

ÉVALUATION

2010
→ n° 113



Évaluation du programme de bourses cofinancées Thales/MAEE «Thales Academia»

Evaluation of the Thales Academia scholarship program co-financed by Thales/MAEE

Direction générale de
la mondialisation,
du développement
et des partenariats



Synthèse du rapport

ÉVALUATION DU PROGRAMME DE BOURSES COFINANCÉES THALES/MAEE « THALES ACADEMIA »

EVALUATION OF THE THALES ACADEMIA SCHOLARSHIP PROGRAM CO-FINANCED BY THALES/MAEE



Évaluation réalisée par :

Michel Lacave (ITD-Eu)

Matthieu Lacave (ITD-Eu)

François de Lavergne (Amnyos)

Julien Montel (Amnyos)

Comité de pilotage présidé par :

Dominique Perreau (ancien ambassadeur)

*Synthèse du rapport
(français et anglais)*

Rapport remis en janvier 2010

*Ce rapport est un document interne établi
à la demande du ministère des Affaires étrangères et européennes.
Les commentaires et analyses 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.

Tous droits d'adaptation, de traduction et de reproduction par tous procédés, y compris la photocopie et le microfilm, réservés pour tous pays.

SYNTHÈSE DU RAPPORT D'ÉVALUATION

→ L'évaluation du programme de bourses cofinancées Thales/MAEE (2006-2009) a été réalisée entre le 11 septembre 2009 et fin décembre 2009. Les différentes étapes de l'évaluation ont été suivies par le comité de pilotage de l'étude sous la présidence de l'ambassadeur Dominique Perreau, conseiller diplomatique du gouvernement.

Le travail d'évaluation s'est appuyé sur la documentation fournie par le ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE), le groupe Thales et son opérateur Vocatif, ainsi que sur des entretiens conduits dans l'étape préliminaire 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.

La méthodologie d'évaluation a comporté une mission de terrain dans chacun des quatre pays cibles du programme – Brésil, Russie, Inde, Chine (BRIC) – réalisée entre le 15 et le 30 octobre par les experts seniors du groupe ITD-Eu/Amnyos. Dans chaque pays, ces experts ont rencontré les responsables au sein des ambassades françaises ainsi que les représentants de Thales, de CampusFrance, des établissements d'enseignement supérieur locaux et des étudiants boursiers du programme.

Une enquête électronique a été également conduite auprès de tous les boursiers du programme depuis son lancement (soit 106 boursiers), suivie d'un atelier de travail avec les boursiers dans les locaux du MAEE le 5 novembre 2009, et complétée par des entretiens avec les tuteurs au sein du groupe Thales en charge de suivre les boursiers au cours de leur année en France.

Au total, près d'une centaine d'entretiens ont été réalisés au cours de la mission d'évaluation, tant en France que dans les pays partenaires, et

ont permis de contacter plus de 80 boursiers du programme.

Un programme partenarial conjuguant excellence académique et excellence industrielle

→ 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 et s'appuyer pour cela sur des partenariats public-privé**, afin notamment de renforcer l'attractivité vis-à-vis des étudiants étrangers. Il s'est agi 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 « Thales/MAEE », ou « Thales Academia », et dont il est le premier programme d'envergure géré directement par le ministère au niveau central.

Le programme 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.

Le programme Thales/MAEE repose sur trois principes :

- un partenariat organisé autour de trois acteurs :
 - **le groupe Thales** : le groupe finance près de 30 bourses annuelles (13 000 € par boursier auxquelles s'ajoutent 2 000 € de dons aux fondations des établissements français partenaires), destinées à couvrir au moins les frais de formation et, si possible, des frais de vie. Le groupe fournit un accompagnement aux boursiers durant leur séjour en France avec la mise en place d'un tutorat personnalisé assuré par des hauts dirigeants du groupe. Des stages sont proposés aux étudiants étrangers dans le cadre de leur cursus. 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 ministère des Affaires étrangères et européennes** : en France, le Département participe au pilotage du programme au côté de Thales. Il participe aussi à la sélection définitive des boursiers avec les établissements français. Il accompa-

gne leurs démarches administratives (couverture sociale, frais de scolarité) et participe à l'organisation de la cérémonie annuelle en partenariat avec Thales. Les postes diplomatiques interviennent en amont de l'arrivée en France des boursiers : promotion et information sur le programme, présélection des candidats, financement de cours de français langue étrangère (FLE) pour les boursiers, et facilités dans les démarches de demande de visa,

- **les établissements d'enseignement supérieur français partenaires du programme** : ils participent à la promotion du programme et à la sélection des candidats en France, assurent leur accueil et la gestion de la bourse et consentent des réductions sur les frais de scolarité¹. Ils figurent parmi les établissements français les plus prestigieux et bénéficient déjà d'une notoriété certaine à l'international ;

- **une offre de formation au niveau master et postmaster** : 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 ;
- **quatre pays cibles : Brésil, Russie, Inde, Chine (BRIC)**, choisis d'un commun accord entre Thales et le MAEE.

Réalisations du programme

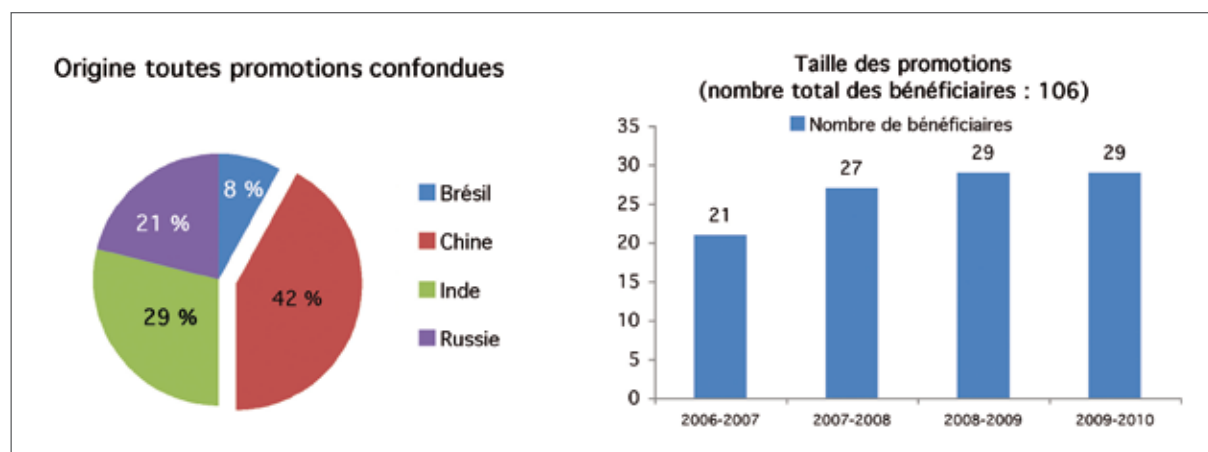
➔ Le programme Thales/MAEE a accueilli **106 étudiants boursiers** depuis son lancement en 2006-2007, soit 26 boursiers en moyenne par an, dont près de **42 % de boursiers chinois**².

Globalement, **plus d'un quart des boursiers (28 %) ont des cursus plutôt « internationaux »**. Au cours de leur parcours (antérieur au programme Thales/MAEE), ils ont généralement effectué une partie ou la totalité de leurs études supérieures dans un ou plusieurs pays étrangers. Parmi ces étudiants au « profil international », la plupart ont déjà étudié en France.

1. Les établissements partenaires sont (entre parenthèses, année d'entrée dans le programme) : HEC Paris (2006), ESSEC (2006), École polytechnique (2006), Telecom ParisTech (2006), Mines ParisTech (2006), École centrale de Paris (2007), université Paris-Dauphine (2008), ENSIETA (2008), ISAE (2009), université Paris Sud-Orsay (2010).

2. En 2006, le programme n'était ouvert qu'à la Chine et à l'Inde ; en 2007, la Russie a rejoint le programme, puis le Brésil en 2008. Ce qui explique le poids relativement important des boursiers chinois et indiens.

Origine des bénéficiaires



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

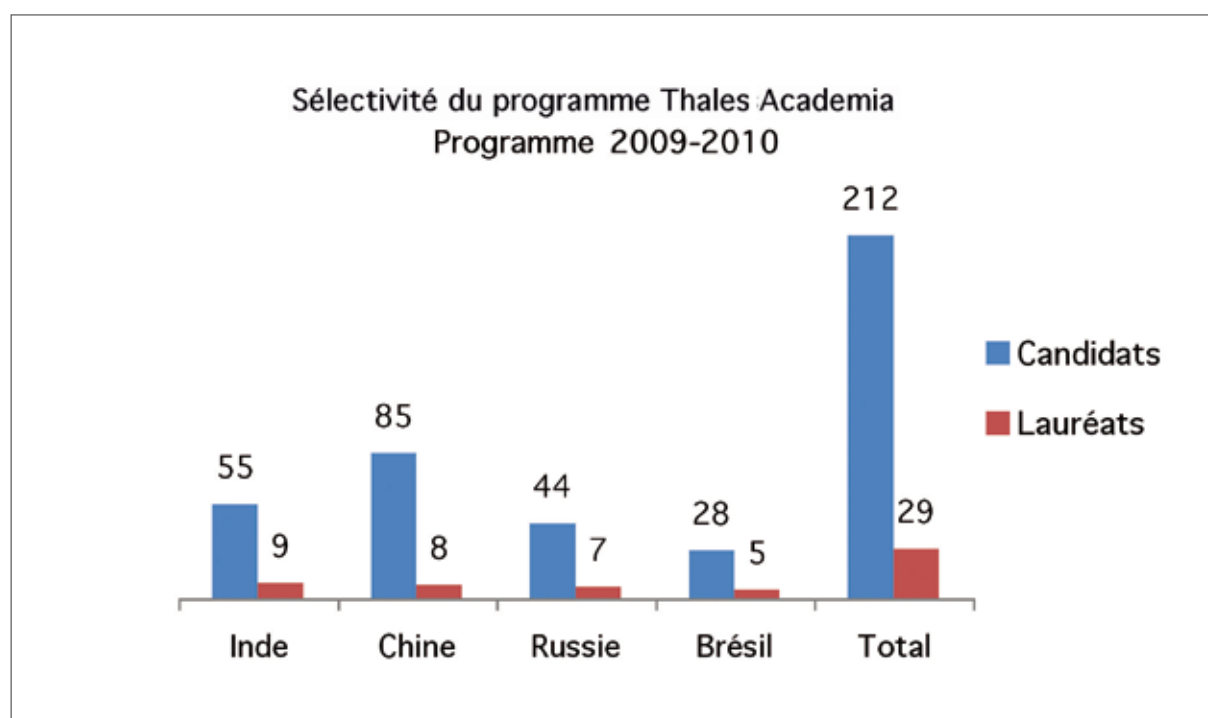
Ils entrent sur le programme pour suivre majoritairement des formations en sciences de l'ingénieur (63 %).

Le programme recrute sur la base de critères d'**excellence** des étudiants qui sont généralement issus des établissements d'enseignement supérieur parmi les plus prestigieux de leur

pays. Le **taux de sélection** est très élevé, avec 13,5 % des candidats retenus pour l'année 2009-2010³.

La concentration des boursiers Thales sur quelques établissements français révèle sans doute des stratégies propres à chaque établissement pour faire venir des étudiants

Sélectivité du programme



Source : MAEE.

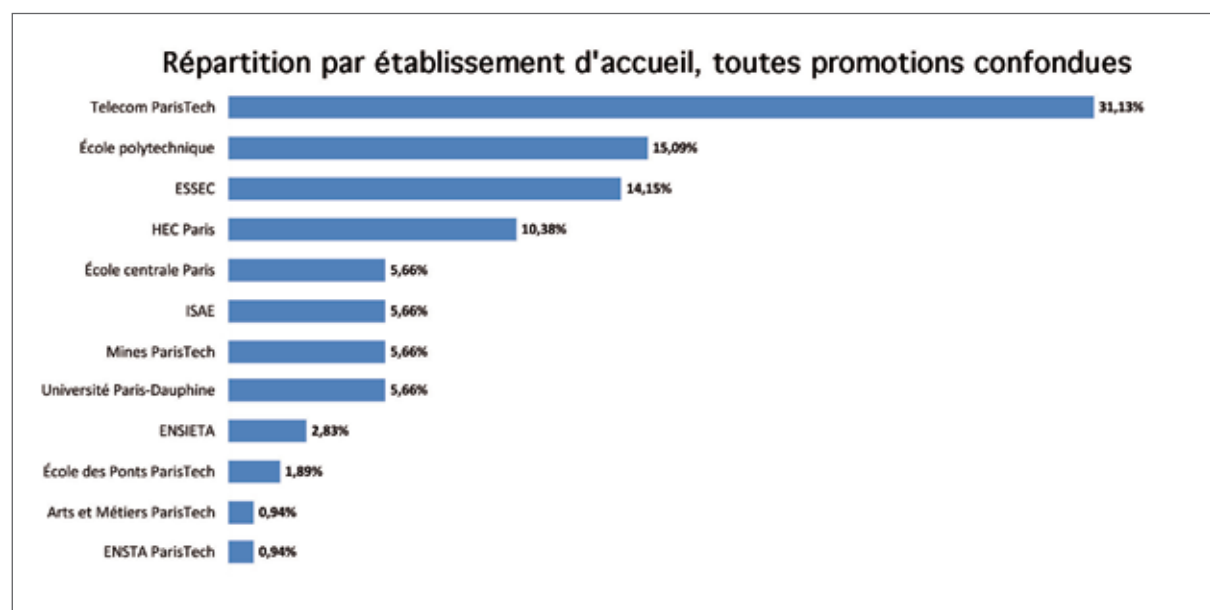
3. Pour une autre offre de formation, et s'adressant à un public large, les bourses EIFFEL connaissent un taux de sélection de l'ordre de 34 % dans les pays BRIC.

étrangers d'excellence dans leurs masters spécialisés ou Masters of Science, et relève également de la stratégie de Thales. Telecom ParisTech a accueilli près d'un tiers de l'ensemble des boursiers Thales, se positionnant ainsi très clairement en pointe sur ce programme. 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. Les autres établissements participent plus modestement au programme.

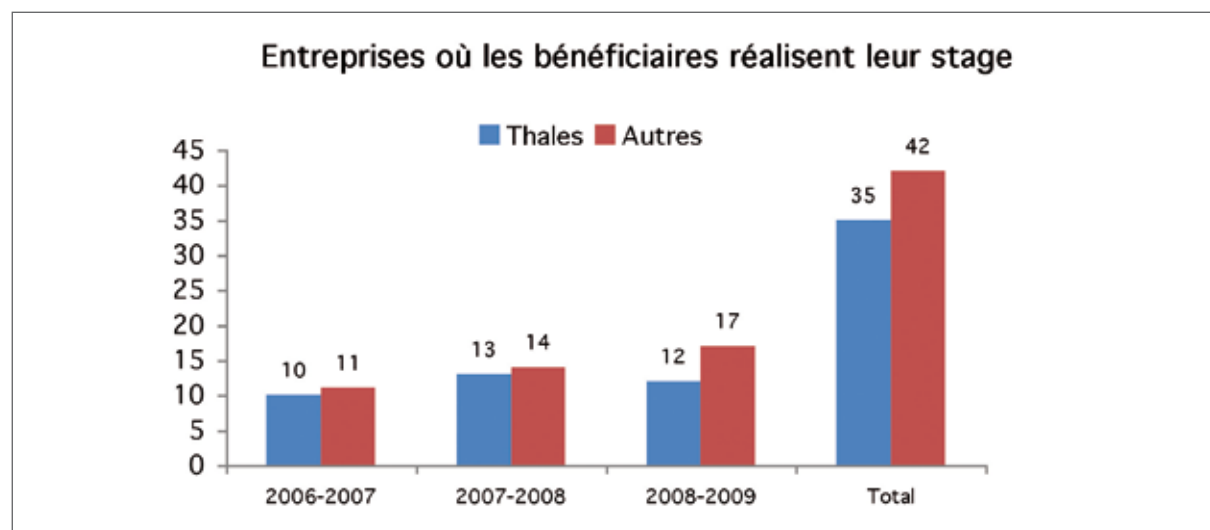
Près de 45 % des boursiers des trois premières promotions ont réalisé un stage au sein de Thales⁴. Les autres ont réalisé leur stage dans de grandes entreprises françaises ou internationales.

Établissements d'accueil des bénéficiaires



Source : <http://academia.THALESgroup.com> (promotions 2006 à 2009)

Stages en entreprise



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

4. Soit 35 boursiers sur les 77 boursiers que comptent les trois premières promotions (2006 à 2008).

Un programme jugé pertinent par l'ensemble des acteurs

→ Le programme Thales/MAEE est jugé globalement pertinent par l'ensemble des acteurs du dispositif, en premier lieu par les boursiers :

- 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.

Si le programme s'inscrit dans la politique d'attractivité et de formation des élites étrangères du **MAEE**, et si le partenariat avec une grande entreprise française permet de diversifier et d'étendre les moyens de la politique d'accueil en France d'étudiants étrangers de haut niveau, il reste néanmoins que le programme à lui seul manque d'une réelle **masse critique** et de **visibilité** dans les BRIC pour contribuer significativement à la politique d'attractivité académique et scientifique de la France. Pour les postes diplomatiques et le Département, la promotion du programme n'a de sens que si elle est replacée dans le contexte plus large du dispositif Quai d'Orsay/Entreprises (*cf. infra*).

Le programme s'inscrit également dans la stratégie du groupe **Thales** en matière de mécénat et de renforcement des liens avec les BRIC pour accompagner le développement du groupe dans ces pays par des ressources humaines de haut niveau.

Toutefois, malgré le message clair porté par la Direction de la communication du groupe Thales, il y a une hésitation perceptible au sein du groupe sur la **finalité du programme : mécénat ou politique de prérecrutement**. Ainsi, nombre de tuteurs conçoivent le programme comme un outil orienté vers le recrutement permettant de concourir au déploiement de Thales dans les BRIC et de trouver des

ressources humaines compétentes au service du développement de l'entreprise dans ces pays.

Du côté des **établissements français** partenaires du programme, ce dernier est cohérent avec leur politique de développement des relations internationales, notamment pour ce qui est du choix des pays (BRIC) et des formations ciblées. 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). En revanche, l'intérêt du programme pour les établissements d'enseignement supérieur des BRIC est faible dans la mesure où il ne s'agit pas d'un programme de coopération.

Un système de fonctionnement et de gestion efficace malgré une architecture complexe

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

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

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

Le pilotage et l'animation du programme

→ Le pilotage stratégique du programme est concentré au niveau de Thales et du MAEE (administration centrale), ce qui se traduit par un fonctionnement en étoile (*cf. schéma page suivante*) impliquant des relations denses et fournies entre le MAEE,

Thales et Vocatif et le fait que peu de relations « échappent » à la centralisation. 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 postes diplomatiques ;
- au sein de Thales, peu d'animation interne vers les tuteurs, vers l'ensemble des salariés et vers les bureaux locaux.

L'appel à candidature et le suivi des boursiers

→ L'accueil et le suivi des boursiers font intervenir une pluralité d'acteurs sur place et en France. Ce modèle d'organisation est globalement efficace, grâce à des relations de qualité entre les partenaires du programme, 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.

La stratégie de communication adoptée dans le cadre de l'appel à candidatures se base sur la complémentarité entre une présence sur les salons étudiants dans les pays, l'organisation de

conférences et Internet. À ce sujet, quelle que soit l'entrée (CampusFrance, établissements français, ambassades françaises), l'étudiant doit arriver sur le site dédié où l'information sur le programme est concentrée.

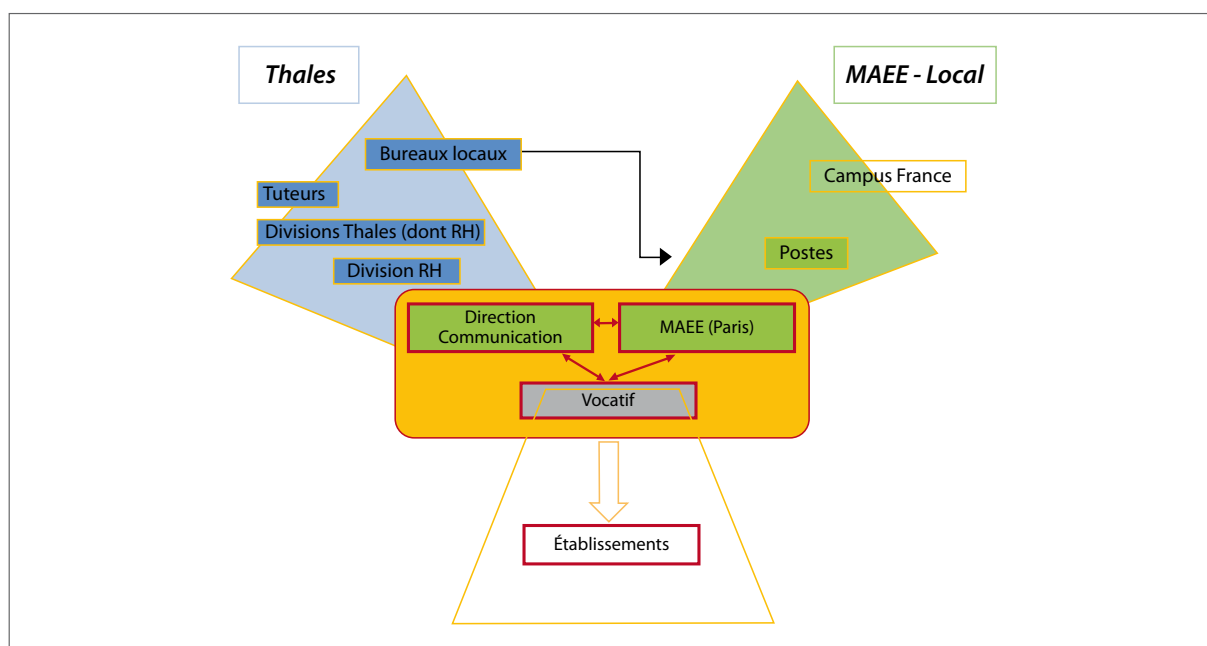
Cette stratégie répond pleinement au positionnement du programme sur un marché ouvert : les étudiants en mobilité « individuelle ». **Elle permet ainsi de capter un public de la manière la plus large possible au regard des caractéristiques du programme**, et cela malgré une diffusion de l'information réalisée de manière hétérogène dans les pays.

Le processus de sélection

→ Le processus de sélection des boursiers fait intervenir une pluralité d'acteurs à deux niveaux : dans les pays, pour la présélection ; à Paris, pour la sélection finale. En parallèle, les candidats doivent s'inscrire dans l'établissement français d'accueil qui procède à sa propre sélection des étudiants admis dans ses formations.

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

Néanmoins, il se caractérise par **une architecture complexe** nécessitant, pour une bonne



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

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 :

- les quatre pays (postes diplomatiques et Thales) s'approprient différemment le fonctionnement du programme et ses finalités. L'implication des délégations du groupe Thales dans les pays diffère d'un pays à l'autre. 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 ;
- le peu d'échanges d'information entre les phases de présélection en local et de sélection en central sur les critères de sélection à prendre en compte et sur les motifs de sélection des candidats est parfois source d'incompréhension ; le cloisonnement de l'étape de présélection peut conduire à la remise en question par les acteurs locaux de leur valeur ajoutée ;
- le processus de présélection des boursiers est « consommateur » de temps dans les postes diplomatiques, surtout rapporté au nombre de bourses et à la valeur ajoutée ressentie par l'ambassade ;
- la convergence du processus de sélection des boursiers, interne au programme, et du processus d'admission des candidats, propre à l'établissement français d'accueil, est tardive.

Une offre de services aux boursiers de qualité, conforme à l'excellence visée par le programme

➔ L'ensemble des interlocuteurs rencontrés porte un jugement tout à fait positif sur la qualité et l'efficacité de l'offre de services ; c'est

en particulier vrai pour les boursiers. Cette offre de services couvre :

- les cours de français langue étrangère et la facilitation des formalités administratives avant le départ ;
- 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 ;
- le tutorat au sein de Thales ;
- l'accompagnement pour la recherche d'un stage par Thales.

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.

Quelques points d'améliorations ou difficultés sont toutefois notés par les boursiers :

- des difficultés d'accès aux cours de français avant le départ (défaut de proposition par le poste diplomatique, difficultés dues aux distances géographiques et/ou au caractère tardif de la sélection) ;
- un manque d'information sur des éléments concrets avant le départ (logement, sécurité sociale, conditions de vie) ;
- le versement parfois tardif de la bourse ;
- des problèmes résiduels de logement ;
- les activités extrascolaires jugées positives, mais insuffisantes et ne permettant pas de

créer un esprit de promotion et d'échange entre boursiers de promotions différentes.

La valeur ajoutée 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. L'excellence des boursiers Thales, leur bon niveau global de maîtrise du français et leur forte motivation l'expliquent sans aucun doute. À cela s'ajoute la **présence du tuteur Thales qui demeure un point clé du programme**. Son rôle est jugé tout à fait positivement pour :

- 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.

Le positionnement des tuteurs dans la hiérarchie du groupe (en règle générale des managers de département, ayant donc des fonctions de

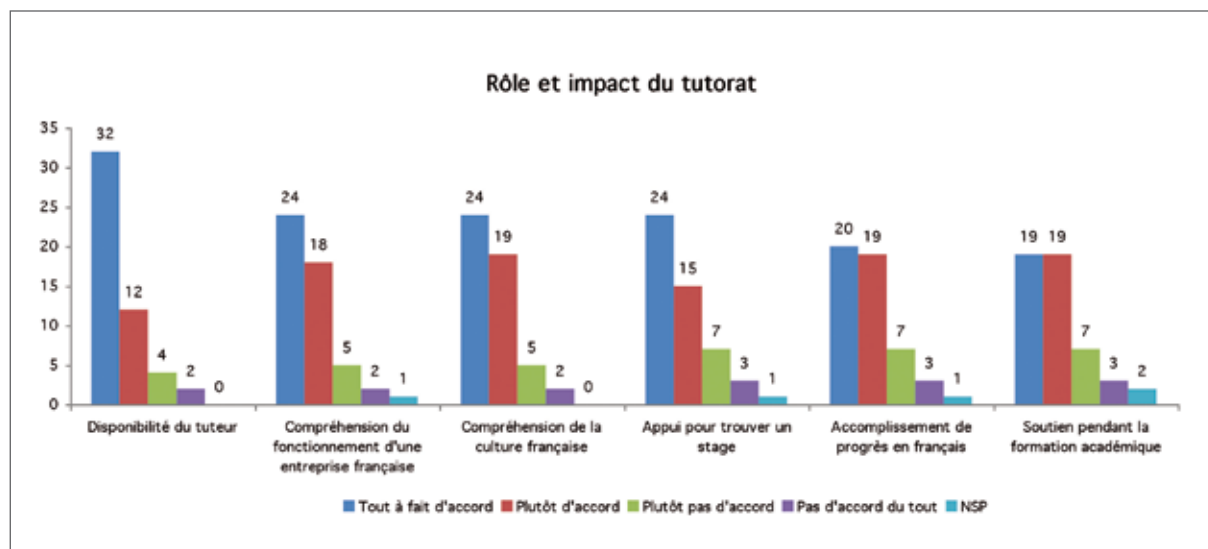
direction) témoigne de l'importance accordée par Thales au programme dans son ensemble et à l'accompagnement des boursiers dans l'entreprise en particulier.

Toutefois, le rôle du tuteur reste peu formalisé et peu expliqué, si bien que la vision du programme qu'ont les tuteurs est parfois divergente selon les interlocuteurs (entre mécénat « pur », « mécénat ciblé » et prérecrutement). 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, pour des raisons de sécurité le plus souvent. Par ailleurs, les échanges entre tuteurs restent limités et informels alors même que s'expriment des demandes de leur part pour échanger sur leur expérience.

Le suivi des boursiers : un point à renforcer pour mieux capitaliser et valoriser le 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

La satisfaction des boursiers quant au rôle du tuteur



Source : enquête ITD-Eu/Amnyos auprès des 106 boursiers Thales Academia (80 réponses).

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.

À l'heure actuelle, il n'existe **pas de réseau formalisé des anciens boursiers** du programme Thales/MAEE. La mise en place récente d'un annuaire des anciens boursiers devrait servir de base pour maintenir le contact avec les anciens de Thales Academia. 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 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.

Impact et valeur ajoutée du programme : originalité, notoriété et employabilité

→ Le programme Thales Academia constitue pour le **MAEE** un **programme phare** sur lequel s'appuyer pour développer le dispositif Quai d'Orsay/Entreprises.

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 dispositifs dans le paysage des programmes de bourses financées par des entreprises privées.

Il permet ainsi de renouveler et d'enrichir le discours sur l'attractivité de la France. Il offre également la possibilité de capter des étudiants

Éléments 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.	- La banque Santander (Espagne) : financement de 162 bourses d'étudiants brésiliens (1 500 euros pour un semestre d'étude en Espagne). - Le master fondation Renault⁵ est ouvert aux étudiants de 8 pays, en collaboration avec 4 écoles de ParisTech. - 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 par une entreprise.
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 du master de la fondation Renault.	
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).	

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

non francophones et de haut potentiel dont la trajectoire professionnelle attendue est de premier plan, pouvant constituer en cela des relais de l'influence française à moyen et long terme.

Dans les postes diplomatiques, le programme gagnerait toutefois en **taille critique** par la mise en avant du dispositif Quai d'Orsay/Entreprises ; par ailleurs la jeunesse du programme rend encore difficile la mesure de l'impact pour le rayonnement de la France dans les BRIC.

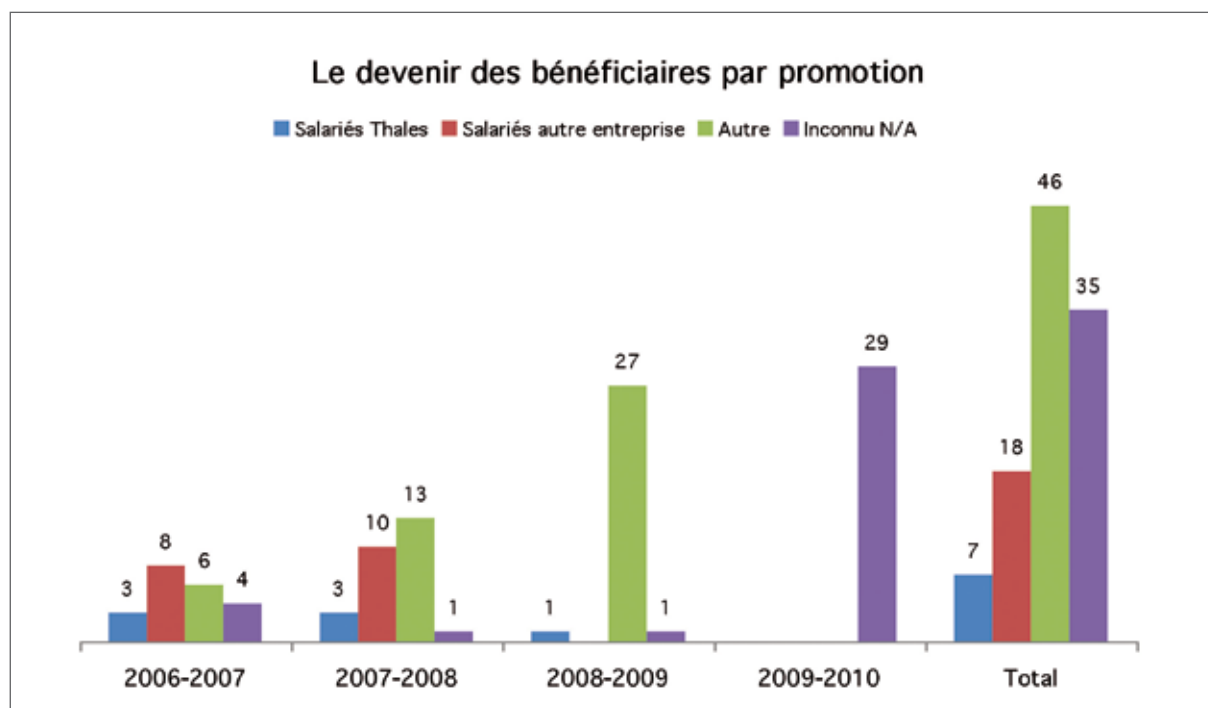
La « malléabilité » du programme (oscillant entre outil de recrutement et mécénat) a permis une appropriation personnalisée de ce dernier au sein de **Thales**. Le programme a conféré à Thales une **notoriété** par le bouche à oreille au sein du milieu étudiant dans les pays. En effet, très peu de boursiers connaissaient Thales avant de bénéficier du programme, et la grande majorité en a une bonne image après. Il offre également des compétences de haut niveau dans le cadre de stages, voire de recrutements, permettant d'ouvrir encore davantage les équipes en France au multiculturalisme et à la compréhension des BRIC. Il a contribué à renforcer dans quelques cas des partenariats existants avec des établissements d'ensei-

gnement supérieur et de recherche dans les pays cibles. Il participe également de l'ouverture au multiculturalisme des équipes ayant accueilli des boursiers.

Cependant **les effets du programme ne sont pas encore suffisamment maximisés** :

- 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

Le devenir des bénéficiaires



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

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, à l'exception du Brésil où le soutien de Thales à la semaine de l'enseignement supérieur (dans le cadre de l'« Année de la France au Brésil ») a permis de renforcer l'image de Thales parmi les établissements d'enseignement supérieur brésiliens, et parmi les étudiants.

L'impact et la valeur ajoutée du programme sur les **établissements d'enseignement supérieur** sont plus limités. Le programme Thales/MAEE inclut des établissements français prestigieux, dont l'ouverture à l'international dépasse largement les contours du programme. Si ce dernier n'a pas suscité de nouveaux partenariats entre établissements français et locaux, il contribue cependant à renforcer la notoriété des formations accessibles à l'international et à « solvabiliser » une clientèle d'étudiants en provenance de pays dits émergents.

L'impact du programme sur les **boursiers** se joue principalement à deux niveaux :

- **l'accès à une formation professionnalisante** (mastères spécialisés, réalisation d'un stage, accompagnement par un tuteur) et de haut niveau dans des établissements français prestigieux bénéficiant déjà d'une reconnaissance à l'international et sélectionnant leurs étudiants sur des bases d'excellence ;
- **la contribution à une carrière internationale** : la moitié des lauréats du programme Thales/MAEE issus des deux premières années ont trouvé un emploi (24 sur 48), dont 6 d'entre eux au sein du groupe Thales ; d'autres sont en stage en entreprise. Le souhait exprimé par de nombreux boursiers est de rester en Europe 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.

Recommandations

➔ **Le programme Thales/MAEE fait l'objet d'une appréciation très positive de l'ensemble des acteurs rencontrés.** Si tous ses effets ne sont pas encore visibles aujourd'hui compte tenu de sa relative jeunesse, il reste qu'il est jugé pertinent et efficace.

Les recommandations qui suivent visent donc davantage à améliorer de façon incrémentale le programme du point de vue de son positionnement, de son fonctionnement et de ses résultats.

Il ressort de l'évaluation que 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.

Pour cela, il est proposé de maintenir et d'affirmer le positionnement actuel du programme (« mécénat ciblé »). C'est l'objet de la première recommandation (R1). Toutefois, l'affirmation du positionnement de « mécénat ciblé » ne doit pas s'accompagner du *statu quo* dans la mise en œuvre du dispositif. C'est l'objet des recommandations qui suivent (R2 à R8).

R1 : affirmer le positionnement actuel du programme

- Maintenir le principe du mécénat ciblé, sous réserve de mieux communiquer et d'explicitier davantage ce positionnement en interne au sein de Thales et vis-à-vis de l'ensemble des acteurs du programme.
- Ne pas élargir la liste des pays ciblés par le programme, sous peine de diluer sa visibilité dans les pays cibles.
- Continuer à cibler les étudiants directement, tout en associant davantage les établissements des pays à la promotion du programme.

- Garder une offre de formations courtes majoritairement professionnalisantes, qui a trouvé largement son public dans les pays cibles et permet de le différencier des autres programmes de bourses.

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 et long terme

- Renforcer le poids des bureaux locaux de Thales et des postes diplomatiques dans la décision finale d'attribution des bourses : délocaliser le processus de sélection dans les pays.
- Accompagner les bureaux locaux de Thales par des vade-mecum de communication.
- Accroître l'inscription du programme dans Quai d'Orsay/Entreprises pour gagner en masse critique et visibilité.

R3 : réorienter les missions exercées au niveau central vers le pilotage et la valorisation

- Réduire le temps passé à la gestion administrative du programme : allègement du dossier de candidature, simplification des processus de validation des documents, amélioration de l'information des boursiers en amont de leur départ et juste après leur arrivée en France pour diminuer le temps de suivi des boursiers par les gestionnaires du programme.
- Renforcer l'animation et la valorisation du programme : accompagnement de Thales sur la valorisation du programme en interne (auprès des personnels) et en externe dans les pays ; animation vis-à-vis des postes diplomatiques dans les pays.

R4 : améliorer le processus de sélection

- Rendre possible l'inscription en ligne et le suivi des candidatures.
- Prendre en compte le point de vue de l'établissement d'accueil plus tôt dans le processus.
- Expliciter les critères de sélection.

R5 : améliorer la préparation et le déroulement du séjour

- Systématiser l'offre de cours de FLE pour ceux qui en ont besoin.
- S'assurer du bon accomplissement des démarches administratives et des démarches pratiques.
- Aménager le versement des frais de scolarité.

R6 : optimiser le rôle des tuteurs

- Formaliser une feuille de route pour les tuteurs explicitant le rôle qui est attendu d'eux.
- Mieux cibler les profils du couple tuteur/boursier.
- Organiser les échanges entre les tuteurs.

R7 : appuyer le développement d'une communauté « Thales Academia »

- Favoriser le développement d'un esprit de promotion.
- Animer le réseau des anciens boursiers.
- Faire du site Internet un outil d'animation du programme, pas seulement un site vitrine.

Leçons tirées du programme Thales/MAEE pour l'évolution et le développement du dispositif Quai d'Orsay/Entreprises

- ➔ Le dispositif « Quai d'Orsay/Entreprises » est aujourd'hui un « **label** » et un dispositif « **ombrelle** » qui rassemble l'ensemble des programmes de bourses cofinancées 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.

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.

Il se distingue de ces trois autres programmes par plusieurs aspects :

- l'ampleur du programme (30 bourses par an, 10 écoles et universités couvertes, une large palette de masters, mastères spécialisés et Masters of Science) ;
- la présence d'universités parmi les établissements français partenaires ;
- un montant de bourse relativement élevé ;
- la forte communication qui entoure le programme, promu comme un partenariat exemplaire du dispositif Quai d'Orsay/Entreprises, mobilisant ainsi davantage d'énergie que pour les autres programmes.

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.

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.

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

➔ Toutefois, 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 devrait intégrer les **6 principes** suivants :

- **la garantie de l'excellence**, ce qui implique 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 sont reconnues soit pour leur avance technologique soit par 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**. 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, le programme 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. 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 éventuel ;

- **la délocalisation du processus de sélection et d'admission 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 de l'ambassade dans le pays ;
- **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 ;

- **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.

ACRONYMES

BRIC	Brésil Russie Inde Chine
ENSIETA	École nationale supérieure des ingénieurs des études et techniques d'armement http://www.ensieta.fr/
ENSTA ParisTech	École nationale supérieure de techniques avancées http://www.ensta.fr
ESSEC	École supérieure des sciences économiques et commerciales http://www.essec.fr/
HEC	École des hautes études commerciales http://www.hec.fr/
ISAE	Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace http://www.isae.fr/fr/index.html
MAEE	Ministère des Affaires étrangères et européennes http://www.diplomatie.gouv.fr

SUMMARY OF THE EVALUATION

→ The scholarship program co-financed by Thales/MAEE (2006-2009) was evaluated between September 2009 and end December 2009. The different steps of the assessment were monitored by the evaluation Steering Committee, chaired by Ambassador Dominique Perreau, Diplomatic Advisor to the Government.

This evaluation is based on documentation provided by the French Ministry of Foreign and European Affairs (MAEE), Thales Group and its operator, Vocatif, and on interviews conducted during the preliminary phase with French establishments that are partners of the program, of MAEE or its operators, of Thales Group and of other relevant organizations.

The evaluation method included a field assignment in each of the four countries targeted by the program – Brazil, Russia, India and China (BRIC) – conducted between October 15 and 30 by senior members of the ITD-Eu/Amnyos group of experts. In each country, these experts met with French Embassy officials, with representatives from Thales, CampusFrance and local establishments of higher education, as well as with students that have received a scholarship through the program.

All students having received a scholarship since the program's launch (106 students) were invited to take part in an electronic survey. This survey was followed by a workshop with scholarship students held on MAEE premises on November 5, 2009, and completed by interviews with Thales Group mentors in charge of providing support to scholarship recipients during their year in France.

In all, nearly one hundred interviews were conducted during the evaluation, in both France and the partner countries, enabling contact with over 80 scholarship recipients.

A partnership-based program combining academic and industrial excellence

→ The program was created further to studies performed simultaneously by Thales Group and MAEE in 2005-2006.

At the time, Thales Group was conducting a study to assess its corporate philanthropy policy and define its main strategic focal points. As part of this process, a study performed by a private consulting firm in 2005 suggested that the group center its corporate philanthropy policy on «**technology to benefit education and youth**».

Concurrently, as part of a series of governmental seminars on the attractiveness of France, steered by the Invest in France Agency (IFA) and organized in 2005 and 2006, a series of actions and measures were defined to **reinforce the attractiveness of France through public and private partnerships**, in particular to attract foreign students. This entailed identifying a single approach to academic and economic attractiveness to be applied to a range of projects. Given the increasingly competitive global context, an international attractiveness policy, regardless of its scope, can no longer be based solely on cultural factors, but must combine academic (and scientific) excellence and industrial and technological skills as key attractiveness factors.

As a result of these studies, the Quai d'Orsay/ Entreprises initiative was born, which comprises the «Thales/MAEE» or «Thales Academia» project, the first large-scale Quai d'Orsay/

Entreprises program directly and centrally managed by the Ministry.

The program's goal is twofold:

- Contribute to the success of public policy aimed at increasing France's international recognition in the field of higher education, particularly among foreign students pursuing a high-level curriculum, by ensuring an optimal overall experience in our country.
- Help promote to foreign students the values that have forged the spirit of Thales Group: respect for cultural diversity, development of good practices, sharing of knowledge.

The Thales/MAEE program is based on three principles:

- A partnership involving three players:
 - **Thales Group:** the group finances close to 30 annual scholarships (€13,000 per recipient plus €2,000 in donations to French partner establishments). Scholarships are intended to cover, at minimum, tuition fees and other related expenses and, if possible, living expenses. The group provides assistance to recipients throughout their stay in France, through a personalized mentorship program involving top executives from the group. Internships are also available to foreign students as part of their curriculum. Prior to students' arrival in France, a Thales Group representative in each country is theoretically involved in the shortlisting process.
 - **French Ministry of Foreign and European Affairs:** in France, MAEE co-steers the program with Thales. It also participates, with the French establishments, in the final selection of scholarship recipients. It provides administrative support (health insurance, tuition fees) and helps organize an annual ceremony in partnership with Thales. The Embassies are involved in the following areas prior to students' arrival in France: promoting and informing about the program, applicant shortlisting,

financing of French courses for scholarship recipients and facilitation of visa procedures.

- **French higher education establishments that are partners of the program:** these establishments help promote the program and select applicants in France, assist recipients throughout their stay, manage scholarship formalities and offer discounted tuition fees⁶. They are among the most prestigious establishments in France and already have an excellent international reputation.
- **A master's or post-master's level graduate course:** this offer is defined on the basis of all master's degree programs available within the partner establishments. It includes specialized master's and Master of Science programs.
- **Four target countries: Brazil, Russia, India, China (BRIC),** chosen by mutual agreement between Thales and MAEE.

Program achievements

➔ The Thales/MAEE program has benefitted **106 recipients** since it was launched in 2006-2007, for an average of 26 students per year, close to **42% of whom are Chinese**⁷.

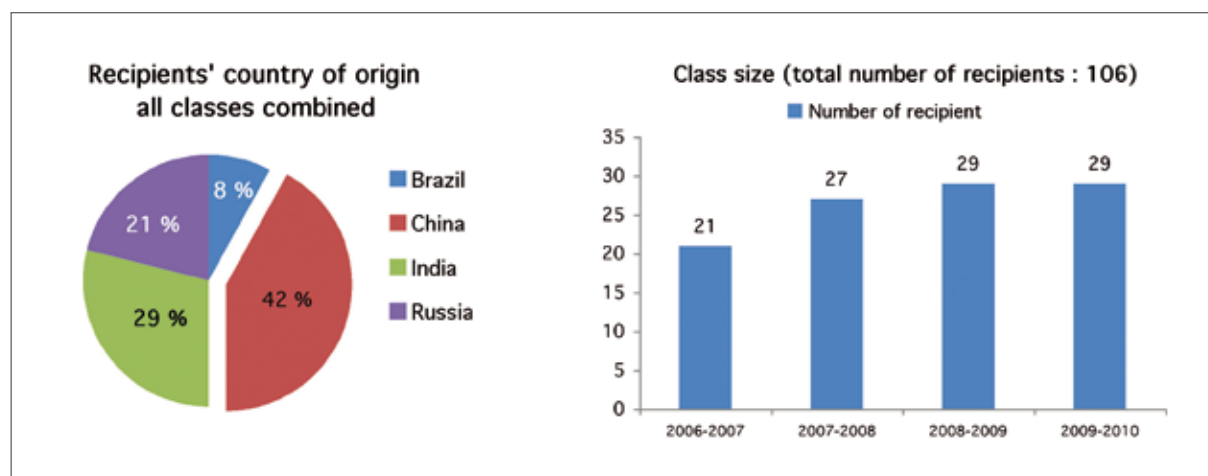
Overall, **more than one fourth of scholarship recipients (28%) have pursued a rather "international" course of studies**, during which (prior to the Thales/MAEE program), they have generally completed part or all of their university studies in one or more foreign countries. Among these students with an "international profile", most have already studied in France. The majority join the program in order to study engineering sciences (63%).

Program recruitment is based on **excellence** criteria met by students who have generally attended one of their country's most prestigious higher education establishments. **Selectivity** is very high, with only 13.5% of applicants retained for the 2009-2010 school year⁸.

6. Partner establishments include (in parentheses, the year of entry in the program): HEC Paris (2006), ESSEC (2006), École polytechnique (2006), Telecom ParisTech (2006), Mines ParisTech (2006), École centrale de Paris (2007), Université Paris-Dauphine (2008), ENSIETA (2008), ISAE (2009), université Paris Sud Orsay (2010).

7. In 2006, the program was only open to China and India; Russia joined in 2007, followed by Brazil in 2008. This explains the relatively high proportion of Chinese and Indian beneficiaries.

Recipients' country of origin

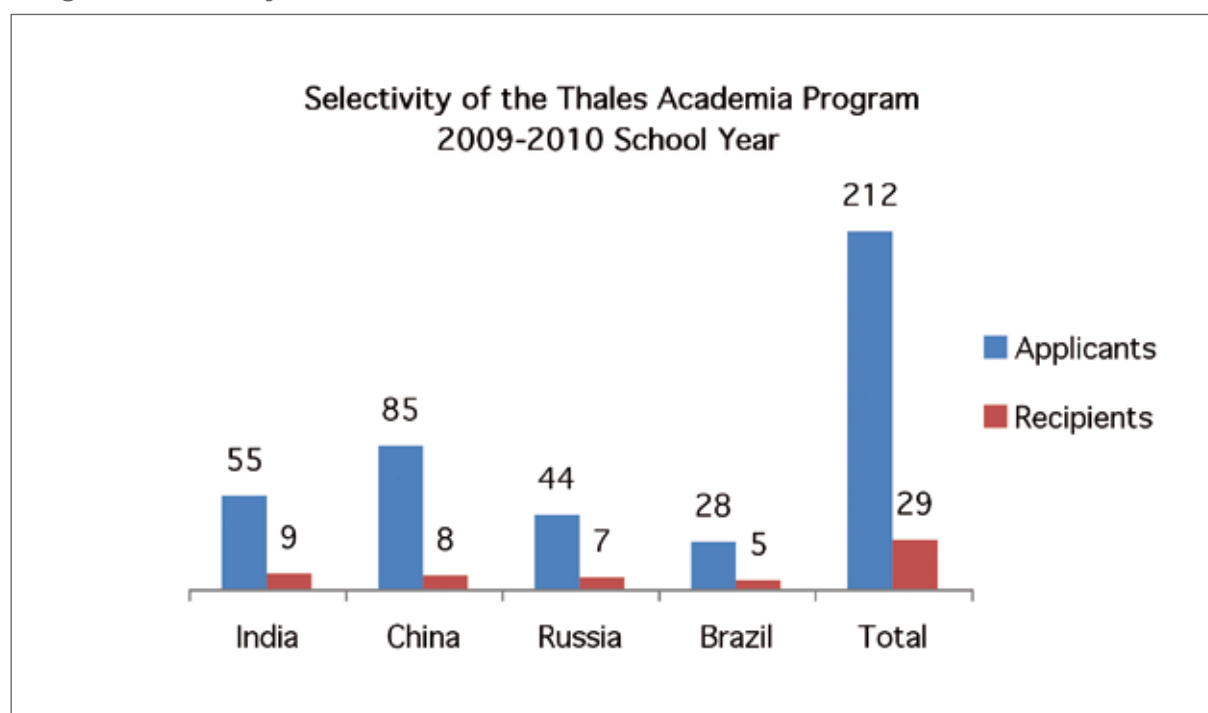


Source: <http://academia.THALESgroup.com> – Vocatif/Thales documentation.

The concentration of Thales scholarship recipients in a small number of French establishments most likely reveals the use of specific strategies by the establishments to attract top foreign students to their Master of Science or other specialized master's programs.

It also reveals the Thales strategy. Telecom ParisTech was attended by close to one third of the total number of program beneficiaries, which very clearly positioned the school at the forefront of the program. This establishment, along with three others – École polytechnique,

Program selectivity



Source: MAEE.

8. For a different graduate course offering designed for a wider public, EIFFEL scholarships have a selection ratio of approximately 34% in the BRIC countries.

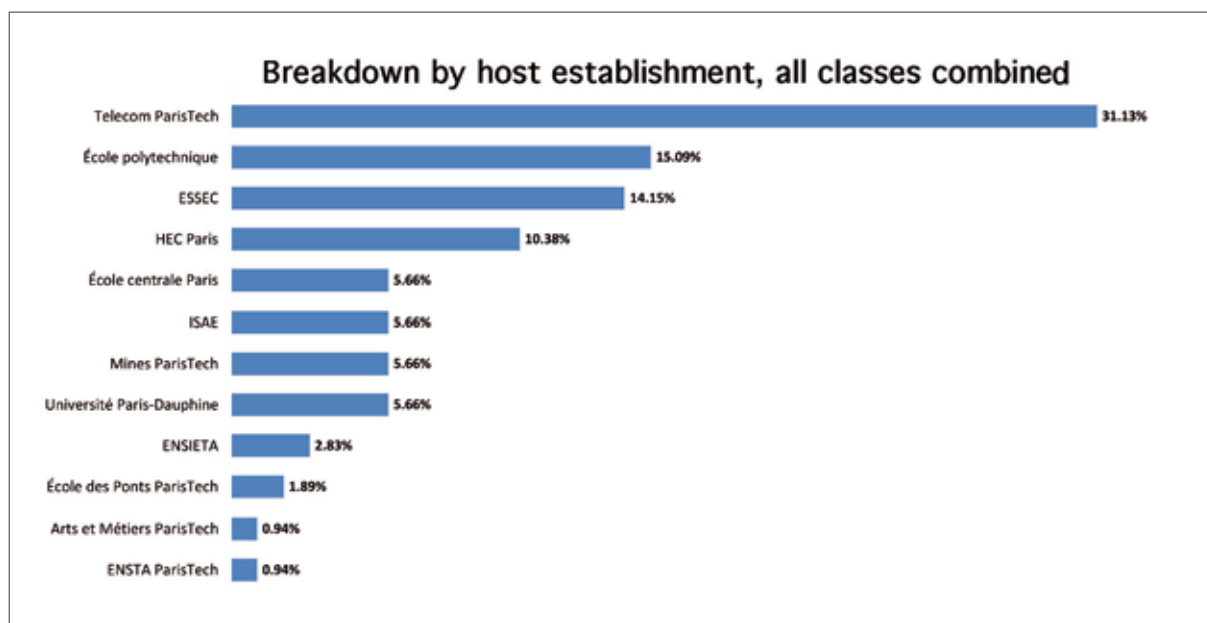
ESSEC and HEC Paris – together host three fourths of all scholarship recipients, the majority of whom are Chinese and Indian. The other establishments participate more modestly in the program.

Close to 45% of the recipients in the first three years did an internship at Thales⁹. The others did internships in large French or international companies.

Program deemed beneficial by all players involved

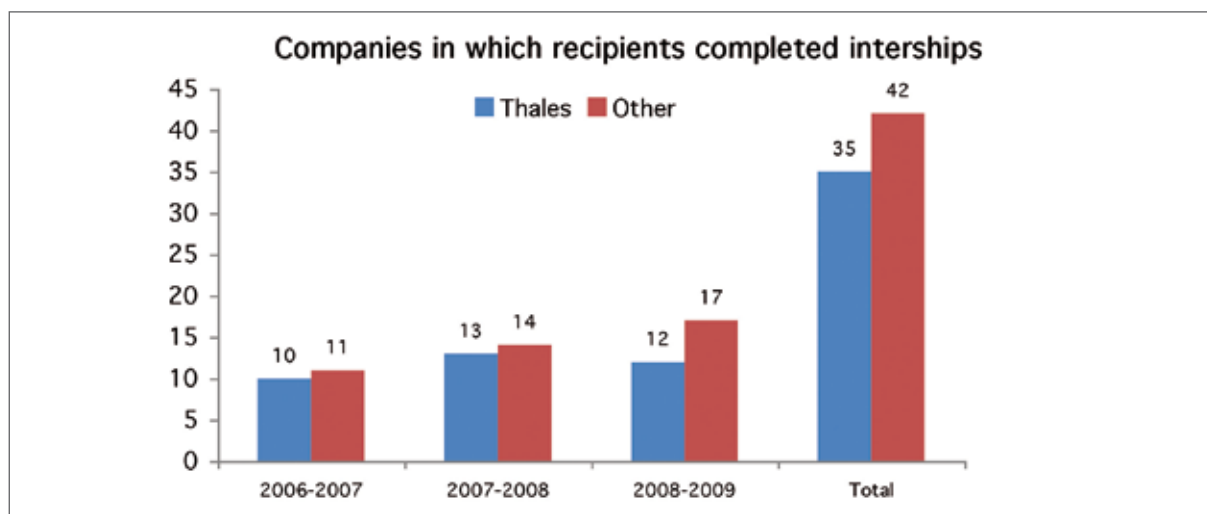
→ The Thales/MAEE program is deemed beneficial by all the players involved, first of all by the beneficiaries:

Establishment attended by recipients



Source : <http://academia.THALESgroup.com> (classes of 2006 to 2009)

Company internships



Source : Vocatif (HR Tracking graph, Dec. 7, 2009).

9. 35 students out of the 77 who received a scholarship during the program's first three years (2006 to 2008).

- The involvement of a company is the key factor behind the program's beneficialness.
- In addition, the available courses and selection of French partner establishments guarantee the program's excellence in the eyes of the students and their home establishments.

However, this beneficialness is expressed in different terms and degrees, depending on the players and their level of involvement in the program.

Although the program is part of **MAEE** policy to attract and train elite foreign students, and although the partnership with a large French company makes it possible to diversify and expand the means available to French policy to host high-level foreign students, the program, taken alone, nevertheless lacks the **critical mass** and **visibility** needed in the BRIC countries to significantly contribute to France's academic and scientific attractiveness policy. For the Embassies and MAEE, the program cannot be effectively promoted unless it is placed within the larger context of the Quai d'Orsay/Entreprises initiative (*cf. below*).

The program is also part of **Thales** Group strategy to develop corporate philanthropy and reinforce its ties with the BRIC countries in order to support the group's development in these countries through high-level human resources.

However, despite a clear message from the Thales Group Communications Division, perceptible reservations exist within the group concerning the **program's purpose: philanthropy or pre-recruiting policy**. Many mentors see the program as a recruiting-oriented tool to support the deployment of Thales in the BRIC countries and identify competent human resources to ensure the development of Thales in these countries.

For the program's **French partner establishments**, the program is consistent with their policy to develop international relations, in particular with regard to the choice of countries (BRIC) and the targeted academic courses. An additional point of interest for the French establishments is the opportunity afforded by the program to **advertise their specialized courses** (specialized master's programs) and **increase the number of students enrolled** in courses subject to intense competition among

establishments (further exacerbated by the current economic crisis). However, the program is of little interest to the higher education establishments in the BRIC countries, as it is not a cooperation program.

Efficient mode of operation and management despite complex architecture

- ➔ Overall, the program's implementation can be deemed efficient with regard to:
 - The high-potential profiles of the majority of recipients
 - The good relationships fostered with the French establishments
 - The involvement of the embassies

The human resources (Thales, Vocatif and MAEE) are chiefly appointed to day-to-day program management, but their involvement in the internal coordination and promotion of the program is limited.

Program steering and coordination

- ➔ Strategic program steering is primarily performed by Thales and MAEE, which translates into a «radial» or star-shaped operating mode (*cf. diagram on page 24*). This implies the existence of dense, productive relationships between MAEE, Thales and Vocatif. It also implies that few relationships « escape » centralization. While relationship density at the central level was entirely appropriate following the launch of the program, its persistence is undesirable, as it inhibits relationships between the central and local levels:
 - Within MAEE, there is little coordination with the embassies
 - Within Thales, there is little internal coordination with the mentors, employees and local offices

Call for applications and recipient support

➔ A number of players on site and throughout France are involved in providing ongoing support to scholarship recipients. Overall, this organization model is efficient, thanks to the quality of the relationships between program partners. However, the program's central players need to maintain fluid, dense relationships. The relationships involving the provision of support to recipients combined with the relationships required to operate the program increase the overall burden.

The communications strategy chosen for the call for applications included three prongs: representation at student fairs in the relevant countries, conferences, the Internet. Regardless of their source of information (CampusFrance, French establishments or embassies), students must consult one of the dedicated sites offering concentrated information about the program.

This strategy is fully compatible with the program's positioning in an open market with «individually» mobilized students. **Thanks to this strategy, the public can be captured in the broadest possible way given the program's characteristics**, and despite a heterogeneous diffusion of information within the countries.

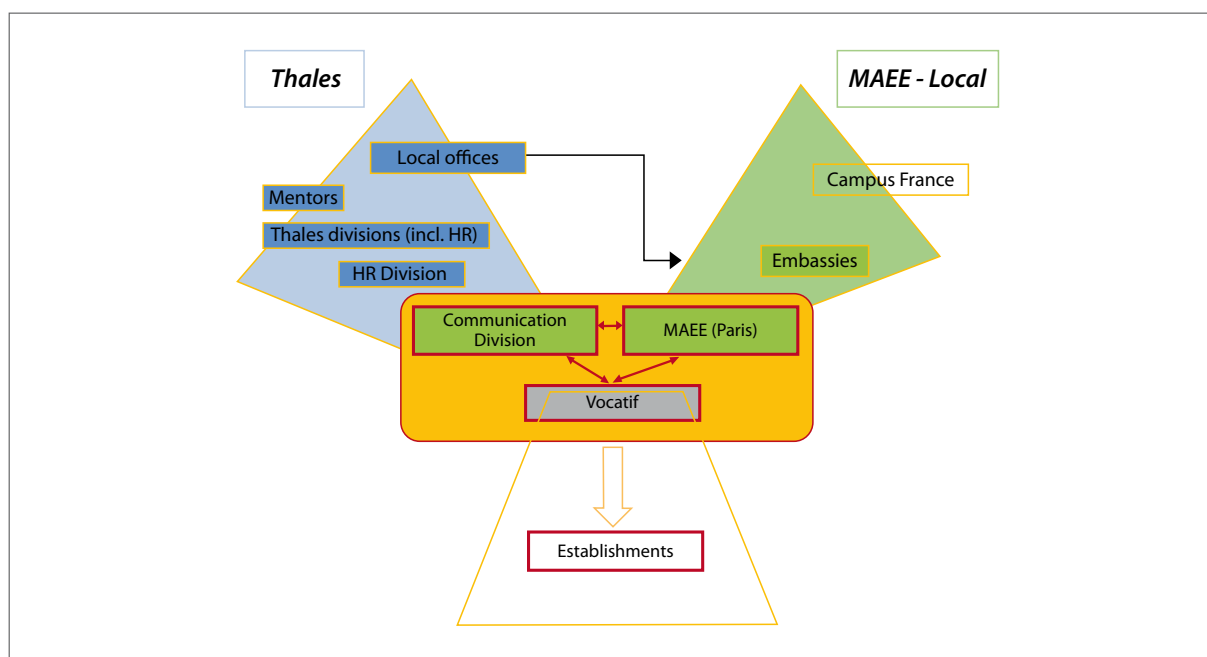
The selection process

The scholarship recipient selection process involves a variety of players at two levels: in the countries, for shortlisting; in Paris, for the final selection. At the same time, applicants must enroll in the French host establishment, which proceeds with its own selection of students accepted in its graduate courses.

Overall, the process is efficient. Thales, MAEE and the establishments reach an agreement on the quality of the recipient profiles. This is one of the selection process areas of satisfaction, with regard to the program's goal of excellence.

Nevertheless, the process is characterized by a **complex architecture** requiring, to ensure program efficiency, rigorous efforts in terms of sharing program fundamentals (purpose, selection criteria) and ensuring information is properly diffused.

- Each of the four countries (Embassies and Thales) has a different approach to the program's operation and purpose. The on-site involvement of Thales Group delegations differs from one country to the next. The level of information about the program's purpose is inconsistent and lacks clarity for the embassies and local Thales offices.



- The limited exchange of information between players involved in the local shortlisting phase and the central selection phase, with regard to selection criteria and motives, is sometimes a source of incomprehension; the compartmentalization of the applicant shortlisting phase can lead local players to question their own added value.
- Recipient shortlisting is a “time-consuming” process for the embassies, particularly when compared against the number of scholarships and the added value perceived by the embassy.
- The program’s internal selection process and French host establishments’ applicant admission process converge quite late in the overall process.

A high-quality service offering to recipients, in compliance with the program’s goal of excellence

➔ All of the parties interviewed have a very positive opinion of the quality and efficiency of the service offering; this is particularly true for the recipients themselves. This service offering includes:

- French language courses and facilitation of administrative formalities prior to arriving in France
- The scholarship
- Assistance in finding housing
- French language courses within the host establishment
- Activities organized for recipients during their stay, the welcome ceremony in particular
- Ongoing recipient support throughout their year in France

- Mentorship provided by Thales
- Assistance provided by Thales in finding an internship

The consistent availability of Thales (Communications Division), MAEE and the operators involved in managing and coordinating the program, both in France and in the countries, is greatly appreciated, and fulfills the initial desire of MAEE and Thales to offer scholarship recipients personalized service, from the time they arrive up to their departure.

Nevertheless, beneficiaries pointed out a few issues and areas for improvement:

- Difficulty accessing French courses prior to their departure (lack of proposals by the Embassy, difficulties due to geographical distance and/or from being selected at a late date)
- Lack of information concerning concrete aspects prior to departure (housing, social security, living conditions)
- Sometimes delayed payment of the scholarship
- Residual housing problems
- Extra-curricular activities viewed as positive but insufficient and not enabling recipients to create a “class spirit” or to share experiences with recipients from previous years

The added value of the mentor

➔ According to the players interviewed, the integration of recipients doing internships within Thales or other host companies is overall satisfactory. This can undoubtedly be explained by the excellence of Thales scholarship recipients, their overall proficiency in French and their high level of motivation. **The presence of the Thales mentors, a key aspect of the program**, is an additional positive factor. They are viewed as playing a very positive role in terms of:

	Thales	MAEE	French establishments
Shortlisting in the countries	4 local offices	4 embassies	-
Final selection in France	HR Communications	MAEE	10 partner establishments

- Understanding Thales company culture
- Discovering France and French culture
- Providing support in finding an internship, which requires leveraging their personal networks
- Providing support in the potential hiring process

The mentors' position in the company hierarchy (generally department managers, therefore working in a supervisory capacity) demonstrates the importance Thales attaches to the program overall and to supporting beneficiaries within the company in particular.

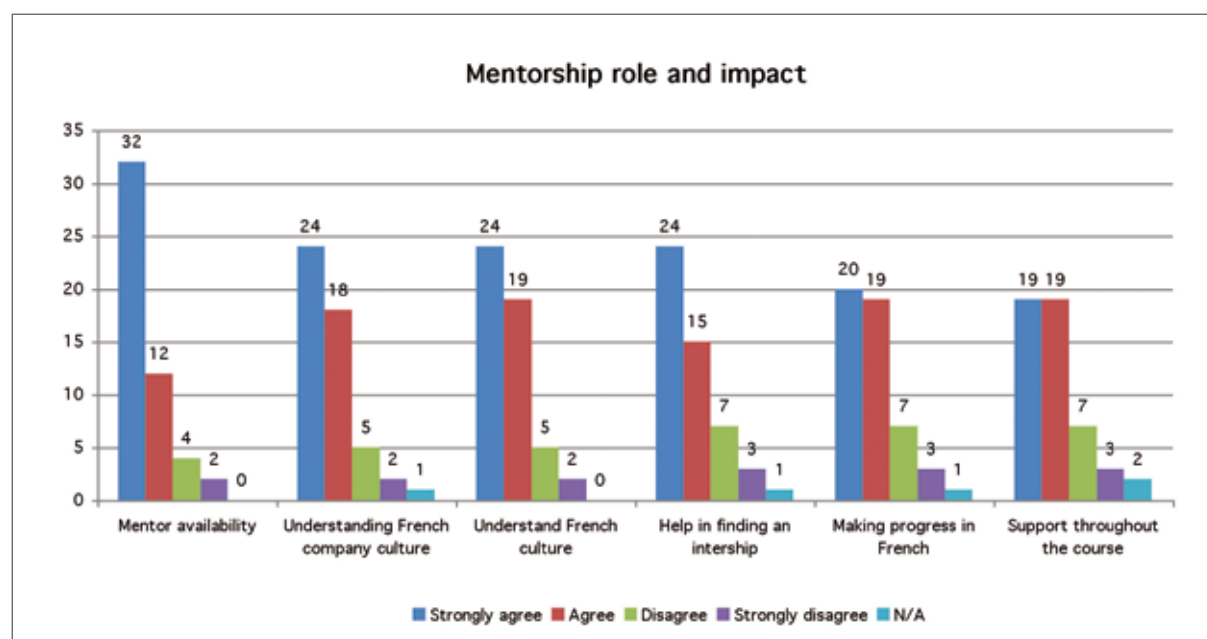
Yet the mentor's role is not highly formalized or explained. As a result, different individuals may have divergent visions of the program (from «pure» philanthropy to «targeted philanthropy» to pre-recruiting). The mentors have a very pragmatic approach to the program and often consider it, at first, as a pre-recruiting tool. This leads to a certain frustration when they realize, at the end of the school year, that hiring a given student is either impossible or extremely difficult, usually for security reasons. Moreover, mentor meetings are limited and informal, even though many have expressed the desire to share their experiences with other mentors.

Recipient support: a point to be reinforced in order to better leverage and promote the program

➔ Initial investments in education made by MAEE and Thales must necessarily be tracked by maintaining a network of former scholarship recipients and maintaining relations with France (for MAEE) or with Thales Group (for Thales). This essential condition must be met to ensure the program has a medium-term impact and contributes to France's policy of influence in the long-term.

Currently, there is **no formal network of former recipients** of the Thales/MAEE scholarship program. The recent creation of a directory of former recipients should serve as a base for maintaining contact with past beneficiaries of the program. Clearly, efforts must also be made to better leverage the program, using the network of former recipients to maintain and ensure continued contact with Thales. This should include involving former recipients in activities organized year-round, facilitating contact between new and former recipients, organizing mentor meetings and creating a database of former recipient resumes accessible by Thales employees and all scholarship recipients.

Recipient satisfaction with regard to the role of the mentor



Source: ITD-Eu/Amnyos survey of 106 Thales Academia scholarship recipients (80 responses).

Thales would undoubtedly have much to gain by maintaining the opportunity to hire these students in the countries in which the Group operates.

Program impact and added value: originality, reputation and employability

→ The Thales/MAEE program constitutes a **flagship program** for **MAEE** that can be used as a basis for developing the Quai d'Orsay/Entreprises initiative.

It also demonstrates that the attractiveness of France in terms of higher education is a concern shared by MAEE and a large French company, and that this attractiveness can translate into a partnership program. The program's **originality** compared with other scholarship programs financed by private companies lies in the fact that it is a public (Ministry)/private (large corporation) partnership.

The program therefore makes it possible to renew and enrich communications about the attractiveness of France. It also provides the opportunity to attract non-French speaking, high-potential students expected to have an outstanding professional career, and who can help promote French influence in the medium- to long-term.

In the Embassies, the program's **critical size** would increase if the Quai d'Orsay/Entreprises initiative were more publicized. In addition, due to the program's relative newness, it is still difficult to measure its impact on French influence in the BRIC countries.

The program's «malleability» (oscillating between recruiting tool and philanthropy) has enabled a personalized form of program ownership within **Thales**. The program has helped Thales earn a **reputation** by word of mouth among student populations in the countries. Very few students are familiar with Thales prior to becoming a program beneficiary, and the vast majority leave with a positive image of the company. The program also offers high-level competencies through internships and even recruitment, thereby helping teams in France become

Specific features	Originality of programs in the Quai d'Orsay/Entreprises initiative	Related programs
Involvement of a company (corporate philanthropy)	Involvement in recruiting (local and central), with a philanthropic approach for Thales	- Santander bank (Spain): finances 162 scholarships for Brazilian students (1500 euros for one semester of study in Spain) - The Renault master foundation¹⁰ is open to students from eight countries, in collaboration with four ParisTech schools - Fulbright Foundation: Anglo-Saxon approach to direct student recruiting, geared toward individual careers. American embassies are key communication vectors. Yet financing is by a foundation, not a company.
Direct involvement of the French Ministry of Foreign and European Affairs	The selection process involves the company and MAEE, as opposed to the Santander program and the Renault foundation master's program	
«Individual» applications	The Quai d'Orsay/Entreprises initiative programs differ from the "partner-based" application process used by the Eiffel scholarships and certain foreign government scholarships (supervised mobility)	

10. <http://www.fondation.renault.com/fondation/tabid/79/language/en-US/Default.aspx>.

even more open to multiculturalism and gain a greater understanding of the BRIC countries. In several cases, it has helped reinforce existing partnerships with establishments of higher education and research in the target countries. It also fosters openness to multiculturalism among the teams hosting the scholarship recipients.

However, **the program's effects are not yet sufficiently maximized:**

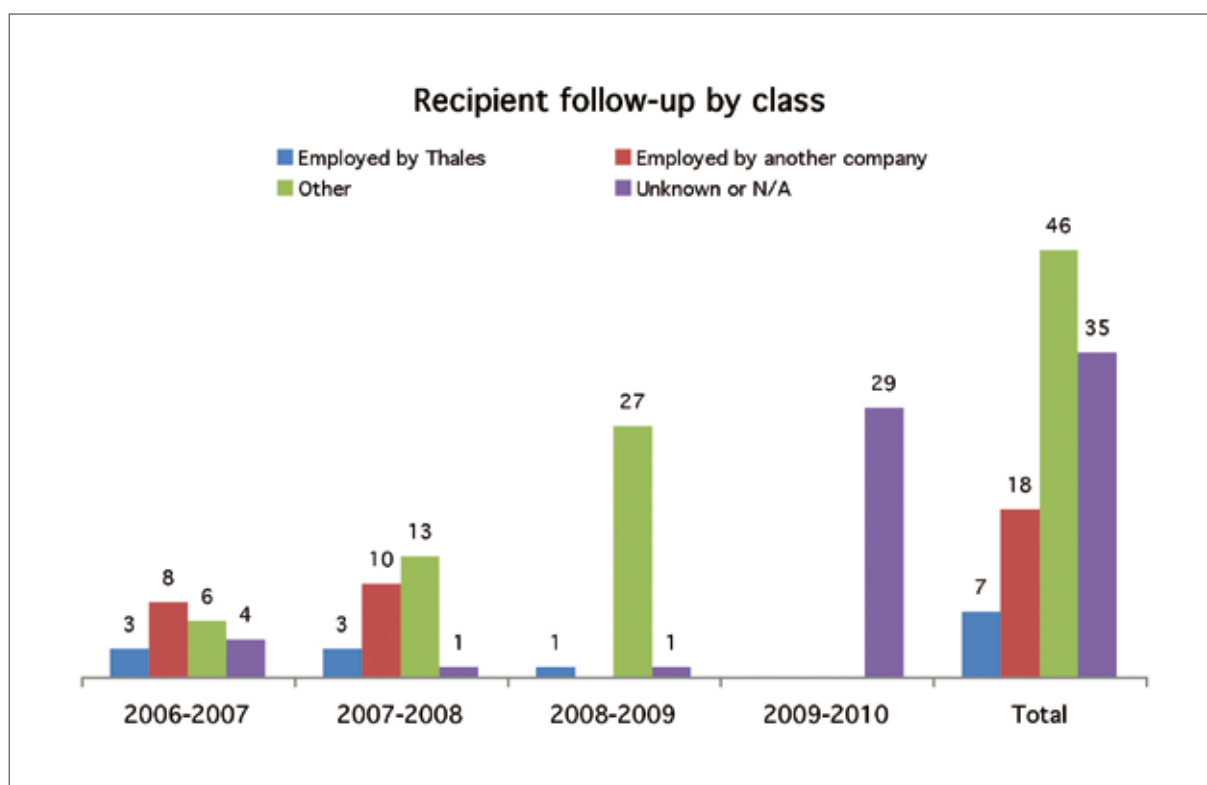
- The integration of human resources with specific profiles depends on their nationality and the line of business of the division in which the internship takes place. When the range of possibilities is not defined at the beginning of an internship, this can generate a certain frustration among operational staff interested in recruiting scholarship recipients.
- There is no systematic link between the country-specific strategy of Thales and the program, whether in terms of its promotion or applicant selection criteria. The potential

gaps between local criteria and the final decision will inhibit efforts to capitalize on the recipients, whether in terms of recruiting profiles locally to match the activities being developed in the countries, or of hoping to see former program beneficiaries become decision-makers within partner organizations (customers or suppliers).

- Overall, there is little promotion of the exemplary action that consists in contributing to the development of human resources in partner countries, with the exception of Brazil, where support from Thales for higher education week (as part of the "Year of France in Brazil") helped reinforce the image of Thales among Brazilian students and establishments of higher education.

The program's added value and impact on **establishments of higher education** are more limited. The Thales/MAEE program includes prestigious French establishments, whose international scope largely surpasses

Recipient follow-up



Source: Vocatif (HR tracking graph, Dec. 7, 2009).

the program's contours. While the program has not inspired any new partnerships between French and local establishments, it nevertheless helps reinforce the reputation of internationally accessible graduate courses and ensure the «solvability» of a student clientele from so-called emerging countries.

The program's impact on its **beneficiaries** is primarily felt at two levels:

- **Access to a high-level, professionalizing graduate course** (specialized master's programs, internship, mentor support) in prestigious French establishments that already benefit from international recognition and select their students based on criteria of excellence.
- **Impetus for an international career:** half of the Thales/MAEE beneficiaries from the first two years of the program have found a job (24 out of 48), six of which are at Thales. Others are doing internships in companies. Many recipients have expressed the desire to stay in Europe in order to capitalize on a professional experience within a large international corporation. They hope to work abroad for a few years before returning to their home country, where such an experience would be a great asset. The fact that recipients stay in France offers a twofold advantage to Thales: in theory, it becomes easier to maintain contact with the students; and for those hired by Thales in France, it provides the opportunity to better integrate them and help them build experience and networks within the group – the necessary components of an international career in the various branches of the Group.

Recommendations

→ **The Thales/MAEE program has received a very positive assessment from all players interviewed.** Although not all of its effects are visible as yet given the program's relative newness, it is nevertheless deemed beneficial and efficient.

The following recommendations therefore aim more at a gradual improvement of the program in terms of its positioning, operation and results.

This evaluation demonstrates that the program's purposes are interpreted differently by the various players. To boost efficiency in the medium-term, efforts should focus on common goals.

To this end, Recommendation 1 suggests maintaining and affirming the program's current positioning ("targeted philanthropy"). However, affirming the "targeted philanthropy" positioning does not mean maintaining the status quo in terms of program implementation. This will be the focus of the remaining recommendations (R2 to R7).

R1: Affirm the program's current positioning

- Maintain the principle of targeted philanthropy, but more effectively communicate and explain this positioning internally within Thales and to all program players.
- Do not expand the list of countries targeted by the program, as this might reduce its visibility within current target countries.
- Continue targeting students directly, while increasing the involvement of country establishments in promoting the program.
- Maintain an offering of short, professionalizing graduate courses. This "formula" is successful in the target countries and helps differentiate the program compared with other scholarship programs.

R2: Better integrate the program into MAEE and Thales strategy in the target countries in order to reinforce its medium- to long-term impact

- Reinforce the weight of the local Thales offices and the embassies in the final scholarship attribution decision: transfer the selection process to the countries.
- Support local Thales offices by providing communications handbooks.
- Better integrate the program into Quai d'Orsay/Entreprises to boost critical size and visibility.

R3: Reorient centrally-performed duties toward steering and promoting

- Reduce time spent on the program's administrative management: streamline the

application forms, simplify the document validation process, better inform scholarship recipients prior to their departure and immediately following their arrival in France to reduce the time spent by program administrators on recipient administration.

- Reinforce program coordination and promotion: support Thales in promoting the program internally (to employees) and externally in the countries; coordinate with the Embassies in the countries.

R4: Improve the selection process

- Create on-line application and application tracking procedures.
- Consider the host establishment's point of view earlier in the process.
- Explain selection criteria.

R5: Improve the preparation of the year abroad and the experience itself

- Systematize the offering of French courses for those who need them.
- Ensure that all administrative and practical procedures are properly completed.
- Create a system for the payment of tuition fees.

R6: Optimize the role of mentors

- Provide an official roadmap for mentors explaining what is expected of them.
- Better match mentor/recipient profiles.
- Organize opportunities for mentors to meet with one another.

R7: Support the development of a «Thales Academia» community

- Foster the development of a group spirit among the recipients of each year.
- Coordinate the network of former recipients.
- Turn the website into a program coordination tool and not simply a source of information.

Lessons learned from the Thales/MAEE program for the development of the Quai d'Orsay/Entreprises initiative

➔ Today, the «Quai d'Orsay/Entreprises» initiative is a «**label**» and an «**umbrella**» initiative which encompasses all scholarship programs co-financed in partnership with a company: nearly 40 programs covering 32 countries and 90 partner companies. Some of these programs have been operating for ten years, and most are directly managed by the embassies in the relevant countries.

The Thales/MAEE program is the first of the four Quai d'Orsay/Entreprises programs to be directly, centrally managed by MAEE. The other three programs operate in partnership with Orange, DCNS and Alten.

Several aspects differentiate the Thales/MAEE program from the other three:

- The program scope (30 scholarships per year, 10 schools and universities involved, a wide range of master's programs, including specialized master's and Master of Science programs)
- The presence of universities among the French partner establishments
- The scholarship's relatively high amount
- The substantial communications campaign about the program, which is promoted as an exemplary partnership of the Quai d'Orsay/Entreprises initiative and mobilizes more energy than the other programs

Maintain the flexibility of the Quai d'Orsay/Entreprises initiative

Quai d'Orsay/Entreprises offers exceptional flexibility by accepting all kinds of programs, featuring sometimes very contrasting philosophies, positionings and operating modes.

We believe this flexibility should be maintained, as it enables the initiative to adapt to the needs of companies wishing to take part in it. Establishing an overly directive framework for the Quai d'Orsay/Entreprises initiative would undoubtedly make it less attractive to companies and accentuate the challenge of recruiting new companies, particularly given the current economic crisis.

Extend Quai d'Orsay/Entreprises using a minimal foundation shared by all programs

However, any future extension of Quai d'Orsay/Entreprises must be built upon a **minimal common foundation**, to ensure that all programs under its umbrella genuinely contribute to the attainment of MAEE objectives:

- Support the action of French companies in favor of young foreign elites
- Support the international aspirations of French higher education establishments
- Encourage the best foreign students in their desire to share knowledge and skills at the highest level
- Increase France's means of action within the framework of globalization

This common foundation should integrate the following **six principles**:

- **A guarantee of excellence**, which implies:
 - Effectively targeting French partner establishments
 - Selecting students based on academic criteria and on the excellence of their educational background
 - Ensuring with the Embassies that applications are from top establishments in the target countries
 - Ensuring that partner companies are recognized for their technological lead or their presence on the global market

- **Placement of all programs under a common external communications initiative so that Quai d'Orsay/Entreprises can attain a sufficiently critical size, in terms of scholarships, to ensure its visibility.** From the perspective of MAEE, communicating about this type of program is groundless and cannot have a significant impact unless MAEE, centrally and in the relevant Embassies, is able to finance a considerable number of scholarships.
- **A guarantee of the interest taken in the program by top company executives.** The Thales/MAEE program was originally sponsored by the CEO of Thales. This support was decisive in terms of mobilizing staff in-house and ensuring a high level of visibility for the program. This is a key condition for the programs' success: for the selection of recipients, by involving the company delegations in the relevant countries; for recipient support provided by the mentors; for the integration of recipients in the company, including at the program's end via a possible job offer.
- **Transfer of the recipient admission and selection process to the Embassies.** This transfer would enable recipient profiles to be better targeted to match the strategy of the company, of the Embassy and of MAEE in the country.
- **Systematic internships and mentor support.** Recipient feedback on the Thales/MAEE program has shown that doing an internship and receiving support from a mentor are key components of the program's added value. This is a particularly attractive aspect in the landscape of scholarship programs.
- **Assurance of receiving a significant scholarship amount combined with personalized support «services» to ensure attractiveness to potential recipients.** This condition obviously goes hand in hand with the program's guarantee of excellence, and must enable the Quai d'Orsay/Entreprises programs to gain a comparative advantage in the global competition to attract the best students.

ACRONYMS

BRIC	Brazil Russia India China
ENSIETA	École nationale supérieure des ingénieurs des études et techniques d'armement A multidisciplinary engineering institute under the supervision of the French Defense Ministry http://www.ensieta.fr
ENSTA ParisTech	École nationale supérieure de techniques avancées A renowned French institute of engineering education and research (<i>grande école</i>), and a founding member of ParisTech http://www.ensta.fr
ESSEC	École supérieure des sciences économiques et commerciales One of the foremost business schools and Grandes Écoles in France http://www.essec.edu/home
HEC	École des hautes études commerciales One of the foremost business schools and <i>grandes écoles</i> in France http://www.hec.edu/
ISAE	Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace A key player in higher education and research for aerospace engineering in Europe) http://www.isae.fr/en/index.html
MAEE	French Ministry of Foreign and European Affairs http://www.diplomatie.gouv.fr

Le programme Thales/MAEE est un programme de bourses cofinancées dans le cadre d'un partenariat entre l'entreprise Thales, le ministère des Affaires étrangères et européennes et des établissements d'enseignement supérieur français. Il permet chaque année à des étudiants issus de quatre pays émergents (Brésil, Russie, Inde, Chine) d'effectuer un master dans un des établissements français partenaires du programme. À la fin de leur année d'étude, les bénéficiaires doivent réaliser un stage en entreprise.

Le programme Thales/MAEE concerne environ 30 boursiers par an. Il a accueilli 106 étudiants boursiers depuis son lancement en 2006-2007.

Les évaluateurs dressent un bilan positif de ce programme, tout à fait pertinent et cohérent avec la politique d'attractivité et de formation des élites étrangères initiée par le ministère des Affaires étrangères et européennes. Il s'inscrit également dans la stratégie du groupe Thales qui souhaite accompagner le MAEE dans sa politique d'attractivité et accroître la visibilité du groupe vis-à-vis de ses partenaires en France, comme dans les quatre pays cibles du programme.

Les évaluateurs dressent des recommandations visant à améliorer le fonctionnement de ce dispositif :

- affirmer le positionnement actuel du programme en n'élargissant pas la liste des



pays ciblés par le programme et en gardant une offre de formations courtes et professionnalisantes ;

- mieux inscrire le programme dans le dispositif « Quai d'Orsay/Entreprises » pour gagner en masse critique et en visibilité ;
- améliorer le processus de sélection, la préparation et le déroulement du séjour ;
- optimiser le rôle des tuteurs accompagnant les étudiants ;
- renforcer le développement d'une véritable communauté « Thales Academia ».

Ministère des Affaires étrangères et européennes

Direction générale de la mondialisation,
du développement et des partenariats
Service des programmes et du réseau/Pôle évaluation

27, rue de la Convention
CS 91533 75732 Paris Cedex 15

www.diplomatie.gouv.fr