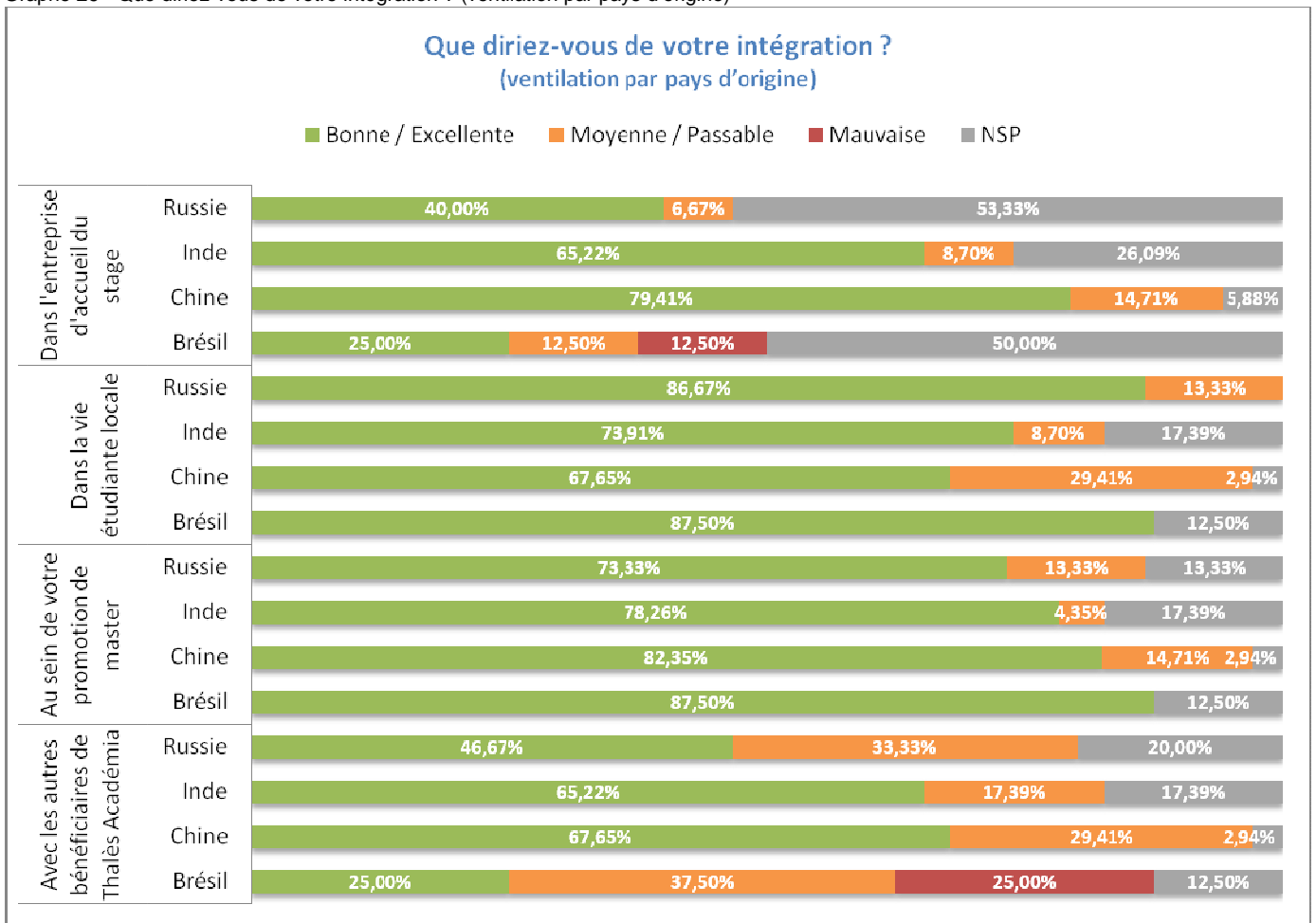
Graphe 24 – Avez-vous rencontré des difficultés dans le versement de votre bourse ?



Graphe 25 - Que diriez-vous de votre intégration ?

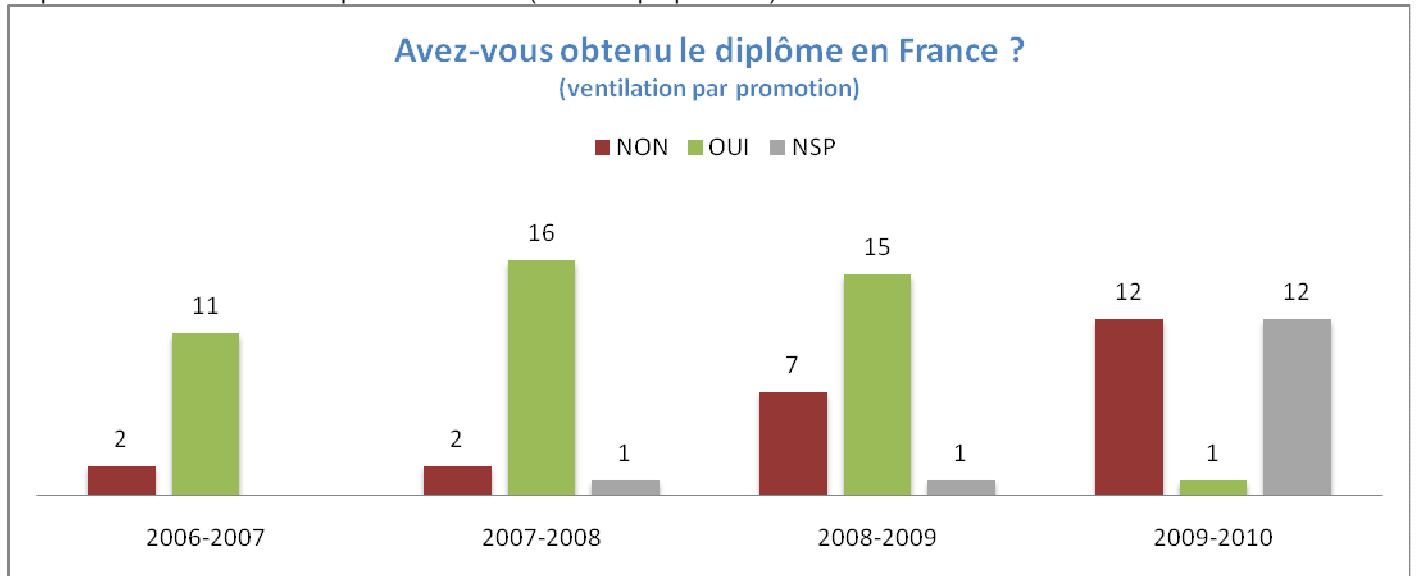


Graphe 26 - Que diriez-vous de votre intégration ? (ventilation par pays d'origine)

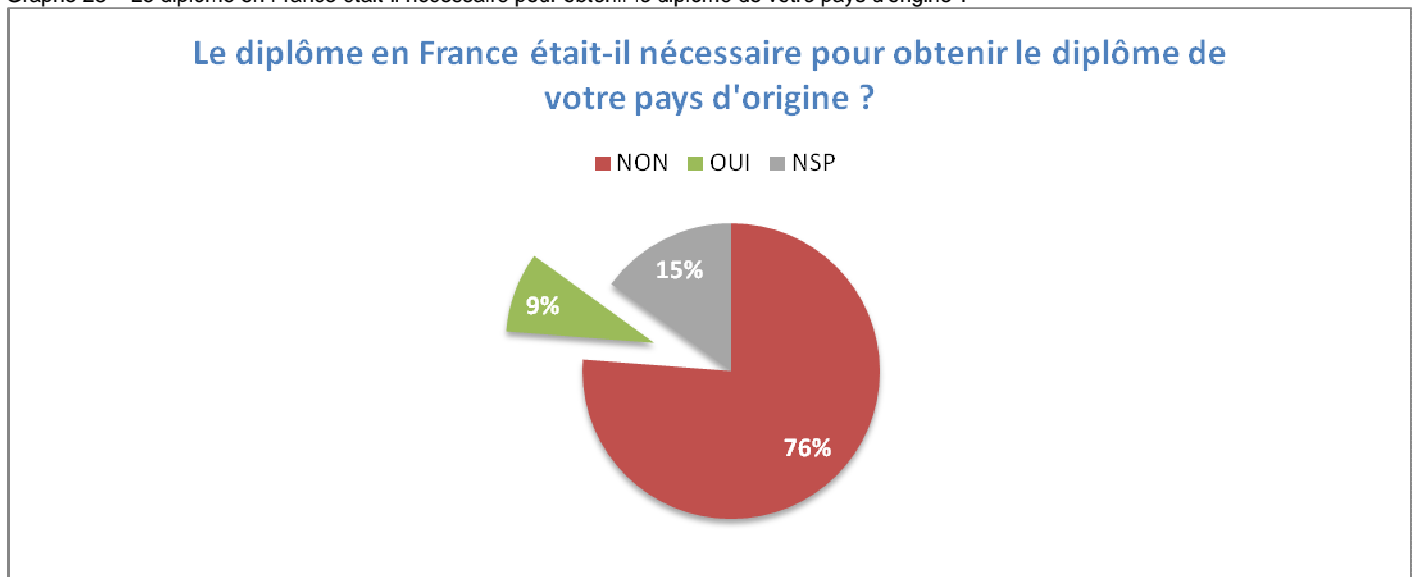


## 2.4 Après ThalesAcademia

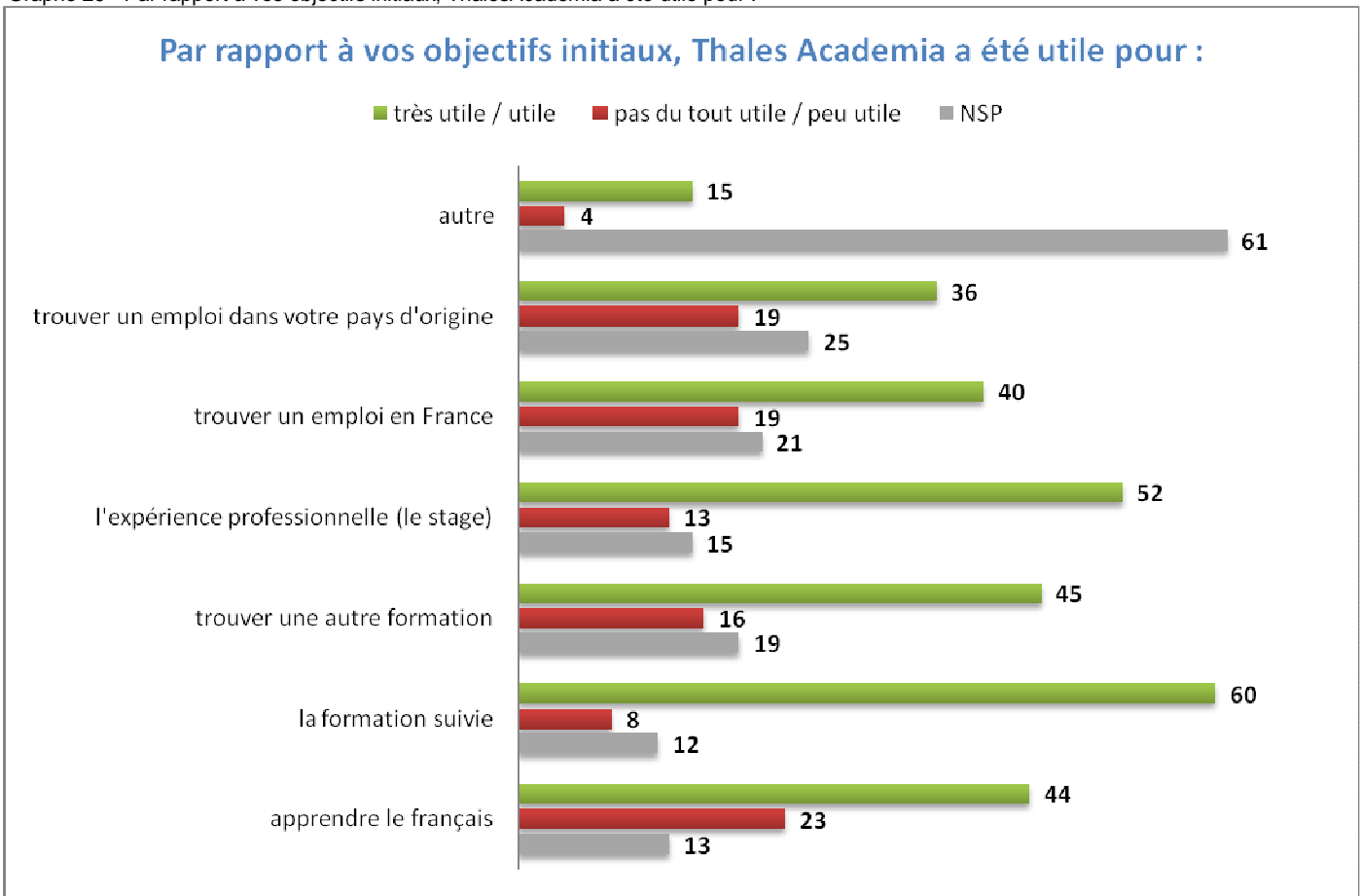
Graphe 27 - Avez-vous obtenu le diplôme en France ? (ventilation par promotion)



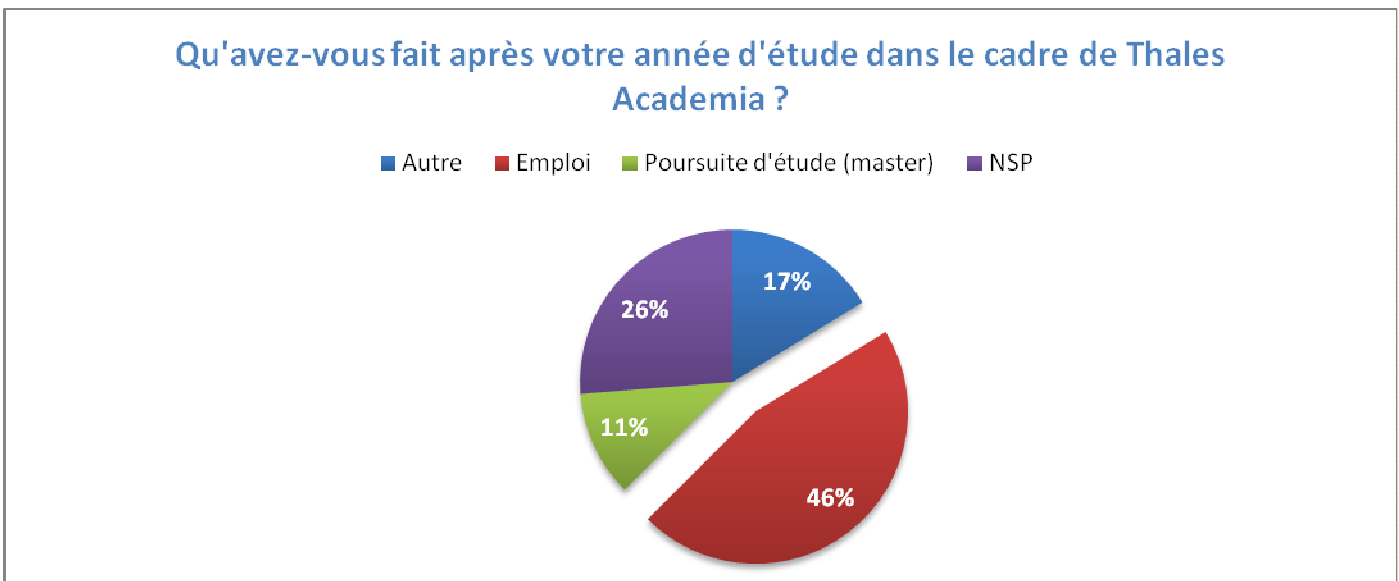
Graphe 28 – Le diplôme en France était-il nécessaire pour obtenir le diplôme de votre pays d'origine ?



Graphe 29 - Par rapport à vos objectifs initiaux, ThalesAcademia a été utile pour :

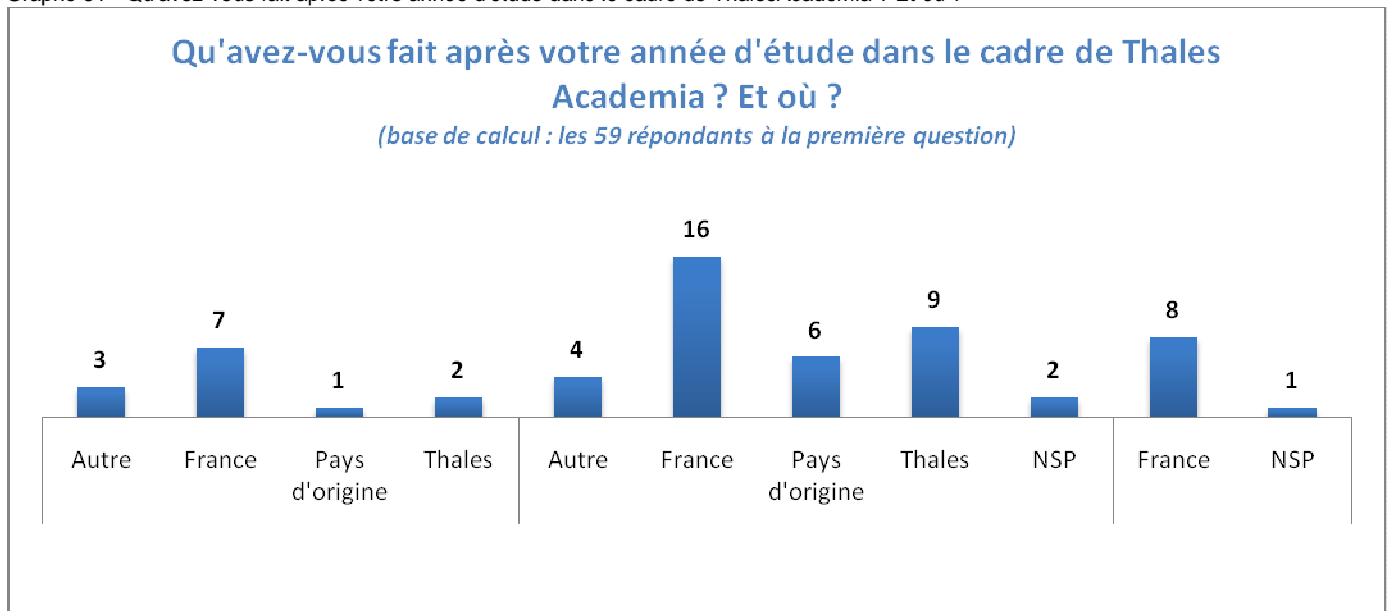


Graphe 30 - Qu'avez-vous fait après votre année d'étude dans le cadre de ThalesAcademia ?





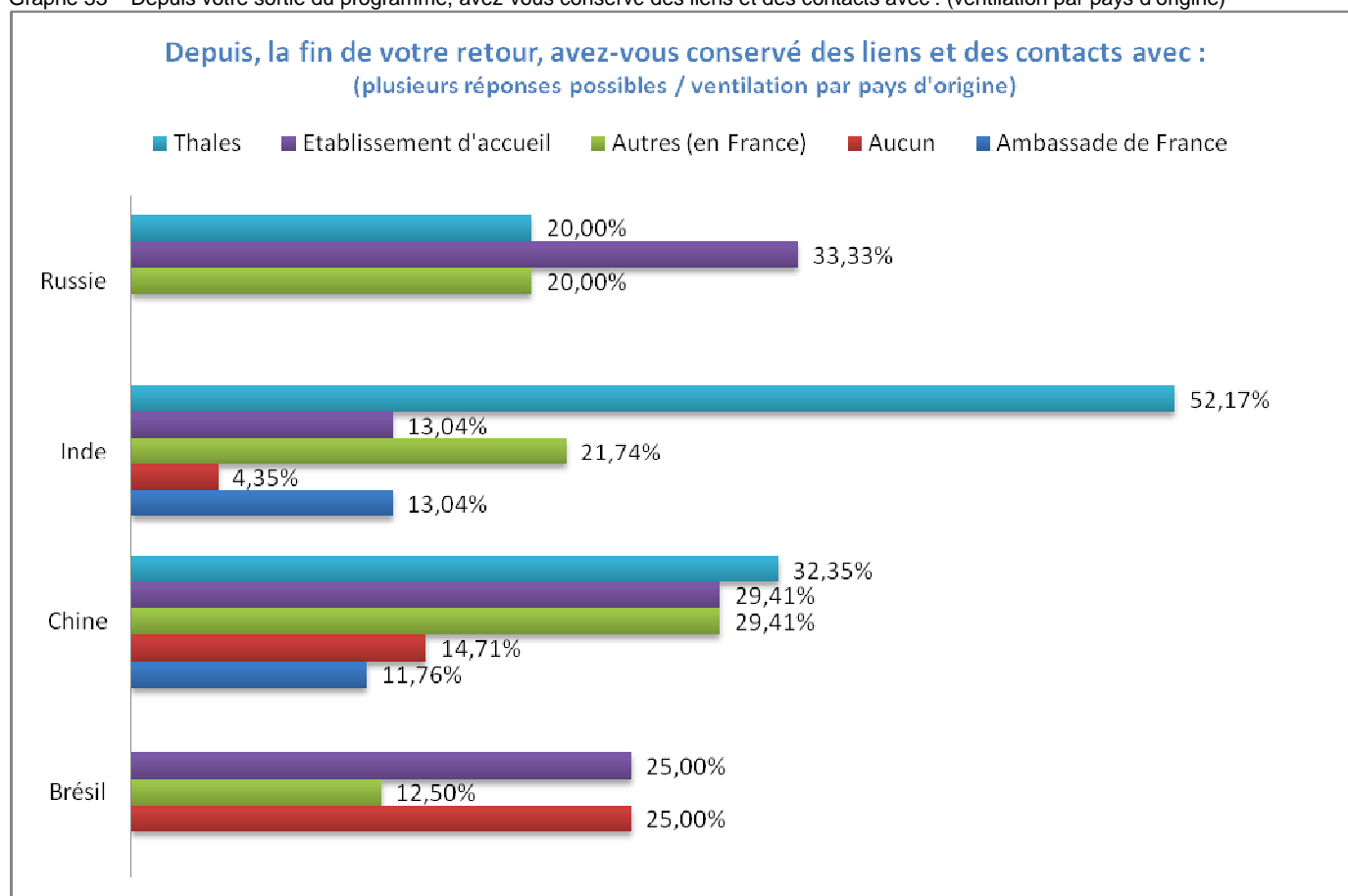
Grphe 31 - Qu'avez-vous fait aprs votre annie d'tude dans le cadre de ThalesAcademia ? Et o ?



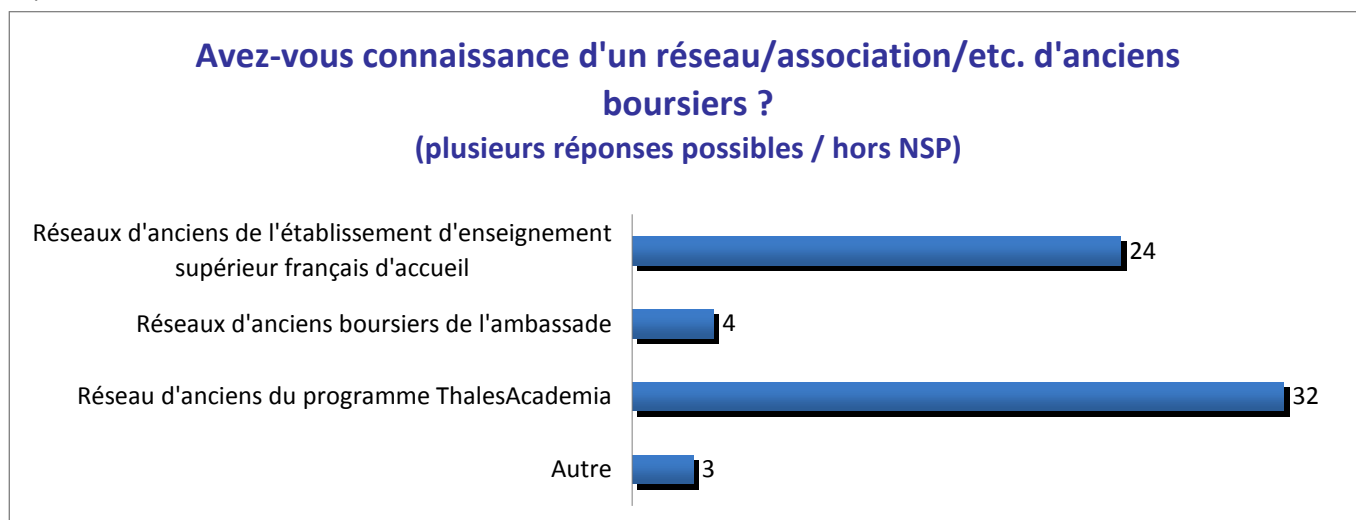
Graphe 32 – Depuis votre sortie du programme, avez-vous conservé des liens et des contacts avec :



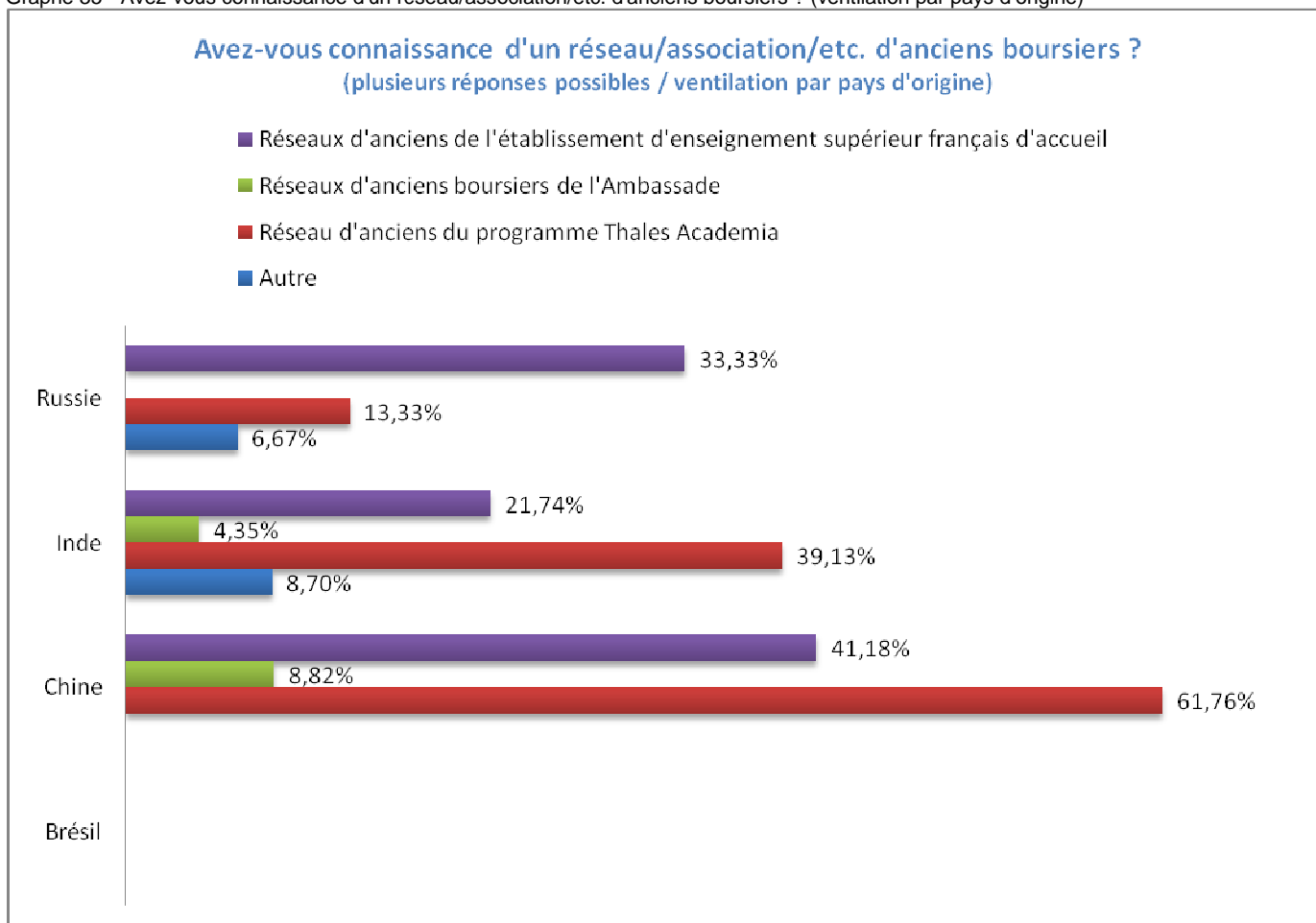
Graphe 33 – Depuis votre sortie du programme, avez-vous conservé des liens et des contacts avec : (ventilation par pays d'origine)



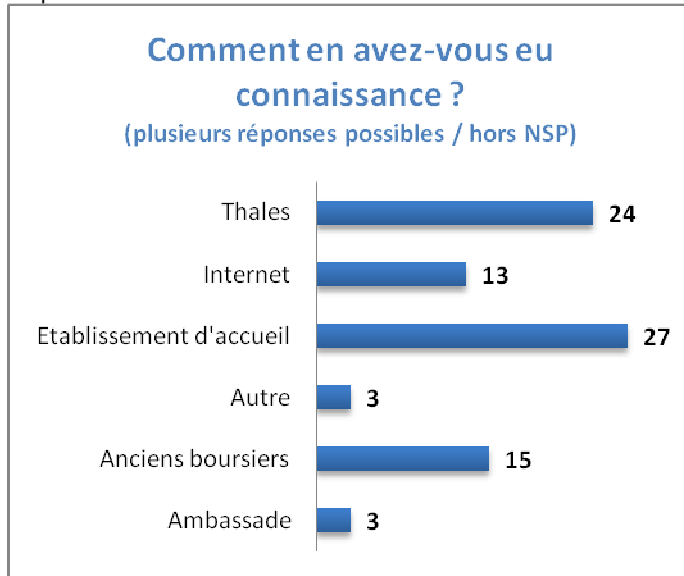
Graphe 34 - Avez-vous connaissance d'un réseau/association/etc. d'anciens boursiers ?



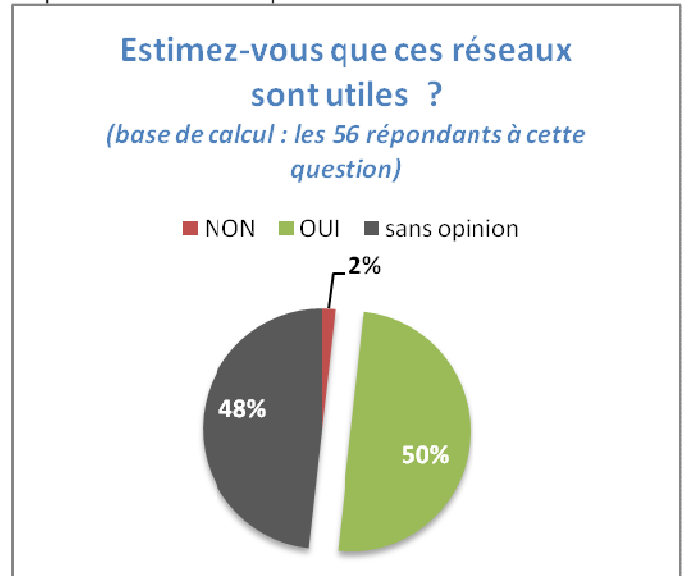
Graphe 35 - Avez-vous connaissance d'un réseau/association/etc. d'anciens boursiers ? (ventilation par pays d'origine)



Grphe 36 - Comment en avez-vous eu connaissance ?

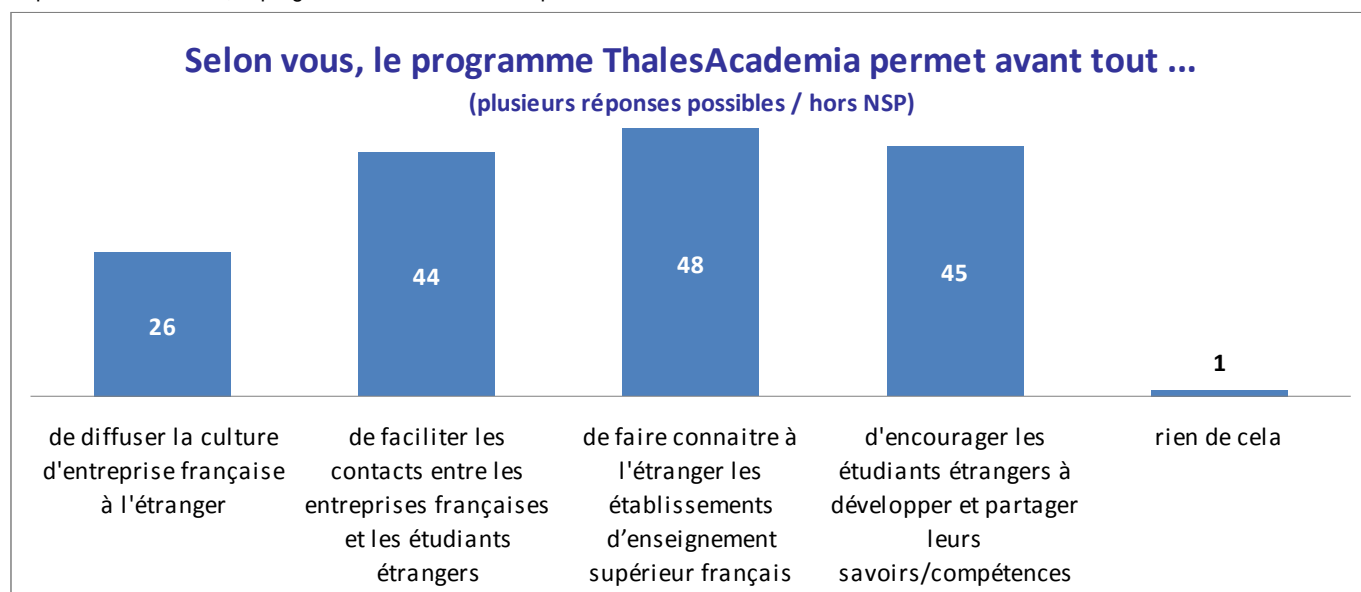


Grphe 37 - Estimez-vous que ces réseaux sont utiles ?

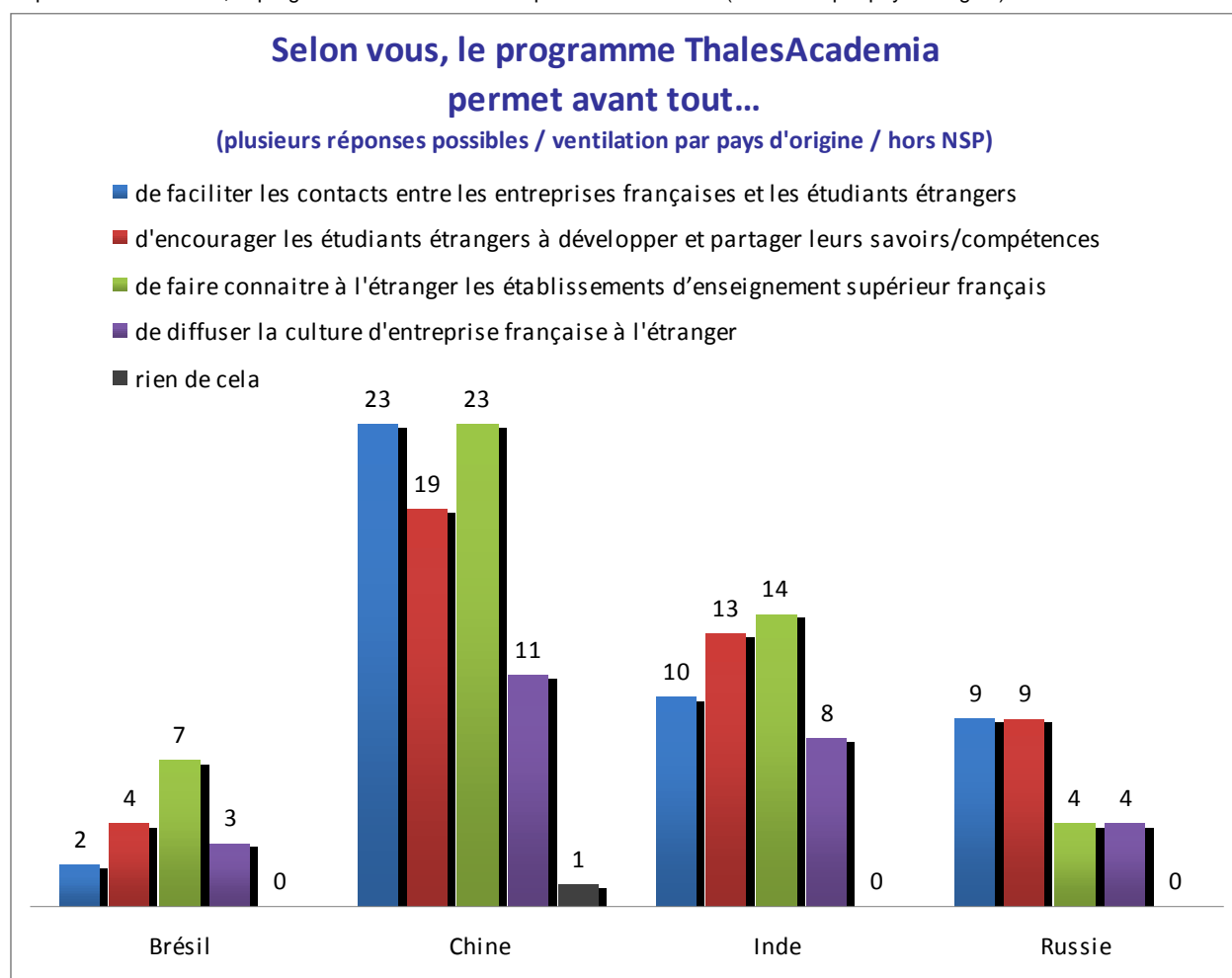


## 2.5 Dernières questions...

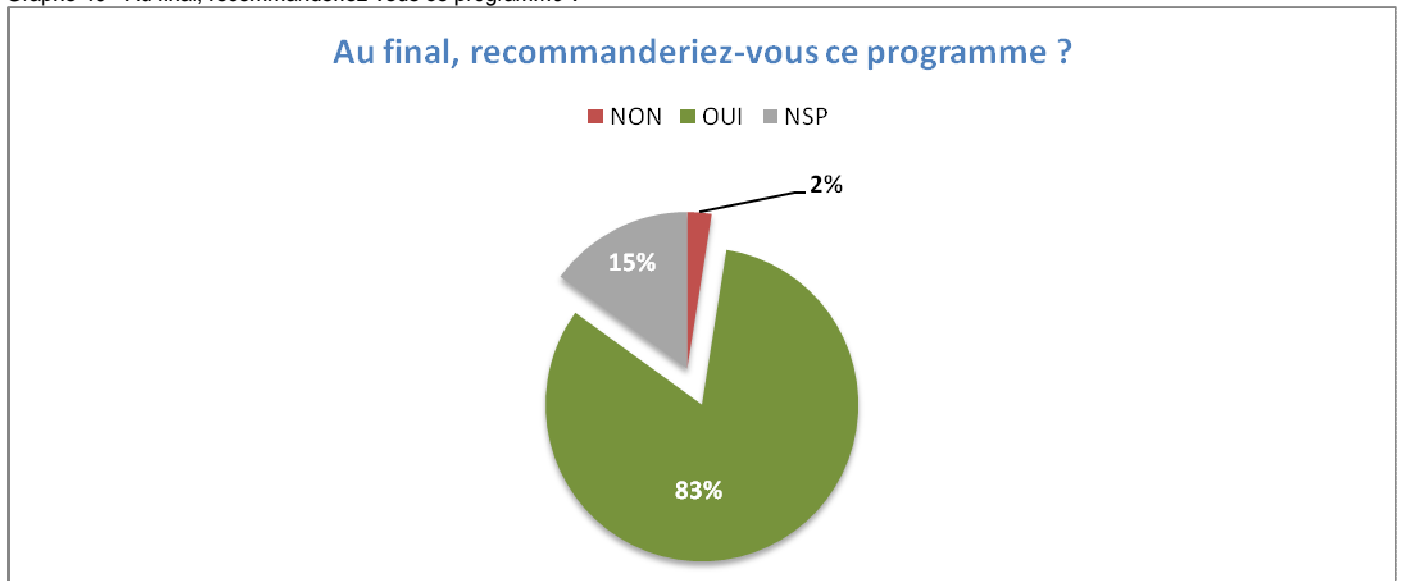
Graphe 38 - Selon vous, le programme ThalesAcademia permet avant tout...



Graphe 39 - Selon vous, le programme ThalesAcademia permet avant tout... (ventilation par pays d'origine)



Grphe 40 - Au final, recommanderiez-vous ce programme ?



## Annexe 3 – Liste des personnes rencontrées en France

### 3.1 Comité de pilotage

Organisme	Civilité	Prénom	Nom	Fonction
	M.	Dominique	PERREAU	Président du Comité de pilotage, ancien Ambassadeur
MAEE – Direction des Politiques de mobilité et d’attractivité	M.	Denis	SEIGNEUR	Adjoint au sous-directeur de l’enseignement supérieur
	Mme	Françoise	SELLIER	Chef du Pôle des politiques et programmes de mobilité étudiante
	M.	Philippe	MACAIGNE	Rédacteur - Pôle des politiques et programmes de mobilité étudiante
	Mme	Thérèse	VIVIER	Chef du Pôle industrie et technologie de défense
	M.	Guillaume	LAPEYRE	Rédacteur - Sous-direction de l’Innovation et des entreprises
MAEE – Service des programmes et du réseau	Mme	Catherine	KHOUSSIAINOV	Rédactrice - Pôle influence et relations privilégiées avec la France
	M.	Jean-Pierre	MAHOUE	Rédacteur - Pôle influence et relations privilégiées avec la France
	M.	Max	BRUNNER	Adjoint au chef de mission chargé de la performance - Pôle contrôle de gestion
	M.	Daniel	VOIZOT	Chef du Pôle de l’évaluation
	M.	Antoine	DEVOUCOUX du BUYSSON	Rédacteur - Pôle de l’évaluation
Thales	Mme	Pia	CECCALDI	Responsable de la communication externe
Conseil de Thales - VOCATIF	Mme	Dominique	GOUTARD	Présidente
	Mme	Jeanne	BRETECHER	Chargée de mission
Conférence des Directeurs des Écoles Françaises d’Ingénieur (CDEFI)	M.	Jacques	GELAS	Responsable RI

## 3.2 Institutionnels

Organisme	Civilité	Prénom	Nom	Fonction
MAEE - Direction des Politiques de mobilité et d'attractivité	Mme	Hélène	DUCHÊNE	Directrice
	M.	Eric	LAMOUREUX	Sous-directeur de l'enseignement supérieur
	Mme	Françoise	SELLIER	Chef du Pôle des politiques et programmes de mobilité étudiante
	M.	Philippe	MACAIGNE	Rédacteur - Pôle des politiques et programmes de mobilité étudiante
	M.	Guillaume	LAPEYRE	Sous-direction de l'Innovation et des entreprises - Rédacteur
Opérateur du MAEE - CampusFrance	Mme	Marie-Claude	BABY	Chargée de mission auprès du Directeur général
Opérateur du MAEE - EGIDE	Mme	Marie-Odile	MAURIZE	Responsable du Département Clients
ministère de la Recherche - Direction des relations européennes et internationales et de la coopération (DREIC)	M.	Marc	ROLLAND	Directeur
CCIP	Mme	Lilian	CADET	Responsable RI
Conférence des présidents d'université (CPU)	M.	Jean-Pierre	GESSION	Président Commission des RI
Conférence des Directeurs des Écoles Françaises d'Ingénieur (CDEFI)	M.	Jacques	GELAS	Responsable RI
Réseau Paris Tech	M.	Gabriel	DE NOMAZI	Directeur des RI
École Polytechnique	M.	Thanh Tam	LE	Responsable des masters
	Mme	Elisabeth	CREPON	Directrice des Relations extérieures
Institut Supérieur d'Aéronautique et d'Espace (ISAE)	M.	Didier	DELORME	Directeur des Formations Masters et Mastères spécialisés
	Mme	Claire	WALLEZ	Chef de Service Etudes et Scolarité
École supérieure des Sciences économiques et commerciales (ESSEC)	M.	Nicolas	BURCKEL	Co-directeur Partenariats Entreprises et Développement
École des Hautes Etudes commerciales (HEC)	M.	Eric	HENAFF	Directeur des Etudes des mastères spécialisés
Université Paris Sud Orsay	M.	Alain	MERIGOT	Professeur de Physique



Organisme	Civilité	Prénom	Nom	Fonction
École Centrale de Paris	M.	Gilles	GLEYZE	Directeur du Développement
Telecom Paris Tech	M.	Jan	REMBOWSKI	Délégué à l'international et directeur des Masters of Science
	Mme	Martha	DWYER	Chef des programmes de Masters of science, Délégation internationale
Université Paris Dauphine	Mme	Nadia	WAJNAPEL	Directrice des RI
École nationale supérieure des Ingénieurs des Etudes et Techniques d'Armement (ENSIETA) Brest	M.	Hervé	COUM	Directeur du Développement et des Relations extérieures
	M.	Michel	RONDY	Responsable Relations Internationales & Masters
École Nationale Supérieure des Mines de Paris (Mines Paris Tech)	M.	Jean	DU MOUZA	Directeur des Actions internationales
Conseil de Thales - VOCATIF	Mme	Dominique	GOUTARD	Présidente
	Mlle	Jeanne	BRETECHER	Chargée de mission
Thales	Mme	Pia	CECCALDI	Responsable communication extérieure
	Mme	Sylvie	DUMAINE	Directrice de la communication
	Mme	Laure	TRIOUET	Responsable RH – Division D3S

### 3.3 Tuteurs

Nom	Fonction/division	Année scolaire de tutorat	Nationalité de l'étudiant	Établissement d'accueil
Marc Villard	Consultant TMT/Thales Université	2006-2007	Chinois	ENST
Patrice Bélie	Director of BL Corporate Business Development/D3S	2007-2008	Chinois	HEC
Philippe Duhamel	Division air systems	2007-2008	Russe	Mines Paris Tech
Philippe Ramstein	Directeur de l'Unité Air Optronique	2006-2008	Chinois	École Polytechnique
Serge Druais	VP, R & T Asia D3S	2006-2007	Chinois	École Polytechnique
Odile Adrian	Département Thales Air System – Unité Radars	2008-2009	Russie	ENSIETA
Jean Chazelas	Directeur des coopérations scientifiques/division aéronautique	2007-2008	Chinois	Telecom Paris Tech
Loïc-Richard Mouton	Strategic Plan & Business Intelligence Director	2007-2008 2008-2009	Russie	ESSEC
Jean-Philippe Hardange	Département Thales Air System	2008-2009	Chinois	ESSEC
Alain Le Marchand	Département D3S (Vélizy) – Unité Rail	2008-2009	Chinois	Telecom Paris Tech
Philippe Carniel	Département Services – Unité Water System	2008-2009	Inde	ESSEC

### **3.4 Bénéficiaires rencontrés lors de l'atelier du 5 novembre 2009**

<b>Nom</b>	<b>Nationalité</b>	<b>Promotion</b>	<b>Établissement d'accueil</b>
Natalia Luiza PENNA DALLORA	Brésil	2009-2010	École CENTRALE Paris
Konstantin VOTINOV	Russie	2009-2010	École CENTRALE Paris
Evgeny NORMAN	Russie	2008-2009	ENSIETA
Qian XIAO	Chine	2008-2009	ESSEC
Alok SIROHI	Inde	2009-2010	ESSEC
Evgenya ALEXANDROVA	Russie	2009-2010	ESSEC
Qian SUN	Chine	2007-2008	HEC
Yan LIN	Chine	2009-2010	HEC
Xiaofei XIONG	Chine	2007-2008	Telecom Paris Tech
Andressa ZANIN ROVANI	Brésil	2008-2009	Université Paris-Dauphine
MIKITINA Oxana	Russie	2009-2010	Université Paris-Dauphine
Yulia SHEVELEVA	Russie	2009-2010	Université Paris-Dauphine

## Annexe 4 – Liste des personnes rencontrées dans le cadre des missions

### 4.1 Brésil

Type de structure	Établissement / Organisme	Nom	Fonction
Établissements d'enseignement supérieur	PUC-SP (Pontifica Universidade Católica)	Renée Zieman	Responsable des relations internationales
	POLI-USP (École Polytechnique de l'Université de São Paulo)	Mme Marlei Pirozelli Navalho	Directrice Technique/CRInt Poli
	Faculté d'Economie, d'Administration et de Comptabilité (FEA) –Université de São Paulo	M. Márcio Fernandez Cuzziol	Assistant Relations Internationales/CCint FEA/USP
CampusFrance	CampusFrance Brésil	Thierry Valentin	Directeur Général de CENDOTEC
		Carla Ferro	En charge de CampusFrance
		Halumi Takahashi	En charge du CEF
		Cecilia Ciscato	En charge du CEF
Thales	Thales Brésil	Laurent Mourre	Responsable Thales Brésil
	Omnysis (filiale de Thales)	Bruno Rondani	Responsable RH
Services de l'ambassade	Ambassade à Brasilia	Pierre Colombier	Conseiller de coopération et d'action culturelle
		Eric Bourland	Attaché scientifique, SCAC
		Sophie Thibault de Chanvalon	Chargée de mission scientifique et technologique, SCAC
	Consulat à São Paulo	Francesco Poppe	Attaché de politiques publiques, mission économique
		Antoine Humbert	Chargée de mission coopération scientifique technologique et universitaire
		Hervine Guillet	Assistante de coopération scientifique, technologique et universitaire

## 4.2 Russie

Type de structure	Établissement / Organisme	Nom	Fonction
<b>Établissements d'enseignement supérieur</b>	Université d'État de Novossibirsk	Michèle Debrenne	Responsable de la coopération avec la France
	Institut Plekhanov (Moscou)	Leonid A. Bragin	Vice-Recteur relations internationales
		Ekaterina Blinova Arutnova,	Responsable du Service des relations internationales
	Université d'État de Moscou Lomonosov	Nikolay V. Semin	Vice-Recteur relations internationales
		Andrei V. Kitashop,	Adjoint au Vice-Recteur relations internationales
	Université technique d'État de Moscou Bauman	Tatiana V. Tarasova	Chef du Département des relations internationales
		Liudmila A. Rezchikova	Chef du Centre de mobilité internationale, Service des relations internationales
	École de Management (GSOM) de St. Pétersbourg	Yan V. Medvedev,	Directeur du Bureau des Relations internationales
	<b>CampusFrance</b>	CampusFrance Russie	Igor Siniatkine
<b>Thales</b>	Thales Russie	Kristina Ramon (entretien téléphonique)	Responsable géographique Russie de Thales International
		Le bureau Thales de Moscou n'a pas été en mesure d'accorder un entretien.	
<b>Services de l'ambassade</b>		Jean de Gliniasty	Ambassadeur
		Jean-Luc Goester	Conseiller de coopération et d'action culturelle
		Nicholas Masek	Attachée de coopération universitaire
		Fanny Adda	Service des bourses
		Thibaut Lallemand	Mission économique, attaché aviation civile et aéronautique
<b>Boursiers</b>		Natalia Shutova (entretien téléphonique)	Établissement d'origine : Université d'État de Novossibirsk Établissement d'accueil : École Polytechnique
		Nikolay Kapyrin	Établissement d'origine : Institut d'aviation de Moscou Établissement d'accueil : ENSIETA

## 4.3 Inde

Type de structure	Établissement / Organisme	Nom	Fonction
Établissements d'enseignement supérieur	Netaji Subhas Institute of Technology	Prof Raj Senani	Director
		Prof A. Prakash Mittal	N/A
		M. Mukesh Prasad	N/A
		M. Yassin	Tuteur de français
	Delhi Technological University	Prof P.B. Sharma	Vice-Chancellor
		Dr R.K. Sinha	Dean Industrial Research and Development
		M. Amitabh Bajpai	AITs
	Indian Institute of Technology	Prof. Ashok Gupta	Dean Alumni and international affairs
	Shri Ram College of Commerce	Dr P.C. Jain	Principal
	Centre for detector and related software, University of Delhi	Dr R.K. Shivpuri	Director
	Visveraya Technolical University, Belgaum	Dr H. P. Khincha	Vice-Chancellor
	Manipal University	Dr. H. Vinod Bhat	Registrar (International Programs)
		Dr. G.K. Prabhu, Registrar	MIT
		Dr. Somnath Mishra	Director, MIT
Dr. D. Srikanth Rao		Associate Director, MIT	
Prof. H. Hebbar		Director, MCIS, and others, including students	
CampusFrance	CampusFrance India	Archana Chaudary	Responsable du bureau CampusFrance à Delhi
		Golda Malhotra	Chargée de mission

<b>Thales</b>	Thales India	François Dupont	Directeur exécutif de Thales India
<b>Services de l'ambassade</b>		Jérôme Bonnafont	Ambassadeur
		Eliane Tullon	Consule
		Philippe Martinet	Conseiller à la coopération et à l'action culturelle
		Patrick Chezeaud	Conseiller scientifique
		Oliver Duchatelle	Attaché de coopération
		Ashok Charoth	Service des Bourses
		Eric Sayettat	Conseiller économique
		Dominique de Gasquet	Chargée de mission coopération universitaire
<b>Alliance française</b>	Alliance française de Delhi	Jacques Cretin	Directeur des cours

## 4.4 Chine

Type de structure	Établissement / Organisme	Nom	Fonction
<b>Établissements d'enseignement supérieur</b>	Université de Tsing Hua	Yuhong LI	Associate Professor, Deputy Director, Office of International Cooperation and Exchange
	Université de Tongji	Wenjie ZHANG	Associate Professor, Senior Advisor, Director of IRM Program – Université de Tongji - IFCIM
		Aihua YAN	Assistant Director, French Affairs Coordinator
	École Centrale de Pékin	Jean DOREY	Directeur
	ParisTech Chine	Philippe CARADEC	Resident Director
<b>Thales</b>	Thales Chine	Eric IMBERT	Directeur général Thales Chine
		Serge DRUAIS	Asia Research and Technology Director, Thales Software systems (Shanghai) Co Ltd
<b>Services de l'ambassade</b>	Ambassade de France à Pékin	Alexandre ZIEGLER	Conseiller de coopération et d'action culturelle
		Jean-François VERGNAUD	Attaché de coopération universitaire
		Hugues BOITEAU	Coordinateur des programmes de coopération académique
	Consulat Général de France à Shanghai	Virginie BOUTUEIL	Mission économique, conseillère Aéronautique, Aviation civile, Spatial
		Patrick NEDELLEC	Attaché pour la science et la technologie
		François BLANC	Conseiller économique
		Gregory WEGMANN	Attaché de coopération universitaire
	Jean-Jacques PIERRAT	Attaché pour la science et la technologie	
<b>Alliance française</b>	Alliance Française de Pékin	Samuel BOUAK	Responsable pédagogique
	Alliance française de Shanghai	Alain HARDY	Directeur adjoint
<b>Boursiers</b>	-	Chijing XIA	Trade Manager, BNP Parisbas Chine, ancienne boursière (2006)
		Yi Yu HUANG	Engineer / Project Assistant, Systra (shanghai) Consulting Co Ltd, ancien boursier (2006)

## Annexe 5 – Termes de référence



MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET EUROPÉENNES

**CCTP N° DGM/SPR/PRG/9572**

**Evaluation du**

**Programme de bourses cofinancées Thales/MAEE :  
« ThalesAcademia »**

**Termes de référence**<sup>\*</sup>

### 1. JUSTIFICATION DE L'ÉVALUATION

La Direction générale de la mondialisation, du développement et des partenariats du ministère des Affaires étrangères et européennes a pris la décision d'inscrire à son programme annuel l'évaluation du programme cofinancé Thales/MAEE : « ThalesAcademia ».

Le programme cofinancé Thales/MAEE est un dispositif d'accompagnement d'étudiants étrangers et de bourses cofinancées dans le cadre d'un partenariat entre l'entreprise Thales, le ministère des Affaires étrangères et européennes et les établissements d'enseignement supérieur français.

Trois raisons principales fondent la décision de procéder à une évaluation :

- la première est de mesurer l'efficacité de ce dispositif conçu en 2006 ;
- la deuxième est d'apprécier l'adéquation de ce programme : à la politique et aux stratégies en matière de coopération universitaire du ministère des Affaires étrangères et européennes, - à la politique et aux stratégies de l'entreprise Thales ;
- enfin, cette évaluation doit contribuer à formuler des recommandations stratégiques sur une éventuelle évolution du programme cofinancé Thales/MAEE mais aussi plus largement sur le développement et l'extension du dispositif « Quai d'Orsay/Entreprises » auquel il est rattaché, afin d'en améliorer les performances.

<sup>\*</sup> Ce document demeure la propriété exclusive de l'administration française. Les consultants doivent s'engager à ne pas divulguer son contenu et à ne pas l'utiliser à d'autres fins que celles de l'étude.



## 2. PRESENTATION DU PROGRAMME COFINANCE Thales/MAEE : « ThalesAcademia »

### 2.1. Présentation générale

Le programme cofinancé Thales/MAEE, répondant à la politique d'attractivité et de promotion de l'enseignement supérieur français du ministère des Affaires étrangères et européennes, a été **créé en mai 2006**.

Depuis lors, **trois promotions** représentant au total **78 étudiants** ont pu être accueillies en France dans les établissements partenaires du programme.

**La promotion 2009/2010** regroupera des étudiants en **master 2 ou master 1** de nationalité chinoise, indienne, russe et brésilienne, futurs lauréats de l'une des **30 bourses** qui seront attribuées au terme de la campagne de sélection actuelle : **8** pour les étudiants **indiens**, **8** pour les étudiants **chinois**, **7** pour les étudiants **russe**s, **7** pour les étudiants **brésiliens**.

### 2.2 Fonctionnement et contenu du dispositif

Ce programme réunit quatre acteurs :

Le groupe Thales, Vocatif (Cabinet de conseil en mécénat de Thales), les établissements d'enseignement supérieur partenaires, et le MAEE (Pôle des politiques et programmes de mobilité étudiante – DGM/ATT/UNIV).

Le partenariat avec un établissement d'enseignement supérieur s'établit sur proposition de Thales, avec l'aval du MAEE, et fait l'objet d'une convention signée entre l'entreprise et l'établissement.

Les masters proposés sont choisis par Thales majoritairement en fonction des métiers de l'entreprise, mais cette orientation n'est pas exclusive.

Le rôle de Vocatif, conseil de Thales, s'applique à toutes les étapes du programme : de l'animation du partenariat avec les entreprises à la sélection et au suivi des étudiants en France.

Un comité de pilotage du programme se tient au moins une fois par an, à l'automne. Il établit le bilan de l'année précédente, prépare l'accueil de la nouvelle promotion et la campagne de sélection des boursiers de l'année suivante. Organisé en concertation entre Thales, Vocatif et le MAEE, il réunit au ministère des représentants de chaque institution partenaire.

Les étudiants bénéficient d'un tuteur de l'entreprise dès leur arrivée en France. La qualité de ce tutorat par des cadres de Thales fait l'objet de l'attention de l'entreprise au plus haut niveau ; des orientations précises leur sont données chaque début d'année pour l'accompagnement de l'étudiant dans sa formation comme dans la culture de l'entreprise.

De même l'accueil de l'étudiant est suivi :

- en amont par le poste (information – conseils – démarches consulaires)
- à l'arrivée : par Thales et les établissements et par le MAEE via son opérateur Egide (*bourse de couverture sociale, aide aux démarches administratives, etc.*)

#### 2.2.1 Contenu du programme

Les bénéficiaires du programme « ThalesAcademia » se voient offrir un certain nombre de prestations :

- une **bourse** « ThalesAcademia » d'un **montant unique et total de 13 000 euros**, indépendant de la durée du cursus, qui leur permettra, en fonction de l'établissement d'accueil, de financer soit leurs frais de scolarité, soit leurs frais de scolarité et une partie de leurs frais de vie ;
- une couverture sociale et médicale qui leur confère le statut de boursier du gouvernement français ;
- un accompagnement personnalisé sous forme de tutorat de Thales, de conseils dans la recherche de stages et d'activités culturelles ;

- des stages intensifs de français avant le départ en France, organisés par les Alliances françaises, proposés par l'Ambassade de France du pays d'origine du lauréat ;
- de propositions d'activités culturelles par Thales, l'établissement d'enseignement supérieur, le MAEE, et Egide.

**Les bénéficiaires du programme peuvent également bénéficier de l'allocation personnalisée au logement de la Caisse d'Allocations Familiales (CAF).**

### 2.2.2 Formation

Les **domaines d'études** concernés par le programme « Thales - MAEE » sont :

- les sciences de l'ingénieur ;
- l'économie, la gestion et le management.

**pour une année de formation en Master (Master 2 de préférence), Master of Science ou Mastère Spécialisé.**

### 2.2.3 Etablissements partenaires

- Ecoles d'ingénieurs : Ecole Centrale Paris, Ecole Polytechnique, ENSIETA, ISAE, MINES ParisTech, TELECOM ParisTech.
- Ecoles de commerce et de gestion : HEC Paris et ESSEC
- Université (gestion management) : Université Paris-Dauphine

### 2.2.4 Candidatures

L'étudiant est informé de l'existence du programme :

- par d'anciens boursiers ;
- par l'établissement d'enseignement supérieur local, lui même informé :
  - par le Poste qui lui transmet des supports de communication rédigés par Thales, ayant l'aval du MAEE et expédiés par celui-ci par valise diplomatique et sous format informatique,
  - par les établissements d'enseignement supérieur français lors des missions locales qu'ils organisent ;
- à travers les Salons locaux ;
- sur les sites des Espaces CampusFrance ;
- en consultant le site Internet de l'ambassade, de CampusFrance depuis mars 2009, de Thales et du MAEE (appel à candidatures, tableau des masters proposés, des frais de formation et des calendriers d'admission des établissements, dossier de candidature).

Pour se porter candidat, l'étudiant adresse au Poste un dossier téléchargé sur les sites Internet cités, et doit parallèlement se porter candidat au master choisi auprès de l'établissement d'enseignement supérieur français

### 2.2.5 Sélection

Une première **identification** est effectuée dans chacun des quatre pays : Chine, Inde, Russie, Brésil, d'où sont originaires les candidats, sous l'autorité de l'ambassade de France (représentants du Service de Coopération et d'Action Culturelle et de la Mission économique), en partenariat avec un représentant de Thales et des établissements d'enseignement supérieur du pays d'origine concernés par le programme.

*La sélection définitive en France des bénéficiaires du programme « Thales - MAEE » est effectuée par un **comité de sélection** composé de représentants des établissements partenaires, de Thales et du MAEE.*

**Trois critères** sont pris en compte pour la sélection définitive :

- l'excellence du candidat, telle qu'elle ressort de son parcours universitaire antérieur ;
- le projet professionnel du candidat ;
- la motivation du candidat.

Ce comité de sélection final définit la liste des candidats susceptibles de bénéficier d'une bourse du programme cofinancé Thales/MAEE – Chaque candidat devra ensuite s'assurer de son admission définitive au sein de l'établissement d'enseignement supérieur français dans lequel il s'est pré-inscrit : c'est cette admission définitive qui permettra de confirmer à l'étudiant l'attribution définitive de sa bourse, après quoi il pourra entreprendre ses démarches de voyage et de préparation de son séjour en France.

### 3. CADRE LOGIQUE DE L'EVALUATION

#### 3.1. Finalité

Cette évaluation est indispensable à l'heure où l'extension du dispositif est envisagée.

Elle vise à fournir aux instances de décision au sein du MAEE comme de Thales et des établissements d'enseignement supérieur partenaires les éléments d'analyse et de réflexion permettant d'effectuer d'éventuels ajustements des modalités du programme (critères et mode de sélection, modes de pilotage et de gestion du programme, accueil des étudiants), en s'appuyant sur des comparaisons avec des programmes similaires existants.

#### 3.2. Objectifs de l'évaluation

**L'évaluation rétrospective sur la période 2006-2009 aura pour principaux objectifs de :**

- **apprécier les réalisations, leur impact et leur visibilité**, en mettant en perspective la pertinence des objectifs avec les moyens affectés et les priorités fixées par le MAEE et l'entreprise Thales ;
- **mesurer les performances** du programme de bourses cofinancées Thales/MAEE ;
- **évaluer les moyens et le dispositif opérationnel de gestion** du programme, sur la base de critères de pertinence, d'efficacité et d'efficience.

**Cette évaluation revêt également un caractère stratégique et a pour objectifs complémentaires :**

- **de formuler des recommandations sur les réorientations ou le redimensionnement éventuels de ce programme ;**
- **de formuler des propositions pour l'avenir aux autorités ministérielles concernées par ce programme, et aux responsables de Thales ;**
- d'évaluer les modes de relations, de concertation et de communication interne comme externe :** un des objectifs assigné à une évaluation est aussi de contribuer à approfondir et à mieux organiser le dialogue interne à la coopération française (entre les différents services du MAEE), les relations avec les autres ministères ainsi que celles avec les centres de recherche et les universités tant français que des pays partenaires, etc. ;
- **d'apporter des éléments de réflexion sur l'éventuelle modélisation du programme.**

#### 3.3. Questionnements

**L'évaluation devra répondre aux interrogations générales suivantes :**

##### ***Pertinence du programme***

A quels besoins les objectifs du programme cofinancé Thales/MAEE répondaient-ils, du point de vue du MAEE et de l'entreprise ? Ces objectifs ont-ils évolué depuis la première promotion et ont-ils été atteints ?

Quel est le degré de satisfaction des différents partenaires français et étrangers à l'égard du dispositif ? Des étudiants bénéficiaires et des établissements partenaires du programme ?

Dans quelle mesure ce dispositif est-il en adéquation avec la stratégie globale et les priorités du MAEE, de Thales? Les différents acteurs impliqués partagent-ils une approche commune des objectifs de ce dispositif ?

Quelle est l'importance de ce type de programme cofinancé pour les établissements d'enseignement supérieur tant dans les pays partenaires qu'en France ?

Le choix des établissements d'enseignement supérieur partenaires du programme répond-t-il aux besoins du programme ?

Quid de la spécificité du programme cofinancé Thales/MAEE par rapport aux autres programmes cofinancés. ?

### **Qualité de l'animation du programme**

Comment la qualité des étudiants étrangers sélectionnés (exigences, taux de sélectivité, excellence des candidatures) s'apprécie-t-elle ?

Quels sont les outils de suivi et d'évaluation prévus ou à prévoir par le programme et comment sont-ils mis en œuvre ?

*Comment la répartition des tâches à chaque niveau de responsabilité s'apprécie-t-elle ? :*

*- du côté du MAEE : rôle du bureau des politiques et programmes de mobilité étudiante, des postes diplomatiques : SCAC, mission économique, chancellerie diplomatique, espaces CampusFrance, autres services du MAEE et de ses opérateurs : Egide, CampusFrance.*

*- du côté de Thales : rôle de Thales, de vocatif,*

*- du côté des établissements d'enseignement supérieur partenaires : service de la communication, responsable de masters, direction des relations internationales directeur d'établissement ?*

*Rôle du comité de pilotage du programme?*

*La communication entre ces acteurs et la diffusion de l'information répondent-elles aux besoins du programme ?*

*Quelle est l'implication des SCAC dans la diffusion et le développement du programme ?*

### **Résultats**

[Efficacité, Visibilité, Impact]

L'accueil d'étudiants de haut niveau dans le cadre d'un programme cofinancé public/privé objectif du programme, a-t-il induit des mobilités de qualité ?

*Dans quelle mesure le programme cofinancé Thales/MAEE a eu et peut continuer d'avoir une valeur modélisante pour d'autres programmes internationaux de mobilité étudiante développés avec d'autres entreprises ?*

Quelle visibilité et quelle image le dispositif donne-t-il de l'entreprise Thales en interne comme en externe, quelle image donne-t-il du MAEE (également au niveau de chacune de ses composantes opérateurs - SCAC -Département) ?

Quel est l'impact de ce programme au sein des établissements, en particulier à l'égard des différences qu'il instaure entre étudiants (ceux qui paient l'intégralité des frais de formation, ceux qui sont soutenus, ceux pour lesquels les études sont gratuites) ?

Quelle est la visibilité du programme auprès des étudiants potentiels, des établissements d'enseignement supérieur partenaires du programme mais aussi des autres établissements, de l'opérateur CampusFrance et des Espaces CampusFrance à l'étranger, ainsi que des Postes diplomatiques ?

Quel est le devenir des étudiants ? Quel est l'impact de leur mobilité dans leur pays d'origine ? Leur mobilité a-t-elle influé sur leur devenir professionnel ? Quel est l'impact du programme en termes d'employabilité ?

Quelle place occupe l'offre culturelle des partenaires en direction des étudiants dans ce programme ? Comment pourrait-elle être améliorée ?

Comment le suivi des anciens boursiers est-il organisé ? Quelle est l'efficacité de ce suivi ? Comment peut-il être amélioré ?

## Gestion administrative et financière du programme

*[Efficience, conception et évolution du dispositif, relations institutionnelles]*

*Les moyens mis en place par les postes diplomatiques pour l'apprentissage du français sont-ils suffisants ?*

*Les procédures de gestion du dispositif entre l'entreprise et les établissements d'enseignement supérieur qui gèrent la bourse des étudiants qu'ils accueillent dans le cadre de ce programme sont-elles adaptées ? Dans quelle mesure les moyens engagés (financiers et humains) sont-ils en adéquation avec les ambitions affichées du programme et les résultats obtenus ?*

*Quel est le rapport impact-coût du dispositif ?*

*Les financements ont-ils été mobilisés en temps voulu ? Les étudiants reçoivent ils leur bourse assez tôt par rapport à leur arrivée en France ?*

### Réalité de la viabilité et de l'institutionnalisation du programme :

*Comment le programme cofinancé Thales/MAEE s'inscrit-il dans la stratégie de coopération universitaire en Chine, Inde, Russie et Brésil du MAEE ? des établissements d'enseignement supérieur français ?*

*Des partenariats pérennes ont-ils été induits par le programme ?*

*Quelle valorisation des étudiants participant au programme dans leur parcours universitaire ?*

*Existe-t-il un dispositif de suivi des bénéficiaires du programme ? Comment peut-il être développé, exploité ?*

### 3.4. Démarche méthodologique

L'évaluation fera ressortir les objectifs, les évolutions, la visibilité, les différents moyens mis en œuvre, les acteurs concernés et les résultats obtenus.

L'exercice d'évaluation relève d'une **démarche à visée synthétique. Il procède d'un raisonnement en termes de stratégie globale.**

L'évaluation doit, bien entendu, être considérée comme un **instrument essentiel de réflexion et de conseil** qui se distingue nettement de l'audit ou du contrôle, dont les objectifs et les moyens d'analyse sont différents.

L'appréciation des experts devra être formulée de manière explicite selon les critères communément reconnus dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques : pertinence, effectivité, efficacité, efficience, cohérence, viabilité, impact.

## 4. CONTENU DE L'EVALUATION :

Les évaluateurs articuleront leurs travaux à partir de 3 éléments :

### 4.1. Une présentation de l'ensemble du programme

Elle sera réalisée à deux niveaux :

- d'une part, **au niveau des acteurs à évaluer** :

- postes diplomatiques Brésil, Chine, Inde, Russie,
- représentations locales de Thales,
- alliances françaises,
- espace CampusFrance,
- établissements d'enseignement supérieur locaux (cf. liste des établissements contactés),

- anciens bénéficiaires du programme ;
- d'autre part, **au niveau des étapes à évaluer ici** :
  - candidatures (envoi et réception de dossiers) modalités de sélection,
  - entretiens de sélection, et présélection des dossiers par le Comité local : comment les dossiers sont-ils choisis ? Comment se passe l'entretien ? Se passe-t-il systématiquement à l'ambassade ? etc.,
  - démarches administratives avant le départ,
  - cours de français intensifs et gratuits offerts par les Alliances françaises aux étudiants avant leur départ : sont-ils systématiquement proposés ? Dans quels délais ?

## **4.2 Une analyse de la mise en œuvre du programme en France**

### **Acteurs à évaluer**

Fonctionnement du comité de pilotage du programme

Thales : accueil, tutorat, attribution des stages, suivi des étudiants

MAEE : préparation de l'arrivée (conseils, informations, appui aux démarches consulaires, proposition de cours de français dans le réseau des Alliances françaises par le Poste diplomatique), accueil (1- par l'intermédiaire de l'opérateur Egide : bourse de couverture sociale, conseils dans les démarches administratives, aide dans la recherche d'un logement en cas de problème. 2 – par le biais d'une réception organisée avec Thales au Quai d'Orsay), suivi des étudiants (par le Département : examen des demandes d'aide au logement en cas de besoin, des demandes de soutien dans l'apprentissage du français ; par Egide : suivi administratif de leur dossier de bourse, aide éventuelle au logement).

Etablissements d'enseignement supérieur partenaires : intégration, formation, suivi des étudiants

Relation tuteurs-étudiants

### **Etapes à évaluer ici :**

Comité de sélection

Accueil en France

Déroulement de la scolarité

Activités proposées par Thales

Tutorat => son impact en terme de suivi / interprétation

Suivi des étudiants

Problème de l'apprentissage du français

Organisation d'évènements et d'activités

Comité de pilotage

## **4.3. Une analyse de la communication du programme**

communication en amont : rôle des acteurs (établissements d'enseignement supérieurs locaux contactés, CampusFrance, Salons étudiants) ; quelles sources d'information sont privilégiées ? Quelles améliorations apporter ?

Evaluation des supports de communication de Thales/MAEE et des établissements partenaires et de leur impact.

communication en aval : report des étapes significatives du programmes sur les sites Internet des partenaires, dans la presse, etc.

## **4.4. Une synthèse**

Elle portera un jugement sur l'ensemble du programme cofinancé Thales/MAEE et **établira une série de recommandations stratégiques et opérationnelles.**

L'évaluation prendra position, de manière argumentée, sur les points forts et les aspects à améliorer.

A la lumière des principales conclusions et des principaux **enseignements tirés de l'évaluation**, les évaluateurs formuleront **des propositions à caractère général** pour l'avenir du dispositif dans son ensemble, pour la pertinence de son élargissement à d'autres pays et pour ses éventuelles réorientations.

Les évaluateurs s'efforceront d'apprécier **l'impact du programme** au regard des principaux objectifs retenus. Seront passés en revue les **impacts tant politiques et institutionnels** qu'en terme de visibilité.

L'évaluation appréciera en outre l'effet incitateur du programme, sa capacité d'entraînement et son **articulation avec les autres programmes de bourses cofinancées tant par les postes diplomatiques que par l'administration centrale**.

Les propositions porteront en particulier sur les stratégies de développement, le partenariat et les modes de gestion du programme. Elles constitueront, pour l'Administration comme pour Thales, des pistes de réflexion et devront être traduites, par l'évaluateur, en **recommandations opérationnelles** susceptibles d'éclairer les décisions et la mise en œuvre des actions de partenariat public/privé pour le futur.

## 5. ORGANISATION DE L'ÉVALUATION :

### 5.1. Comité de pilotage

**Un comité de pilotage** est institué à Paris. Il est présidé par M. Dominique Perreau, ancien ambassadeur.

Il est composé de représentants du MAEE, de Thales et de Vocatif, et des principaux organismes français concernés.

**Le comité de pilotage** discute et approuve les termes de référence. Il donne un avis sur le choix des experts, puis les informe et favorise leur travail. Il étudie le rapport d'étape ainsi que le rapport provisoire et fait part de ses remarques. Il valide le rapport final.

Le comité de pilotage est le garant du bon déroulement et de la bonne qualité de l'évaluation. Il veille à ce que les évaluateurs étayent leurs appréciations, sans pour autant en partager nécessairement toujours le contenu.

**Le Pôle de l'évaluation** assure le **secrétariat permanent** de l'évaluation. Ce secrétariat a un rôle méthodologique, administratif, financier et favorise les échanges entre le comité de pilotage et les évaluateurs.

### 5.2. Constitution de l'équipe d'évaluation

Les consultants sont invités, en prenant connaissance des présents termes de référence, à faire des propositions techniques et financières pour la réalisation de l'évaluation. La sélection s'effectuera sur la base des critères suivants :

- exposé de la problématique et compréhension du sujet ;
- démarche méthodologique proposée ;
- qualifications, expériences et compétences ;
- prix des prestations (cf. modèle de devis en annexe 1) ;
- délais et modalités de réalisation (le calendrier général – cf. point 7 - doit être respecté).

### **5.3. Première phase : étude des dossiers en France**

Dans une première phase, les évaluateurs prendront connaissance en France des divers documents et rencontreront tous les acteurs impliqués dans le pilotage et la gestion du dispositif. Ils seront notamment à cette occasion amenés à rencontrer la Direction de la coopération scientifique et universitaire du MAEE ainsi que les représentants de Thales et de Vocatif, son conseil. A l'issue de cette phase, ils remettront un rapport d'étape dont le contenu sera le suivant (cf. également point 8) :

présentation des principales données factuelles du programme (tableaux et graphiques commentés)

analyse des divers documents du programme (document initial, conventions, compte rendu de réunions, appels d'offres, télégramme...)

présentation de la note méthodologique pour la suite de l'évaluation (échantillonnage, questionnaires,...)

propositions pour les missions de terrain (nature des contacts, déplacements à prévoir à l'intérieur des pays, établissements à visiter et justification de ces propositions).

### **5.4. Deuxième phase : missions de terrain**

Les experts seront amenés à se rendre dans les pays bénéficiaires du programme. Ils évalueront les actions réalisées et en cours et feront un état des lieux des coopérations actuelles et des perspectives du programme.

**Ils se rendront en Chine, en Inde, en Russie et au Brésil.**

Le programme des missions sera préparé avec l'appui des SCAC des Ambassades dans les pays de la zone concernée et en étroite liaison avec les partenaires locaux sur la base des propositions faites dans le rapport d'étape.

Les évaluateurs devront notamment rencontrer :

Pour le ministère des affaires étrangères et européennes : le Conseiller de Coopération et d'action culturelle, l'Attaché de coopération universitaire, le responsable de l'espace CampusFrance, le responsable de la mission économique, le responsable de l'Alliance française locale

Pour Thales : le représentant Thales local

Pour les partenaires locaux : les boursiers bénéficiaires du programme, rentrés dans leur pays d'origine, les établissements d'enseignement supérieur locaux.

### **5.5. Troisième phase : synthèse et restitution**

Cette phase de traitement des informations et analyses recueillies aboutira à une synthèse et à des recommandations.

Un rapport provisoire sera présenté, à Paris, par le responsable de l'évaluation, aux membres du comité de pilotage.

Le rapport définitif sera remis après la transmission des observations par le secrétariat du comité de pilotage.

Une réunion de restitution animée par les consultants sera ensuite organisée à l'initiative du Pôle de l'évaluation de la DGM.

### **5.6. Enveloppe estimée**

Les consultants sont invités à présenter une proposition technique et financière s'inscrivant dans une enveloppe de **45.000 euros (quarante cinq mille euros)**.



## 6. EXPERTISES

Cette évaluation devra être réalisée par un minimum de 2 experts aux profils complémentaires.

L'équipe pourrait être composée d'un **expert senior responsable de l'évaluation** et d'un ou plusieurs **experts senior ou junior**.

Les compétences demandées sont les suivantes :

Expérience dans l'évaluation des politiques publiques

Connaissance du monde de l'entreprise et des relations entreprise/université

Connaissance du milieu universitaire français

Connaissance des stratégies des autres acteurs internationaux dans les pays concernés en matière de coopération universitaire et de mobilité étudiante (en particulier Union européenne et Etats Unis)

Connaissance de la coopération internationale

Capacités d'analyses sectorielles dans les domaines scientifique et universitaire

Réflexions stratégiques et analyses d'approches participatives et partenariales

Connaissance des zones géographiques (Asie et Amérique latine).

## 7. CALENDRIER

L'étude se déroulera sur une période de 4 mois. Le calendrier prévisionnel est le suivant :

sélection du candidat (**début septembre 2009**)

établissement du marché par le MAEE : notification (**septembre 2009**)

réunion de cadrage avec les experts (**11 septembre 2009**)

1ère phase d'analyse et de collecte de données (**15 sept./15 oct. 2009**)

Réunion du comité de pilotage : présentation du rapport d'étape et de la note méthodologique (**16 octobre 2009**)

missions de terrain (**2<sup>ème</sup> quinzaine d'octobre 2009**)

compte rendu synthétique de mission de terrain (à envoyer au Pôle de l'évaluation une semaine après la fin des missions)

remise du rapport provisoire au co-secrétariat du comité de pilotage (**avant le 20 novembre 2009**)

Réunion du comité de pilotage : étude du rapport provisoire (**fin novembre 2009**)

remise du rapport final (**début décembre 2009**)

restitution et rétroaction auprès des responsables du MAEE, des différents partenaires du programme à Paris (**janvier 2010**).

## 8. RAPPORTS

Un **rapport d'étape**, précisant la méthodologie de l'évaluation et l'approche des études sur le terrain, sera établi à la fin de la phase d'étude des dossiers à Paris. Il sera remis en 5 exemplaires papier (en recto-verso) et en version électronique.

Un **compte rendu de mission** est rédigé à l'issue de celles-ci : adressé au secrétariat et sans procéder à une analyse approfondie, il rendra compte des visites et des rencontres, des éventuelles difficultés rencontrées et des compléments d'information qui apparaîtraient nécessaires.

Le **rapport provisoire** devra être disponible durant la deuxième quinzaine du mois de novembre 2009. Il sera remis en 5 exemplaires papier (recto-verso) et en version électronique.

Rapport d'étape et rapport provisoire seront diffusés par le secrétariat de l'évaluation au comité de pilotage.

Le **rapport final** devra être achevé et disponible début décembre 2009 dans sa version définitive. Ce rapport, qui aura intégré les observations factuelles émises par le comité de pilotage sera remis en 5 exemplaires papier (recto) et sur CD-ROM. Il devra être préparé en vue de son édition dans la collection " évaluations " du ministère des Affaires étrangères, selon un plan type proposé pour les évaluations (cf. annexe 2) et conformément à la charte graphique.

Une **synthèse de l'évaluation** d'une dizaine de pages minimum, rédigée par l'évaluateur, sera publiée au début de ce rapport. Une fiche-résumé distincte de deux pages, sera par ailleurs rédigée selon le schéma adopté par le Bureau de l'évaluation de la DGM.

Dans la perspective d'une éventuelle publication, il est demandé à l'opérateur de fournir obligatoirement au moins **6 photographies libres de droits sur support numérique (300 dpi minimum)** permettant d'illustrer l'évaluation pour la 1<sup>ère</sup> page de couverture, ainsi qu'un résumé, en une demi-page, pour la 4<sup>ème</sup> de couverture.

Le document n'engagera que ses rédacteurs et en aucun cas les autorités françaises et les partenaires du programme. Ceux-ci décideront ensuite de son utilisation et de sa diffusion.

## **9. RESTITUTION, RETROACTION**

La restitution des conclusions, des leçons à tirer de l'évaluation et des propositions des évaluateurs concerne tous les acteurs de cette coopération. Elle fera l'objet d'une séance de restitution par l'expert principal, organisée avec le comité de pilotage à Paris en janvier 2010. Les SCAC pourront également prendre l'initiative de restitutions en étroite liaison avec les partenaires institutionnels.