

CD-JEP 27238-2006 (UA) « Déploiement de dispositif de coopération universités/entreprises en Ukraine de l'Est pour l'économie et gestion »

La durée du projet –01/09/2007-31/08/2009

Budget global : 308 390 euros (Subvention TEMPUS – 289 580 euros, cofinancement des bénéficiaires – 18 810 euros)

Présentation générale :

L'objectif élargi du projet : « Développer dans trois universités techniques d'Ukraine de l'Est de nouveaux processus de coopération entre universités et entreprises, répondant aux besoins propres de la formation professionnelle en économie et en gestion dans les conditions actuelles de la restructuration et du développement des entreprises de cette région »

L'objectif spécifique du projet :

- Mieux intégrer l'économie/gestion dans l'organisation universitaire des dispositifs de coopération avec les entreprises
- Faciliter l'appropriation des "bonnes pratiques" de coopération universités /entreprises et de leurs dispositifs issus des expériences des universités européennes
- Contribuer au développement économique du territoire dans les nouvelles conditions économiques et améliorer l'insertion des jeunes diplômés dans les entreprises
- Déployer les fonctions et organes d'administration à l'appui de la professionnalisation de l'enseignement, à travers les dispositifs existants ou créés

Les résultats du projet sont les suivants :

1. Diagnostic des structures et des dispositifs existants pour la coopération avec les entreprises dans les 2 universités ukrainiennes
2. Analyses comparatives des diverses pratiques de coopération universités/entreprises chez les membres européens du consortium
3. Définition des besoins prioritaires et des contributions possibles des entreprises pour la coopération avec les universités en Ukraine de l'Est pour les formations en économie et gestion
4. Elaboration des projets pilotes et formation des personnels nécessaires à leurs réalisations et à la mise en place des dispositifs d'appui
5. Lancement des opérations pilotes et ouverture des nouveaux dispositifs de coopération avec les entreprises
6. Diffusion des résultats
7. Pérenité
8. Contrôle et suivi du projet
9. Gestion du projet

Les activités du projet sont les suivantes :

- 1.1 Etat des lieux des services et fonctions de coopération avec les entreprises dans les trois universités ukrainiennes
- 1.2 Evaluation des besoins des facultés d'économie et de gestion pour ces coopérations

1.3 Constitution des équipes / projet au sein du consortium

- 2.1 Comparaison des dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle des jeunes étudiants
- 2.2 Comparaison des dispositifs de fonctionnement des filières professionnelles diplômantes
- 2.3 Comparaison des dispositifs de formation continue des salariés des entreprises
- 2.4 Comparaison des dispositifs d'entrepreneuriat, d'incubateurs et de contrats de partenariats universités /entreprises

3.1 Enquête auprès des entreprises et organismes ukrainiens

- 3.2 Séminaires universités / employeurs sur les dispositifs et moyens possibles de la professionnalisation des études et de sa gestion

4.1 Choix des projets pilotes et définition de leurs objectifs en fonction des besoins déterminés précédemment

- 4.2 Constitution des groupes de travail interactifs entre personnels administratifs et enseignants dans les universités du consortium

5.1 Déploiement des ressources en technologie de communication et information

- 5.2 Création d'organes de concertation et de partenariat avec les entreprises et les employeurs dans les trois universités ukrainiennes
- 5.3 Mise en ligne des informations et visio-conférences de présentation des opérations pilotes d'interaction entre les universités et les entreprises pour l'économie et la gestion

6.1 Communication externe des opérations pilotes engagées

- 6.2 Ouverture des dispositifs à d'autres partenaires en Ukraine et internationalisation sur l'espace européen des entreprises

7.1 Création d'une structure de coordination université -entreprises dans les domaines économiques et de gestion

- 7.2 Intégration de professionnels d'entreprises dans les équipes pédagogiques des spécialités des filières de formation d'économie et gestion

8.1 Contrôle de la qualité dans le processus d'élaboration des dispositifs

- 8.2 Contrôle de la qualité des dispositifs déployés

9.1 Réunions de pilotage et de coordination

- 9.2 Gestion administrative et financière régulière

Les partenaires du projet :

- Savonia University of applied sciences, Kuopio (Finlande), [liens sur le site \(http://www.savonia.fi\)](http://www.savonia.fi)
- Otto von Guericke University Magdeburg, Magdeburg (Allemagne), [liens sur le site \(http://www.uni-magdeburg.de\)](http://www.uni-magdeburg.de)
- Université Nationale Technique de Kharkov « Kharkov Polytechnic Institute » (Ukraine) [liens sur le site \(http://www.kpi.kharkov.ua\)](http://www.kpi.kharkov.ua)
- Université Nationale Technique de Donetsk (Ukraine), [liens sur le site \(http://www.donntu.edu.ua\)](http://www.donntu.edu.ua)

L'équipe du projet :

1. FR, Grenoble- Université Pierre Mendès France
Marc BARTOLI – marc.bartoli@upmf-grenoble.fr
Natacha COLLET – natacha.collet@upmf-grenoble.fr
2. DE, Magdeburg - Otto von Guericke University Magdeburg
Karin SCHIMPF – Karin.Schimpf@WW.Uni-Magdeburg.de
3. FI, Kuopio - Savonia University of Applied Sciences
Ilkka TOROI Ilkka.Toroi@savonia.fi
4. UA, Donetsk - Donetsk State Technical University
Daur ZUKHBA daurzukhba@mail.ru
5. UA, Kharkov - National Technical University "Kharkov Polytechnic Institute"
Olga SAVCHENKO osavchenko@kpi.kharkov.ua
6. DE, expert independent
Renate ERAS renate-eras@t-online.de

RAPPORT FINAL DU PROJET

1) Les résultats atteints au terme du projet : conformité aux objectifs et réponse aux besoins

Les objectifs et résultats attendus du projet ont été atteints en répondant surtout aux besoins qui se sont confirmés être les plus prégnants et prioritaires à satisfaire :

- les 6 projets pilote retenus (3 à Donetsk, 3 à Kharkov) ont permis d'ancrer les relations universités-entreprises dans des processus concrets de formation des étudiants, faisant appel à des dispositifs ou formes d'apprentissage orientés à l'acquisition active des savoirs et compétences requis par les évolutions des pratiques professionnelles
- les organes d'appui créés ont été intégrés dans l'organisation institutionnelle des facultés d'économie et management, en partant des besoins des processus développés par ces 6 projets
- les références aux pratiques relevées dans les universités européennes du consortium ont été source non de simple transfert mais d'adaptation judicieuse au contexte ukrainien et aux conditions propres à satisfaire pour une meilleure insertion possible des diplômés

Dès les diagnostics initiaux de l'existant et les enquêtes réalisées auprès des étudiants, enseignants, et entreprises (voir précédent rapport), il était apparu clairement qu'à Donetsk comme à Kharkov, la coopération universités-entreprises était l'objet de contradictions entre :

- d'un côté, l'insatisfaction exprimée par les entreprises sur le manque de connaissances pratiques des étudiants, ou leur décalage avec l'univers de travail dans lequel s'insérer, la forte demande des étudiants pour des méthodes actives d'apprentissage (études de cas, stages en entreprises,...) et pour la rencontre avec des milieux professionnels, l'écoute voire le partage de cette demande par une partie croissante des responsables enseignants
- d'un autre côté la rare disposition des entreprises à fournir des informations économiques ou de gestion propres à professionnaliser les enseignements universitaires sur des cas réels, leur

faible offre de stages dignes de ce nom, et la réduction des collaborations entre enseignants et professionnels d'entreprises à quelques cas individuels, aussi motivés soient-ils. C'est face à ce contexte que ce projet Tempus a trouvé toute sa raison d'être.

Les 6 projets pilote mis en œuvre dans la deuxième année du projet, ont développé les principaux dispositifs et actions suivants :

A l'Université Nationale Technique de Donetsk :

1) Création d'une « Association de Professionnels » composée de 2 branches : association des cadres financiers, et association des managers des Ressources Humaines (entreprises du Donbass), animées chacune par les enseignants responsables des 2 chaires consacrées à ces domaines et composées de professionnels de la région du Donbass.

Actions principales réalisées :

- table ronde ou séminaires thématiques d'échanges d'expériences et pratiques professionnelles, ouverts à la participation d'enseignants et d'étudiants (4^{ème} et 5^{ème} année d'études)
- contribution de professionnels aux cours donnés aux étudiants, conférences sur des cas d'actualité
- aide à la recherche de stages
- composition de jurys mixtes (enseignants d'université/professionnels d'entreprises) pour les soutenances de diplômes

2) Création d'un « Centre de développement du business » pour les étudiants, avec 3 composantes principales : un Mediapark, un Centre des carrières, et un Centre de soutien aux initiatives des étudiants

Actions principales réalisées :

- base d'informations sur les tendances de l'activité économique, le marché du travail, les emplois, les organismes-clés en ces domaines, et les filières de formation
- veille sur les évolutions des besoins de compétences des entreprises
- aide à l'élaboration de projets entrepreneuriaux et de business plans par les étudiants, organisation de concours primés
- recherche d'investisseurs privés pouvant être intéressés à ces projets

3) Création de « Projets studios » intégrés dans les programmes pédagogiques des étudiants préparant un Master ou un diplôme de Spécialiste

Actions principales réalisées :

- travaux de diagnostics et recherche de solutions, confiés par des entreprises, à des groupes de 3 à 5 étudiants, avec tutorat/coaching par des binômes enseignant/professionnel, par exemple dans les entreprises Ukrainske Salo, Baren's Chocolate, Technopark Uglemash,...
- soutenance des résultats devant jury mixte université/entreprise
- intégration des évaluations dans les notes d'examens de l'année avec attribution de crédits de type ECTS
- possibilité que la réalisation d'un « projet studio » se substitue au stage dans les années d'étude où celui-ci est obligatoire

A l'Université Nationale Technique de Kharkov :

4) Création d'un « Conseil (ou comité) pour les partenariats U2B=university to business », destiné à :

- constituer un premier contact entre université et entreprises en vue de coopérer,
- faciliter les relations émergentes et des projets sur lesquelles les développer,
- intégrer ces coopérations dans le processus de formation des étudiants,
- promouvoir des transferts de résultats de recherches et des aides financières de contrepartie par les entreprises

Actions principales réalisées :

- mise en place des équipes enseignantes participant (2 facultés concernées : voir plus loin))
- création d'une base de données d'entreprises
- premiers projets expérimentés, avec pour partenaires : Club de Marketing de Kharkov, Club de professionnels de Publicité de Kharkov, UBC Group (production de bière et d'équipements), Usine de Tracteurs de Kharkov « XT3 »

5) Création d'un « Bureau de développement du Business » pour développer les compétences entrepreneuriales des étudiants de la faculté d'Economie

Actions principales réalisées :

- ateliers de formation aux business plans et de soutien aux initiatives d'étudiants pour des projets
- organisation de concours de projets innovants parmi les étudiants (concours « Partenaires du futur »)
- portail internet sur les formations au business
- équipements informatiques installés pour accès à des bases de données et exercices de simulation

6) Création d'un « Council on monitoring of professionalization business-management education », destiné à définir et actualiser les niveaux d'équivalence ou de validation des acquis permettant à des salariés de reprendre des études diplômantes en formation continue, en individualisant les parcours.

Actions principales réalisées :

- constitution de l'équipe et instauration officielle du Conseil auprès de l'Institut inter-branches de formation continue de l'université
- préparation des critères et tests d'évaluation des acquis d'expérience et des savoirs professionnels des salariés
- formation des personnels de l'équipe à ces pratiques nouvelles d'évaluation
- information extérieure (media) sur ces nouveaux dispositifs

Ces 6 projets ont été validés suite aux stages réalisés dans les universités européennes du consortium (voir plus loin : mobilité), et intégrés aux dispositifs institutionnels nécessaires à leur déploiement dans chacune des 2 universités ukrainiennes (voir plus loin : restructuration) L'objectif était celui d'un double déploiement, à la fois de processus vivant et d'organes les établissant dans l'institution. Il est donc atteint.

La diffusion de ces projets pilote, la démultiplication des actions, sont envisagées pour l'instant au sein de chacune des 2 universités ukrainiennes pour leurs étudiants d'économie et gestion, et vers leurs partenaires extérieurs entreprises ou associations professionnelles, mais il restera à transmettre l'information pour les autres universités en Ukraine.

2) Les réussites-clés

D'une façon globale, la première réussite notable est la création, **en 2 ans seulement** de durée de ce projet Tempus, de **dispositifs et actions (les 6 projets pilote) qui couvrent bien l'éventail des 4 grandes formes de coopération universités-entreprises qui avaient été catégorisées**, lors de la candidature pour ce projet, à partir de l'expériences des universités européennes (voir tableau des résultats/produits 2.1 à 2.4) :

- dispositifs d'aide à l'insertion professionnelle des jeunes étudiants
- dispositifs de fonctionnement des filières diplômantes

- dispositifs de formation continue des salariés
- dispositifs d'entrepreneuriat, d'incubateurs, et de contrats de partenariats universités-entreprises

En même temps, les choix faits ont tenu compte des spécificités du contexte local ukrainien, par exemple rendant peu réaliste la formule des incubateurs, mais favorisant des démarches du type concours de business plans entre étudiants supportés et primés par des professionnels et entreprises.

L'implication directe de doyens et vice-recteurs dans le projet, dans les 2 universités ukrainiennes, a été décisive pour éviter que les projets pilote ne restent cantonnés à des expériences réalisées à la marge, et les intégrer au contraire sans délai dans les cursus et organes des études d'économie et gestion, avec les documents officiels signés pour cela, et des locaux attribués. (pour les précisions sur les facultés, chaires, et niveaux de responsabilités, qui sont impliqués directement, voir plus loin : programmes et cours, restructuration).

La participation aux séminaires du consortium, tout au long du projet , de l' « Association Ukrainienne pour le développement du management et la formation au business » (siège à Kiev), avec la présence de son Président Mikaël Krikounov, **et aussi de managers ou dirigeants d'entreprises importantes du Donbass** (NKMZ, Istil, Sarmat, Deloitte, Chambre de Commerce de Donetsk, groupe d'assurances Oranta, Kharkov on line, Kargil,...) a conforté les choix innovant des projets pilote et renforcé la motivation des enseignants et personnels universitaires.

L'intégration de jeunes enseignants ukrainiens dans les stages en Europe et l'impulsion qu'ils ont donnée aux projets pilote dont ils sont en grande partie les porteurs, ont constitué une autre réussite clé. Certains d'entre eux ont, en plus, déjà des responsabilités de chefs de chaire ou même doyen de faculté, surtout dans le cas de l'Université de Donetsk.

Du côté des universités européennes, la disponibilité des personnels universitaires impliqués dans le projet, et spécialement sollicités pendant les 2 sessions de stages des collègues ukrainiens, a été d'autant plus appréciable, qu'il existe une dissymétrie inhérente au système Tempus, entre universités « bénéficiaires » (pays non membres de l'UE) et autres universités partenaires (européennes). Si cette disponibilité a pourtant été remarquable, cela tient incontestablement à la nature du projet : s'agissant de la coopération universités-entreprises pour la professionnalisation de la formation des étudiants, ce sont des personnes à très forte motivation qui en sont acteurs dans les universités européennes, bien souvent plus attachées à la reconnaissance de leur travail par ceux ou celles qui peuvent en saisir et partager le sens, plutôt que cantonnées à une vision réduite de leur « carrière » académique ou administrative.

La bonne compréhension interculturelle comme la gestion/coordination du projet ont été fortement facilitées par les expériences antérieures de projets communs entre partenaires du consortium, qu'il s'agisse d'autres projets européens Tempus (ayant réuni UPMF et universités de Kuopio, de Donetsk, et de Kharkov, mais aussi UPMF et Renate Eras comme expert indépendant), ou de coopérations bilatérales dans des programmes de coopération entre universités de 2 pays (UPMF avec université de Donetsk, université de Magdeburg avec celles de Donetsk et Kharkov).

Le rôle de l'expert indépendant a été décisif pour la qualité des méthodes de travail et pour la prévention de conflits (s'agissant par exemple de gérer certaines situations délicates concernant le mode de sélection des enseignants ukrainiens pour les stages dans les universités européennes).

3) Les difficultés restant à surmonter

L'absence d'une catégorie véritable de cadres administratifs dans les universités ukrainiennes concentre la responsabilité des tâches, à la fois pédagogiques et administratives (voire logistiques), dans la fonction des enseignants.

Les chefs de chaire, doyens de faculté, vice-recteurs, tiennent lieu de directeurs administratifs, mais à l'autre extrémité, les tâches standards de secrétariat semblent très éloignées, peu articulées au fonctionnement des dispositifs pédagogiques.

De même les personnels techniques, spécialement les informaticiens, ne sont pas suffisamment en rapport avec les équipes pédagogiques, et même en les intégrant dans les mêmes stages que les enseignants dans les universités européennes pendant le projet, leur fonction n'a pas été suffisamment clarifiée et leur contribution aux projets pilote aurait pu être meilleure. Ce sont parfois des enseignants ayant quelques compétences en informatique qui, en fait, s'occupent de l'utilisation des outils informatiques.

Certains projets pilote risquent d'avoir des chevauchements entre leurs actions ou dispositifs.

Bien sûr, l'articulation entre les dispositifs créés peut être une très bonne chose : par exemple, à Donetsk, les enseignants qui encadrent les « projets studios » des étudiants attendent des 2 autres projets pilote (grâce à l'association des professionnels, et au Centre des carrières) que leur soit ainsi facilitée la recherche des entreprises acceptant de confier des projets à réaliser.

Mais les équipes constituées pour déployer chacun des projets pilote doivent éviter de se considérer en concurrence pour obtenir les coopérations avec les entreprises, dans un contexte où ce sont les mêmes entreprises qui risquent d'être le plus sollicitées, celles les plus ouvertes à coopérer avec les universités pour la formation des étudiants. Par exemple, à Kharkov, les projets pilote 4) et 5) intègrent des objectifs ou actions qui sont parfois très proches, sinon partiellement les mêmes.

L'élargissement des réseaux de collaboration avec les milieux professionnels se heurte à la pression de la crise sur les entreprises et managers, de sorte que ce sont surtout des motivations et convictions individuelles qui permettent de fonctionner avec un noyau de personnes-ressources n'engageant qu'elles-mêmes de façon sûre, tant qu'un accord institutionnalisant les relations avec l'entreprise n'est pas signé.

4) Programmes et cours

Rappelons d'abord que ce projet ne visait pas à créer des programmes et cours de façon standard, mais à développer des formes diverses de coopération avec les entreprises et milieux professionnels pour mieux répondre aux besoins de la formation des étudiants en économie et gestion.

Les dispositifs créés (voir description ci-dessus) ont par contre été **introduits dans les activités pédagogiques** des étudiants, aux divers niveaux et sous les différentes formes suivantes.

1°) Réalisation de **travaux (étude de cas réels, diagnostics de situations, préconisations) pour les entreprises ou de projets entrepreneuriaux, par les étudiants :**

- « projets studios » (projet pilote 3) à Donetsk) : étudiants (groupes de 3 à 5) des diplômes de Master ou de Spécialiste suivant les cours de « Management de l'organisation », « Management stratégique », « Management de l'innovation », ou inscrits pour le diplôme (Master ou Spécialiste) de « Management des activités de commerce extérieur » et dans le cadre du cours d' « Investissement international »
- études de cas réels sur des situations d'entreprises contactées pour développement d'un partenariat par le projet pilote 4) à Kharkov) : étudiants de Masters ou doctorants en « Business et Finance », ou en marketing.
- concours de business plans ouverts aux étudiants des Masters d'Economie et de Management : à Donetsk en spécialités « Management de l'innovation » et « Economie de l'entreprise », et à Kharkov pour les étudiants des 2 dernières années à la Faculté d'Economie, spécialement les départements de Management du personnel ou d'Analyse économique et comptabilité.

2°) **Nouveaux cours ou filières de perfectionnement aménagés :**

- à partir des recommandations des « Centres de développement du business » (projets pilote 2) à Donetsk, et 5) ou 4) à Kharkov) :

les aménagements les plus avancés, prêts à ouvrir à partir de la rentrée de septembre 2009, sont à Donetsk et concernent l'ouverture d'un programme « Ingénieur Economiste », d'un programme de e-learning pour les cours des masters d'Economie de l'Entreprise et de Management de l'innovation, et l'élaboration d'un « programme international » avec les départements d'anglais, de français, et d'allemand, pour les étudiants des cursus de l'Institut d'Economie et Gestion.

- à partir de la procédure de validation des acquis et des expériences de salariés souhaitant reprendre des études diplômantes (projet 6) à Kharkov) en Economie et Gestion : individualisation des parcours offerts et aménagements des tests d'évaluation ou modalités d'examens

3°) **Développement de conférences ou séminaires par des professionnels, en partie intégrés dans le programme des cours,** particulièrement en liaison avec les projets pilote 1) à Donetsk et 4) ou 5) à Kharkov, pour les étudiants des facultés ou chaires auxquelles les dispositifs créés par ces projets sont rattachés (voir ci-après : restructuration).

Pour cette diversité d'activités, leur réalisation par les étudiants n'est pas obligatoire, car elles ne peuvent certainement pas tous les accueillir en cette période de démarrage.

Elles ne sont pas non plus proprement « optionnelles », car dès lors que les étudiants les réalisent, elles donnent lieu à des notes d'examens et attributions de crédits type ECTS, soit spécifiquement (cas des projets studios à Donetsk, par exemple), soit indirectement par intégration dans le contrôle et l'évaluation globale de la matière concernée pour l'examen.

Pour plus de détails, et pour les nombres de personnes impliquées (étudiants, enseignants, intervenants professionnels) ou d'actions ou dispositifs déployés : voir plus loin les tableaux des résultats obtenus.

5.) Restructuration

Dès la validation de leurs choix par les membres du consortium des universités ukrainiennes et européennes du projet, les 6 projets pilote s'inscrivaient dans des cadres institutionnels bien identifiés au sein de chacune des deux universités nationales techniques de Donetsk et de Kharkov (voir rapport précédent).

Le caractère officiel des implications des composantes concernées a été acquis, puisqu'à l'issue des 2 années de réalisation de ce projet Tempus, les **rattachements de chacun des projets pilote aux composantes** suivantes ont été **actés par des décisions ou procès-verbaux signés au niveau des Recteurs ou Doyens**, instituant par là-même les **organes d'appui au déploiement des 6 dispositifs** :

1°) A l'Université Nationale Technique de Donetsk, dans le cadre de l'Institut d'Economie et de Management qui regroupe désormais les 2 grosses facultés d'Economie et de Management, Institut dirigé par M. Dementyev, vice-Recteur de l'Université, qui a joué un rôle décisif pour la réussite de ce projet Tempus, s'impliquant totalement dans tout son processus de réalisation, jouant un rôle très prégnant de coordinateur pour toutes les parties ukrainiennes :

- Associations de professionnels (projet pilote 1) : créées et rattachées l'une (Financiers) à la Chaire Finance et Banque, l'autre (Managers des Ressources Humaines) à la Chaire Gestion des Ressources Humaines, et animées par les responsables de ces chaires (respectivement Alexandre Gurnak, et Irina Shvets, qui est également vice-doyen pour la recherche scientifique en Economie)

- Centre de développement du business (projet pilote 2) : créé et rattaché ,en tant que département, directement au niveau de l'Institut d'Economie et Management, ses actions sont supervisées par une équipe coordonnée par le directeur de l'Institut, le doyen de la Faculté d'Economie, et les chefs de chaire ou départements, et ce Centre se compose de 3 organes d'appui aux dispositifs : Mediapark, Centre de carrières, Centre des initiatives des étudiants

- Projets studios : créés et hébergés dans les cours signalés ci-dessus, ils sont intégrés dans le programme des masters concernés pour les étudiants qui peuvent les réaliser (sélection), et en contact avec le Centre de développement du business et les 2 associations de professionnels pour le développement des possibilités de projets à confier aux étudiants

2°) A l'Université Nationale Technique de Kharkov, dans des cadres plus différenciés,

- Conseil (ou comité) pour les partenariats U2B=university to business : créé et rattaché à deux facultés par la composition de son équipe projet, dont sont membres le Doyen de la Faculté d'Economie et deux vice-Doyens de la Faculté de Business et Finance, mais c'est cette dernière faculté qui est l'élément moteur en fournissant non seulement la majorité des membres de l'équipe projet, mais par l'implication particulière de l'un des 2 Vice-Doyens (Taras Danko), jeune enseignant porteur de tout le dynamisme de ce projet

- Bureau de développement du Business : créé et rattaché à la Faculté d'Economie, il est intégré dans le Département (chaire) de l'organisation de la production et du management du personnel, au duquel le Chef et un enseignant associé sont chargés de la gestion de ce Bureau, tout en rendant compte au Doyen de la Faculté

- « Council on monitoring of professionalization business-management education »: créé et rattaché directement à l'Institut inter-branches de Formation Continue de l'Université, dont le Directeur (M. Soloshchuk) est porteur du dispositif de ce projet depuis son origine, avec une équipe impliquant des chefs de département, doyens ou enseignants de plusieurs facultés de cet Institut, notamment Informatique et Gestion, ou Ingénierie et nouvelles technologies.

Les organes créés ont la possibilité d'utilisation des locaux disponibles dans les départements auxquels ils sont rattachés, avec des équipements qui leur sont dédiés pour les bureaux ou centres de développement du business.

Pour le projet 6 de Kharkov, une formation aux nouvelles approches de l'évaluation/validation des acquis et de l'expérience des salariés a été programmée pour des personnels de l'Institut inter-branches de formation continue.

Le financement des activités des 6 dispositifs sera permis en partie par leur intégration dans la vie courante des facultés, Chaires, filières de formation, auxquelles ils sont rattachés, mais des sources additionnelles d'autofinancement seront nécessaires au développement des actions de caractère plutôt additionnel que substitutif aux pratiques standards pédagogiques jusqu'ici existantes.

Des professionnels peuvent apporter du temps d'intervention, en s'appuyant notamment sur les réseaux d'anciens et de diplômés, mais des apports financiers par des entreprises sont difficiles à obtenir.

Le capital « motivation » des porteurs de ces coopérations universités-entreprises est la ressource la plus sûre, pour le moment, mais passer de la phase de démarrage à celle d'un développement conséquent nécessitera de trouver de véritables financements.

6.Mobilité, formation et développement des professeurs, personnel universitaire, formateurs, étudiants et stagiaires

Dès la programmation des activités du projet, la mobilité des enseignants et autres personnels universitaires ou formateurs était le principal pilier de la méthode retenue pour le développement de dispositifs de coopération universités-entreprises dans les universités ukrainiennes.

La première session des stages avait pour raison d'être de permettre aux collègues ukrainiens de dégager des « bonnes pratiques » dans les 3 universités européennes du consortium, de les comparer entre elles par des rapports et séminaires au retour des stages, de les confronter au contexte ukrainien et aux contraintes et priorités de la coopération universités-entreprises dans les facultés d'Economie et Gestion des Universités Nationales Techniques de Donetsk et Kharkov, et de dégager quelques axes possibles pour des projets pilote à déployer chez elles.

La deuxième session des stages a pris comme base de programmation des rencontres et activités, dans chaque université européenne, les besoins liés aux 6 projets pilote retenus, dans une démarche d'échanges d'expériences avec des collègues ukrainiens porteurs des projets pilote dans leurs spécificités et leurs propres cheminements, mais néanmoins intéressés à approfondir plus opérationnellement comment les expériences européennes répondaient aux mêmes objectifs-clés, pour les étudiants, par des dispositifs proches.

Les résultats obtenus (voir les 6 projets pilote et organes d'appui rapportés plus haut) **se réfèrent, en « background », à des pratiques prises pendant les stages dans les universités européennes**, grâce à de l'observation participante sur des activités pédagogiques ou à des présentations/discussions sur des dispositifs institutionnalisés.

La référence est **explicite** dans les supports (plaquette, DVD) de diffusion des résultats du projet Tempus, produits ensemble par les 2 universités ukrainiennes et leurs facultés d'Economie et Management, ainsi tout particulièrement :

- référence à l'expérience allemande du dispositif Impulse (Centre de développement de compétences entrepreneuriales ou manageriales) fonctionnant à l'université Otto-von Guericke de Magdeburg, pour le déploiement de son propre Bureau de développement du business par l'université de Kharkov
- référence à l'expérience française des systèmes de validation des acquis professionnels ou des acquis de l'expérience des salariés mis en œuvre par le Département de la Formation Continue à l'Université Pierre Mendès-France de Grenoble, pour la création de son Conseil de

monitoring de la professionnalisation de la formation au management à l'Institut inter-branches de Formation Continue de l'Université de Kharkov

- référence à l'expérience finlandaise des « projets studios » réalisés par les étudiants multidisciplinaires de l'université Savonia de Sciences appliquées, sur cas réels et sous double tutorat enseignants/professionnels d'entreprises, pour la création de ses propres « projets studios » par l'université de Donetsk.

En fait, après s'être répartis entre les 3 universités européennes, les stagiaires ukrainiens ont pu relever de fortes convergences des pratiques et dispositifs de coopération avec les entreprises et les milieux professionnels, dans ces 3 universités et leurs facultés d'Economie ou Management, et ont permis aussi à leurs collègues européens de mieux s'en rendre compte eux-mêmes, sinon de le découvrir parfois.

Les convergences les plus fortes se retrouvent sur :

- les projets studios, appelés projets tuteurés ou études de terrain à Grenoble, ou terminologie voisine à Magdeburg

- les centres de développement du business, plutôt appelés Maison de l'entrepreneuriat à Grenoble,

- les incubateurs, ou formules proches dites par exemple « entreprises expérimentales » à Magdeburg

Mais pour un même type de dispositifs, les modalités concrètes de mise en œuvre diffèrent en raison des différences de contextes régionaux, économiques, politiques, et culturels, entre ces 3 pays européens.

Et ces différenciations ont été elles-mêmes d'une grande contribution pour permettre à la fois de mieux repérer les points-clés pour toute mise en œuvre d'un type donné de dispositifs, et de prendre le recul nécessaire pour décider de leurs propres modalités de mise en œuvre à Donetsk et à Kharkov.

La mobilité a joué aussi dans les deux sens, les collègues européens se rendant en Ukraine pour les séminaires de bilan post-stages et de rencontres universités-entreprises, après le déroulement des stages des collègues ukrainiens en Europe.

La mobilité a alors révélé aussi de fortes différences de situations, expliquant la non prise en compte de certains dispositifs se développant dans les universités européennes, par les collègues ukrainiens pour leurs projets pilote (par exemple : les incubateurs, les contrats d'apprentissage ou d'alternance), ou l'impossibilité de recourir aux mêmes formes de contribution des professionnels aux enseignements (par exemple : le système des professionnels recrutés avec un statut spécial de « professeurs associés » en France)

La sélection des stagiaires ukrainiens s'est faite selon les critères précisément indiqués dans notre précédent rapport.

Elle a eu pour prolongation le suivi renforcé du déroulement des stages, avec un responsable de chaque université européenne s'y impliquant tout au long de la semaine, et un bilan fait avec chacun des stagiaires en fin de stage.

Cette sélection et ce suivi renforcé ont permis d'obtenir à la fois une bonne continuité pour l'avancement du travail d'élaboration des projets pilote, d'une session de stages à l'autre, et des séances bien ciblées propices à des échanges de qualité entre les stagiaires et les intervenants qu'ils rencontraient dans les universités européennes ou les entreprises visitées.

La sélection des participants européens aux séminaires et réunions en Ukraine s'est faite en couplant les nécessités de la coordination d'ensemble du projet et celles des échanges d'expériences et appuis solides à apporter aux projets pilote. La participation des européens a

ainsi mêlé des responsables administratifs chevronnés de la gestion de projets internationaux universitaires, et des enseignants de tous âges, y compris jeunes, impliqués concrètement dans des pratiques de coopération universités-entreprises et de professionnalisation de la formation des étudiants, et particulièrement motivés à leur diffusion et confrontation avec d'autres.

Mobilité des étudiants : sans objet pour ce projet

7. Gestion du projet: académique et administrative

Toutes les institutions partenaires du consortium se sont impliquées et ont soutenu le projet, en mobilisant les ressources humaines nécessaires, tant au niveau pédagogique qu'administratif, et en portant le déroulement des activités à la connaissance de leurs dirigeants (recteurs ou présidents, doyens, et leurs équipes), afin d'intégrer formellement dans les structures universitaires comme dans les filières d'études les dispositifs déployés par le projet.

Le méthode choisie a particulièrement favorisé la généralisation de ces implications et soutiens dans les 5 universités du consortium, par l'axe unique autour duquel tout le travail collaboratif a été organisé : l'élaboration de projets pilotes et le déploiement de leurs dispositifs d'appui dans les universités ukrainiennes.

Le projet Tempus a ainsi pu être managé par objectifs, avec une claire commune définition de ceux-ci (choisis avant même la fin de la 1^{ère} année) : les 6 projets pilote à ouvrir à la fin des 2 années du processus de travail du consortium.

Ces projets ont été très fédérateurs pour les équipes y contribuant, d'abord dans chacune des 2 universités ukrainiennes mais aussi entre elles et chacune des 3 universités européennes apportant leurs expériences et ressources pédagogiques et administratives pour contribuer aux réalisations.

La riche expérience de coopération antérieure entre **l'UPMF et les universités nationales techniques de Donetsk et de Kharkov** depuis plusieurs années, a facilité la coordination de ces institutions dans le projet, **non seulement au niveau de leurs instances de direction** (niveaux recteurs ou présidents, doyens des facultés d'économie et de gestion, responsables de filières diplômantes), **mais d'emblée au niveau du « terrain »**, c'est à dire des enseignants et autres personnels ayant à réaliser les tâches les plus concrètes, qu'elles soient administratives, techniques (outils informatiques) ou pédagogiques.

Les universités Otto-von Guericke de Magdeburg et de Savonia Sciences Appliquées avaient elles aussi des expériences antérieures de coopération avec soit les universités ukrainiennes, soit l'UPMF, et leurs coordinateurs locaux ou responsables des relations internationales savaient travailler ensemble et en avaient la motivation.

Dans les universités ukrainiennes, les composantes institutionnelles qui ont concrètement porté le projet étaient bien définies dès le départ, et même si la mobilisation des personnes a pu parfois manquer de continuité, la relance des activités pouvait ainsi être malgré tout obtenue sans difficultés majeures.

A Donetsk, la forte implication du directeur de l'Institut rassemblant les 2 facultés d'Economie et de Management a permis simultanément le soutien au niveau central du Rectorat de toute l'université, ce directeur étant également lui-même vice-recteur. A Kharkov, les diverses composantes et niveaux institutionnels impliqués ont d'abord développé leurs

contributions de façon assez individuelle ou juxtaposée, mais la coordination a pu ensuite être instaurée.

La continuité d'implication des 3 universités européennes a été assurée de la même façon chez chacune d'elle : par des binômes composés d'un responsable administratif des relations internationales (niveau Université ou Faculté) et d'un enseignant de terrain impliqué dans les actions du type des projets pilote, ces binômes fonctionnant à la fois pour l'organisation et le déroulement des stages des collègues ukrainiens chez elles, et pour la participation aux séminaires et réunions de travail dans les universités ukrainiennes. Le soutien a même pu aller jusqu'à la participation du Recteur de l'université Savonia (Finlande) à la conférence finale.

Diffusion des résultats

L'effet multiplicateur du projet a été atteint, ou plus modestement recherché, par **l'ouverture des activités et dispositifs créés à trois types de publics ou acteurs possibles, au-delà des seules personnes qui étaient membres des équipes porteuses des projets pilote** : les étudiants des facultés d'Economie et Gestion, les enseignants et personnels administratifs de ces mêmes facultés, des représentants ou managers d'entreprises et d'organismes professionnels.

Cette ouverture a été faite de double façon :

- dès le déroulement des activités d'élaboration pendant les 2 années du projet Tempus : étaient ici ouverts les séminaires pédagogiques ou d'ingénierie des dispositifs à créer, tenus dans chacune des 2 universités ukrainiennes, notamment les bilans des stages en Europe et les moments de finalisation du choix des 6 projets pilote à Donetsk et Kharkov, avec les présentations par les collègues européens de leurs propres approches et pratiques de la coopération universités-entreprises
- lors des présentations des dispositifs créés et résultats obtenus, et de la conférence finale dédoublée en 2, avec une session dans chacune des 2 universités ukrainiennes et leurs territoires locaux d'influence : en particulier, citons ici la participation du chef de la **Chambre de Commerce à Donetsk avec des dirigeants de quelques grandes entreprises du Donbass ou des consultants de cabinets réputés**, et la décentralisation dans la ville d' **Izum** (anciennes activités industrielles, situation difficile de l'emploi, centre d'enseignement à distance rattaché à l'université nationale technique de Kharkov et sa faculté d'Economie) d'une partie des séances de présentation des résultats sur le **territoire d'influence de l'université de Kharkov**

La diffusion a pu ainsi porter les informations à plusieurs moments progressifs, dans les diverses composantes des 2 universités ukrainiennes, et en particulier dans toutes celles mentionnées plus haut dans ce rapport.

Par ailleurs, concernant l'articulation des dispositifs créés aux milieux économiques et l'information de ceux-ci, l'acteur le plus continu de la diffusion a été l'« **Association Ukrainienne pour le développement du management et la formation au business** » (siège à Kiev), avec la présence répétée de son Président Mikaël Krikounov.

Les clubs professionnels locaux ont également été associés :

- soit des clubs préalablement existants, qui ont accepté de participer à l'un ou l'autre des projets pilote, par exemple le Club de Marketing de Kharkov (voir plus haut)
- soit des clubs ou associations créés par le projet Tempus, tels ceux concernant les Financiers ou les Directeurs ou managers des Ressources Humaines constituant l'un des 3 projets pilote de Donetsk

Ce sont les moyens ci-dessus qui se sont révélés les plus modestement pertinents pour la diffusion, privilégiant le contact ou une présence physique.

Cela n'a évidemment pas empêché la production de supports de diffusion, en complément, bien au contraire. Ceux-ci ont alors pris la forme de plaquettes et DVD, présentant à la fois chacun des 6 dispositifs créés par les projets pilote, et des interviews de tous les principaux acteurs de leur processus d'élaboration (y compris avec des présentations de leurs propres approches et pratiques par les universités européennes du consortium), ou de leurs démarrages de fonctionnement avec les premières activités réalisées pour les étudiants d'économie/gestion impliqués dans les 2 universités nationales techniques de Donetsk et Kharkov.

A cela, sont venues s'ajouter les diffusions dans des organes de presse ou media locaux, et par le site web développé par les 2 universités ukrainiennes.

Les visioconférences qui avaient été prévues initialement, en particulier pour diffusion élargie et à distance des travaux de la conférence finale, n'ont par contre pas été faites, la formule se révélant inadaptée au contexte local, surtout avec la crise laissant bien peu de disponibilités aux professionnels d'entreprises pour être sûr de pouvoir y participer le jour J à l'heure H en direct.

Pérennité

Le meilleur garant de la pérennité reste la **combinaison des 2 facteurs** qui ont fait la réussite du projet jusqu'à ce jour :

- la motivation des enseignants qui ont été les initiateurs des 6 projets innovant et l'intégration de ces nouvelles pratiques dans leur fonction pédagogique courante avec les étudiants
- l'institutionnalisation des dispositifs créés par les « ordres » (ou procès-verbaux) signés par les recteurs ou doyens de faculté concernés chez les 2 partenaires ukrainiens

Les obstacles peuvent être dus aux défauts des qualités ci-dessus : en particulier, la motivation est forte en période de démarrage de pratiques innovantes mais risque inévitablement de diminuer si des moyens matériels ne peuvent venir s'y ajouter, y compris en termes de rémunérations ou reconnaissance pour la carrière des enseignants ou autres personnels administratifs.

La formalisation des consolidations de liens avec les partenaires non universitaires est déjà bien lancée pour ce qui concerne les projets pilote d'associations de professionnels ou de centres de développement du business . Mais elle est très peu acquise pour ce qui concerne les contributions de professionnels à des cours pour les étudiants, les partenariats pour accueillir des étudiants en stage de façon plus régulière et encadrée par de véritables chartes de stage (celles-ci restent à établir)

L'évolution de la politique nationale d'enseignement supérieur est aussi un élément important qui influencera le devenir de certains des dispositifs créés par ce projet Tempus, tout particulièrement pour ce qui concerne les procédures d'accueil des publics de formation continue (projet pilote 6).

Impact

Les principaux points concernant l'impact du projet sont en fait très étroitement liés à la façon dont sa diffusion a été réalisée : voir plus haut.

Concernant l'impact sur le rapprochement entre les réformes ou modernisations économiques et celles de l'enseignement supérieur, il faut encore rappeler et insister sur le rôle, dans ce projet :

- de l' « Association Ukrainienne pour le développement du management et la formation au business » (siège à Kiev)
- de managers ou dirigeants d'entreprises importantes du Donbass (NKMZ, Istil, Sarmat, Deloitte, Chambre de Commerce de Donetsk, groupe d'assurances Oranta, Kharkov on line, Kargil,...)

Le projet pilote 6 s'est par ailleurs fixé comme objectif d'être proposé comme base expérimentale de référence pour le Ministère ukrainien de l'enseignement supérieur, s'agissant d'introduire un système actuellement totalement absent en Ukraine, mais qui a marqué le responsable de l'Institut inter-branches de formation continue de l'université nationale technique de Kharkov lors de sa participation aux stages à l'UPMF de Grenoble : les procédures de VAP et VAE (validation des acquis professionnels et des acquis de l'expérience), comme voies originales d'accès et d'individualisation des parcours professionnalisant et diplômant pour des salariés en reprise d'études et recherche de perfectionnement.

L'enjeu pourrait être particulièrement important dans le contexte du mouvement permanent des restructurations d'entreprises et des changements de fonctions ou compétences qu'il induit pour nombre de salariés, confrontés aux problèmes d'une évolution professionnelle ou d'une reconversion.

Concernant les opportunités créées pour l'employabilité des étudiants de formation initiale, elles sont au cœur des 5 autres projet pilote, comme nous l'avons exposé.

D'ores et déjà, les premiers concours de business-plans ou les premiers projets studios réalisés ont permis à une dizaine d'étudiants récompensés, de se voir offrir directement des emplois dans les entreprises ayant participé à ces opérations.