

Inspection générale
de l'éducation nationale

Inspection générale de l'administration
de l'éducation nationale et de la recherche

Les cordées de la réussite à l'épreuve de leur généralisation : observations, problématiques et préconisations

Rapport à monsieur le ministre
de l'éducation nationale, de la jeunesse
et de la vie associative

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

*Inspection générale
de l'éducation nationale*

*Inspection générale de l'administration
de l'éducation nationale et de la recherche*

Les cordées de la réussite à l'épreuve de leur généralisation : observations, problématiques et préconisations

N° 2011-084

Juillet 2011

Norbert PERROT

Brigitte BAJOU

Nicolas BILLY

Joël GOYHENEIX

Josée KAMOUN

Alain SÉRÉ

Inspecteurs généraux de l'éducation nationale

Michel TYVAERT

Jean-François RAYNAL

*Inspecteurs généraux de l'administration
de l'éducation nationale et de la recherche*

Jacques FATTET

*Chargé de mission à l'Inspection générale de
l'administration de l'éducation nationale et de la
recherche*

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	9
1.1. L'objet d'étude	9
1.2. La commande	10
1.3. La méthode de travail	11
1.4. Le plan du rapport	12
2. L'EXISTANT	13
2.1. Les configurations	13
2.1.1. <i>Typologie des cordées</i>	13
2.1.2. <i>Les contraintes de la labellisation et leurs effets</i>	14
2.1.3. <i>L'extension aux collègues</i>	15
2.1.4. <i>Le cas de l'enseignement professionnel</i>	16
2.2. Les actions	17
2.2.1. <i>Le tutorat</i>	17
2.2.2. <i>Des tuteurs bénévoles ou rémunérés</i>	18
2.2.3. <i>Le suivi et l'évaluation des tuteurs</i>	18
2.2.4. <i>La fonction essentielle des enseignants référents</i>	19
2.2.5. <i>Autres actions</i>	19
3. LES ÉLÈVES CONCERNÉS	22
3.1. Les processus d'engagement	22
3.1.1. <i>La taille de la cible</i>	22
3.1.2. <i>Modalités de recrutement</i>	22
3.2. Les comportements.....	23
3.3. Les attentes	23
4. LE PILOTAGE.....	24
4.1. Au niveau académique : stratégie et organisation.....	24
4.1.1. <i>Un exemple de définition claire et élargie</i>	24
4.1.2. <i>Un exemple de stratification du pilotage</i>	25
4.2. Au niveau de l'établissement : management et évaluation	25

4.3. Modes de labellisation et de financement	27
4.3.1. <i>Le principe</i>	27
4.3.2. <i>La réalité : des cordées bénéficiaires de financements multiples dont la dépense n'est pas toujours en cohérence avec les principes du dispositif</i>	28
5. PROBLÉMATIQUES ET PRÉCONISATIONS.....	29
5.1. L'inscription dans les politiques éducatives.....	29
5.2. Les questions de la validation et du financement.....	31
5.3. La question de l'implication des acteurs	32
5.3.1. <i>L'engagement des équipes rectORAles</i>	32
5.3.2. <i>L'engagement des chefs d'établissement</i>	33
5.3.3. <i>L'engagement des élèves et le soutien des familles</i>	34
6. CONCLUSION GÉNÉRALE.....	35

1. INTRODUCTION

1.1. L'objet d'étude

Lancées en novembre 2008 par la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche et la secrétaire d'État en charge de la politique de la ville, les « cordées de la réussite » visent à introduire **une plus grande équité sociale dans l'accès à l'enseignement supérieur**. En fait, de très nombreuses initiatives anciennes existaient déjà et les cordées de la réussite ont été conçues comme une démarche politique unificatrice et mutualisant toutes les bonnes pratiques.

En suscitant la mise en réseau d'établissements d'enseignement supérieur, de lycées et de collèges, par des actions coordonnées de tutorat et d'accompagnement, les cordées de la réussite visent à développer **l'ambition et la réussite scolaire des jeunes « qui, en raison de leur origine sociale ou territoriale, brident leur ambition scolaire ou ne disposent pas de toutes les clés pour s'engager avec succès dans une formation longue¹ »**.

Le lancement des cordées de la réussite, en novembre 2008, prévoit le pilotage et l'évaluation du dispositif au niveau de chaque académie, sous la responsabilité conjointe du recteur et du préfet de région.

La labellisation d'une cordée, préalable à l'attribution d'une éventuelle aide financière, est assurée par une commission interministérielle. L'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances (Acsé) n'intervient que pour l'enveloppe des périmètres de la Ville même si certains préfets ont assuré avec les recteurs une cohérence globale des financements et une instruction conjointe des dossiers avant transmission au niveau central.

Le cofinancement du dispositif est assuré à compter de la rentrée 2010 par le ministère de la ville (4,5 millions d'euros) et le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (1 million d'euros). À l'issue du comité interministériel des villes du 18 février 2011, un horizon national de 300 cordées de la réussite a été annoncé. Le soutien financier de l'État s'élèvera à 8,6 millions d'euros (4,6 millions au titre de la subvention versée par le ministère de la ville à l'Acsé, sur le programme 147 « politique de la Ville et grand Paris », 1,5 million d'euros du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, sur le programme 231 « vie étudiante » et 0,5 millions d'euros du ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse

¹ Préambule de la charte des cordées de la réussite, <http://www.cordeesdelareussite.fr/wp-content/uploads/2010/10/Charte-des-Cord%C3%A9es-de-la-R%C3%A9ussite2.pdf>

et de la vie associative, auquel s'ajoute une « valorisation du dispositif » à hauteur de 2 millions d'euros).

En demeurant attentif au ciblage en direction des quartiers défavorisés, le dispositif des cordées est en voie de **généralisation** par la mise en réseau d'établissements avec pour têtes de cordée, aux côtés des grandes écoles – pionnières en la matière – et d'universités, des lycées dotés de classes préparatoires ou de sections de techniciens supérieurs, ainsi que par l'extension de leurs bénéficiaires, en sus des lycéens de l'enseignement public, aux élèves des collèges et des établissements d'enseignement privé sous contrat. La circulaire du 20 mai 2011 précise encore que « des projets impliquant des établissements situés en zone rurale peuvent également être soutenus dans la mesure où les élèves y rencontrent des problèmes analogues ».

Certaines cordées accueillent des entreprises partenaires, dont les interventions enrichissent le dispositif par des actions telles que la préparation d'entretiens, des sorties sur des thématiques économiques ou culturelles, du tutorat par des professionnels, etc. Sur ce point, la mission tient à rappeler l'opération initiale Passeport Télécom devenue maintenant Passeport Avenir.

Témoignage d'une forte croissance, **le nombre de cordées labellisées est passé de 142 en 2009, à 254 en 2010** avec un objectif de 300 pour 2011.

D'après la Conférence des Grandes écoles (*Ouverture sociale des Grandes écoles. Livre blanc des pratiques. Premiers résultats et perspectives.* 2010), plus de la moitié des grandes écoles seraient d'ores et déjà impliquées à des degrés divers dans le dispositif des cordées de la réussite. Dans ce cadre, la même source évoque, dans un délai court, un objectif de 10 000 lycéens tutorés et estime à près de 100 000 le nombre d'élèves touchés par des actions ponctuelles.

La circulaire de mai 2011² souligne la nécessité pour les services déconcentrés de « veiller à une prise en compte plus importante des jeunes issus des quartiers prioritaires qui représentent actuellement 40% des effectifs ».

1.2. La commande

Le programme de travail de l'inspection générale de l'éducation nationale et de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche pour l'année scolaire et universitaire 2010-2011, sous la rubrique « *Pour l'enseignement scolaire et l'enseignement supérieur* », mentionne « **l'évaluation des cordées de la réussite** ».

² *Ibid.*

Des contacts avec le cabinet de la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche ont permis de préciser les contours de la mission. Dans la mesure où la politique impulsée sous le vocable de « cordées de la réussite » est en phase de développement rapide, les investigations des inspecteurs généraux devaient, d'une part, porter sur les conditions concrètes de la mise en place des cordées dans les établissements tant scolaires qu'universitaires, et, d'autre part, vérifier si ce dispositif fédère et mutualise les actions existant depuis quelques années.

Une telle approche devait avoir pour objectif principal de caractériser les réussites mais aussi les types de problèmes rencontrés par le dispositif ou suscités par sa mise en œuvre et d'avancer des préconisations visant à son amélioration.

Si le déploiement des cordées de la réussite est porteur de nouvelles opportunités en matière d'information et, plus globalement, de prise en charge des élèves, la mission a souhaité concentrer ses observations et analyses sur l'accompagnement des projets d'études des élèves au travers de la diversité des actions entreprises ou bien encore de la notoriété des partenaires impliqués.

À ces questions qu'alimentent certaines critiques³ adressées aux politiques actuelles d'ouverture sociale ou d'égalité des chances, la mission des inspections générales apportera des éléments de réponse tirés de ses observations et analyses.

1.3. La méthode de travail

Afin d'examiner, au plus près du terrain et dans le détail, les modalités concrètes de la mise en place et des réalisations du dispositif dans les établissements scolaires et d'enseignement supérieur concernés, un nombre limité de cordées a été retenu dans le cadre d'un échantillon d'académies permettant d'équilibrer les critères de taille et de milieu. À cette occasion, recteurs, référents académiques et autorités préfectorales compétentes, responsables d'universités et d'écoles ainsi que chefs d'établissements ont été auditionnés. Des visites des lycées et collèges concernés et des auditions complémentaires ont été effectuées auprès des tuteurs et des élèves.

Cet examen a porté sur les cordées en activité en 2010-2011 dans les académies suivantes :

- Clermont-Ferrand,
- Créteil,
- Dijon,
- Paris,

³ Prépas, élites et inégalités, article d'Agnès Van Zanten, Le Monde, 14 septembre 2010

- Rouen,
- Versailles.

D'autres observations, plus ponctuelles, ont pu être opérées, dans le cadre des missions d'inspection en CPGE (Lyon, Aix-Marseille).

1.4. Le plan du rapport

Sous l'intitulé « **2. L'EXISTANT** », il est d'abord proposé un état des lieux des configurations et des actions concernées.

Le point « **3. LES ÉLÈVES CONCERNÉS** », recense ensuite les processus d'engagement ainsi que les comportements et les attentes des jeunes intéressés.

La stratégie suivie tant par les académies que par les établissements, les modes de labellisation et de financement corrélatif ainsi que la question de l'évaluation sont analysés en « **4. LE PILOTAGE** ».

Seront abordés enfin « **5. PROBLÉMATIQUES ET PRÉCONISATIONS** ».

2. L'EXISTANT

2.1. Les configurations

2.1.1. Typologie des cordées

Une première distinction apparaît selon **la nature de la tête de cordée** avec, d'une part, les établissements d'enseignement supérieur (universités y compris IUT et grandes écoles) et, d'autre part, les établissements d'enseignement scolaire (lycées dotés de classes préparatoires et, plus exceptionnellement, de sections de techniciens supérieurs).

Ainsi, dans la répartition des rôles au sein de la cordée, peut-on distinguer, parmi **les établissements sources**, des « **lycées pivots** » qui sont des lycées à classes préparatoires chargés de coordonner les actions au sein des autres lycées sources, en général établissements d'origine de leurs préparatoires. Ils peuvent parfois aller jusqu'à se substituer presque entièrement à une tête de cordée défaillante, comme c'est par exemple le cas avec le lycée Gustave Eiffel de Dijon qui assure la réalité de l'animation d'une cordée dont la tête est formellement l'ESIREM, école d'ingénieur intégrée à l'université de Bourgogne (académie de Dijon).

Les cordées peuvent être structurées en **pôles thématiques**, c'est par exemple le cas dans l'académie de Clermont-Ferrand. Les différents établissements participant à la même cordée ont une spécialisation identique ou proche : développement durable (bois, énergie, éco-construction), mécanique, gestion et management, sciences. Cette particularité s'explique par le fait que, dans plusieurs cas, certains des établissements membres de la cordée étaient déjà associés dans une action commune (plateforme technologique par exemple) avant la création de la cordée. Les cordées du pôle n'ont ainsi fait qu'officialiser un réseau d'établissements existant préalablement, en l'étoffant parfois.

En règle générale, têtes de cordée et réseaux d'établissements scolaires y afférant appartiennent à la même académie, notamment pour limiter les déplacements. Une difficulté qui ne s'applique naturellement pas dans les mêmes termes en Île-de-France.

CORDÉES DES ACADÉMIES D'ILE DE FRANCE

Les cordées labellisées en 2010-2011 sont au nombre de 28 dans l'académie de Versailles, de 17 dans l'académie de Paris et seulement de 9 dans l'académie de Créteil.

En outre, sur les neuf cordées de cette dernière académie, qui est la plus pourvue du territoire

national en quartiers défavorisés, la mission note qu'une seule est dotée d'une tête de cordée localisée dans cette académie : l'école des officiers de la gendarmerie nationale de Melun dont les élèves assurent le tutorat des lycéens du lycée Jacques Amyot.

Par ailleurs, aux côtés de ces neuf cordées de l'académie de Créteil impliquant une quarantaine de lycées et collèges cristoliens, on relève que :

- *deux cordées de l'académie de Versailles comprennent trois établissements cristoliens ;*
- *treize cordées de l'académie de Paris impliquent trente-neuf établissements scolaires cristoliens dont certains n'ont même pas connaissance de leur adhésion à ces réseaux.*

Ainsi « Jean-Baptiste Say », cordée parisienne, dont la tête de cordée est le lycée Jean-Baptiste Say à Paris, comprend, outre deux établissements du Val d'Oise (académie de Versailles), dix lycées de Seine-Saint-Denis (académie de Créteil) qui, lors de la venue de la mission, ignoraient tout de leur appartenance à cette structure. La mission peut à bon droit la soupçonner de n'être dans la réalité qu'une sorte de cordée virtuelle ou de « cordée en trompe-l'œil ».

2.1.2. Les contraintes de la labellisation et leurs effets

La prépondérance des critères définis dans le cadre de la politique de la ville⁴ a, sur la configuration actuelle des cordées, au moins deux effets négatifs :

- **les difficultés de l'extension du dispositif à des établissements ruraux** selon le caractère plus ou moins strict de l'examen des candidatures par les représentants de l'Acsé et les autorités préfectorales ; en effet, ce dispositif ne prend actuellement pas en compte les zones rurales (comme par exemple les départements de l'Yonne et de l'Eure pour respectivement les académies de Dijon et de Rouen) ; en revanche, dans l'académie de Clermont-Ferrand, en grande partie non urbaine, des établissements ruraux sont intégrés ;
- **l'apparition, ici ou là, d'établissements « alibis »** présents dans les documents de validation, mais auxquels on a substitué sur le terrain d'autres établissements ne relevant pas formellement des critères exigés, comme la mission a pu parfois le constater ; ce qui se traduit par une ouverture des dispositifs à des élèves issus des catégories socioprofessionnelles moyennes.

En dehors de l'Île-de-France, les effets de la primauté de la logique administrative en matière de définition du périmètre territorial de la cordée de la réussite se traduit, de fait, par

⁴ Les programmes d'intervention de la Politique de la ville portent en particulier sur le soutien aux actions locales dans les quartiers prioritaires. Les cordées de la réussite rentrent dans ce cadre.

l'exclusion de certains établissements de l'accès à telle ou telle cordée géographiquement proche, mais située dans l'académie limitrophe.

Cette situation, en l'absence de toute régulation inter-académique, est particulièrement pénalisante pour les établissements situés en milieu rural : c'est par exemple le cas des établissements de l'Yonne ou bien encore de la Nièvre, dans l'académie de Dijon.

Cette question n'est pas mineure à l'heure où des problématiques de réussite et d'ambition scolaire se posent avec une particulière acuité en milieu rural. Le risque d'aggravation des disparités d'accès aux ressources destinées à aider les plus démunis est réel.

2.1.3. L'extension aux collèges

Bien que la prise en compte des collèges, rappelée dans la circulaire de mai 2011, soit dans le cahier des charges des cordées de la réussite, la mission a pu constater que, sur ce point, les intentions ne sont pas toujours traduites en réalité, ce qui peut peut-être s'expliquer par le fait que les cordées de la réussite sont en phase de montée en puissance.

Constituent à cet égard des exceptions notables, les trois collèges (Robespierre et Louise Michel à Saint-Étienne du Rouvray ainsi que Jean Renoir à Grand-Couronne) appartenant à la cordée « Prép'Avenir » dont la tête de cordée est l'école d'ingénieurs généralistes ESIGELEC (académie de Rouen). Cette implication dans les activités de la cordée trouve son origine dans l'antériorité du dispositif « 100 000 étudiants pour 100 000 élèves » auxquels ces établissements appartiennent.

À l'opposé, la situation des collèges Audembron à Thiers, Belline à Courpière et La Divolle à La Monnerie (académie de Clermont-Ferrand) est assez représentative de la réalité de l'encordement des collèges. En principe, membres de la cordée « Méc@réussite » (dont la tête de cordée est l'IFMA, école d'ingénieurs associée au Groupe des écoles des mines [GEM], localisée à Aubière dans la banlieue de Clermont-Ferrand), ces trois collèges ne participent à aucune des actions diligentées dans le dispositif. Ils n'en retirent somme toute qu'un avantage, celui du remboursement de déplacements éventuels en direction des lycées Jean Zay et Montdory de Thiers.

La finalité centrale des cordées de la réussite, telle qu'appréhendée actuellement par les acteurs c'est-à-dire concernant principalement les perspectives ouvertes après le baccalauréat, demeure un objectif encore lointain pour des collégiens dont les familles se tiennent éloignées des stratégies d'anticipation des carrières scolaires. Interrogé sur les perspectives offertes par les cordées sur la préparation aux études supérieures, le principal d'un collège classé RRS (Réseau Réussite Scolaire) de l'académie de Versailles faisait cette remarque quelque peu désabusée : « Les élèves ont déjà du mal à se projeter à la fin de l'année, alors dans quatre

ans ?... ». Ce constat interroge sur l'engagement d'un chef d'établissement dont le rôle est aussi de donner de l'ambition à ses élèves.

Par ailleurs, des interrogations émergent concernant les conditions de mise en place des dispositifs au bénéfice des collèges :

- faut-il adopter des principes similaires à ceux mis en œuvre dans les lycées sur la base d'une sélection d'élèves sur critères ou, au contraire, intégrer dans les cordées tous les élèves volontaires d'un collège donné ?
- les actions engagées en faveur des élèves de collège doivent-elles être de même nature que celles en faveur des lycéens ?

Il est certainement prématuré de tenter de répondre de façon définitive à ces questions. Toutefois, à l'aune des premiers constats, la mission incline vers la mise en œuvre de pratiques différenciées dans les collèges par rapport aux lycées participant aux cordées de la réussite. Il s'agirait, en premier lieu, de retenir le principe d'une large ouverture à tous les élèves volontaires en appliquant des critères de sélection⁵ uniquement dans la phase de repérage des établissements susceptibles de participer au dispositif ; la dimension « égalité de traitement » pour des élèves jeunes et généralement rétifs à toute forme de discrimination, positive ou non, apparaît en effet comme un élément déterminant. Il s'agirait ensuite de profiler les interventions des tuteurs en fonction de ce public spécifique en mettant l'accent sur des activités collectives visant à l'ouverture des collégiens au monde qui les entoure plutôt qu'à une recherche de motivation précoce vers des études longues, à laquelle ils risquent d'être encore trop peu sensibles. Ces interventions viendraient compléter celles mises en place par les équipes des collèges avec le prisme très spécifique de la logique des cordées de la réussite. La bonne intégration de l'ensemble des actions en faveur des élèves et leur bon ordonnancement supposent également que l'intervention des tuteurs soit étroitement coordonnée par les équipes de direction des collèges.

2.1.4. Le cas de l'enseignement professionnel

Les cordées actuellement en activité font peu de place aux lycées professionnels, ce que l'on justifie généralement en présentant le baccalauréat professionnel comme un diplôme terminal débouchant sur l'emploi. Ce n'est que dans le cas où un lycée professionnel est intéressé par une éventuelle poursuite d'études de ses élèves dans une filière particulière que la donne peut être substantiellement modifiée.

À cet égard, la cordée « Développement durable » dans l'académie de Clermont-Ferrand propose un exemple éclairant. Centrée sur la thématique de la filière bois, elle a pour tête de cordée l'IUT d'Allier à Montluçon, composante de l'université Blaise Pascal (Clermont II), et

⁵ La définition de ces critères de sélection, permettant de retenir des collèges situés en zone sensible ou en zone rurale, pourrait être laissée à l'appréciation du recteur et du préfet de région

pour lycée pivot le lycée Pierre-Joël Bonté à Riom (Puy-de-Dôme). Cet IUT dispose d'un diplôme d'université « Bâtiment à énergie positive et construction bois » qui a été ouvert en partenariat avec le lycée Pierre-Joël Bonté et qui a vocation à être habilité en licence professionnelle à court terme. Dans ces conditions, le comportement des deux lycées professionnels membres de la cordée est particulièrement illustratif. Si le lycée professionnel Joseph Constant à Murat (Cantal), dont l'ensemble des filières est consacré au travail du bois, participe activement à la cordée avec la perspective de favoriser la poursuite d'études de ses élèves dans les sections de techniciens supérieurs correspondantes du lycée Pierre-Joël Bonté, les équipes administratives et pédagogiques du lycée professionnel Auguste Aymard à Espaly Saint Pierre (Haute-Loire) se montrent peu motivées pour la simple raison que la grande majorité de ses élèves suit des filières autres que celle du bois. Cette attitude a néanmoins surpris la mission dans la mesure où la poursuite d'études après le baccalauréat professionnel est encouragée.

2.2. Les actions

2.2.1. Le tutorat

La mission a pu constater que le tutorat apparaît comme l'action principale des cordées de la réussite. Sa mise en œuvre peut être illustrée à partir des deux exemples ci-dessous.

CORDÉE EDRESUP (TÊTE : ÉCOLE DE MANAGEMENT DE NORMANDIE. ACADÉMIE DE ROUEN)

Les actions de tutorat, organisées sur les trois niveaux du lycée sur la base d'une heure hebdomadaire, recouvrent essentiellement deux aspects : aide méthodologique et aide aux devoirs d'une part, échanges entre élèves et tuteurs autour de questions touchant à l'enseignement supérieur d'autre part. Par ailleurs, notamment pour les élèves de terminale mais pas uniquement, les tuteurs assurent une formation à la rédaction de curriculum vitae et des séances d'entraînement à l'entretien d'embauche. D'une manière générale, il existe une logique de progression partant d'objectifs généraux et collectifs en seconde et allant progressivement vers une individualisation plus marquée en première et en terminale.

CORDÉE MEHUL (TÊTE : AGROPARISTECH. ACADÉMIE DE CRÉTEIL)

Sur l'un des sites d'AgroParisTech à Paris, les étudiants tuteurs animent des séances hebdomadaires de 18 h à 20 h le mercredi soir, à raison de deux à trois tuteurs pour huit élèves. Ils conçoivent et animent ces séances en faisant appel en tant que de besoin à des intervenants extérieurs – comédiens ou psychologues – rémunérés par la tête de cordée. Le contenu de ces séances intéresse pour l'essentiel : le développement personnel, le suivi de

l'actualité (QUIZ), l'expression orale et la découverte des codes sociaux (comportement au théâtre, au restaurant, etc.).

2.2.2. Des tuteurs bénévoles ou rémunérés

Si le **bénévolat des étudiants tuteurs**, prôné par les concepteurs des cordées de la réussite, demeure la pratique respectée par les grandes écoles têtes de cordée, ce principe souffre d'aménagements plus ou moins prononcés selon les cas :

- dans la grande majorité des cas, les tuteurs bénéficient du **défraiement de leurs déplacements**, soit ponctuellement, soit forfaitairement (par exemple, 50€ par an et par étudiant tuteur à l'ESSEC) ;
- certains établissements d'enseignement supérieur, encore très peu nombreux, ont prévu d'accorder à leurs étudiants qui se sont engagés dans des actions de tutorat un « **supplément au diplôme** » comportant l'attribution de crédits **ECTS** ; ainsi, dans la plupart des écoles du groupe AgroParisTech, une unité de « formation au tutorat » de trente-cinq heures, valant trois ECTS, est en cours de définition ;
- dans quelques cas, les étudiants tuteurs perçoivent **une rémunération** (par exemple de l'ordre de trois cents euros pour des étudiants de l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines) ; le versement de ces émoluments est justifié par la situation modeste de certains des étudiants impliqués et la recherche de cohérence avec la politique d'emploi pratiquée par ailleurs dans le cadre de l'amélioration de la vie étudiante.

2.2.3. Le suivi et l'évaluation des tuteurs

Un des meilleurs exemples sur ce plan est donné par la cordée « Prép'Avenir » de l'académie de Rouen, dont la tête de cordée est l'école ESIGELEC, même si, par ailleurs, cette cordée a connu des difficultés pour initialiser le processus d'intervention de ses tuteurs, ce qui n'a pas été sans conséquence, en termes d'organisation, pour les établissements partenaires et notamment les collèges.

On peut parler à cet égard d'un véritable contrôle continu, dans la mesure où chaque étudiant tuteur, avant chaque action, doit obtenir l'aval, d'une part, de l'établissement scolaire, et, d'autre part, de l'ESIGELEC. En fin d'année, le tuteur est tenu de produire un compte rendu écrit global des actions menées, ainsi qu'un ressenti et un bilan des acquis au cours de cet engagement.

Les critères d'évaluation retenus prennent en compte :

- la bonne volonté ;
- l'engagement humain ;

- l'enthousiasme ;
- la disponibilité ;
- l'autonomie, la prise d'initiative et de responsabilité ;
- l'innovation ;
- le respect du cahier des charges ;
- l'appréciation de l'équipe pédagogique du lycée ou du collège concerné.

2.2.4. La fonction essentielle des enseignants référents

La mise en œuvre des actions engagées au niveau d'un établissement scolaire dans le cadre d'une cordée suppose une forte implication de ses équipes pédagogiques, au sein desquelles le **professeur référent joue un rôle primordial** dont on peut décliner les principaux aspects :

- identification des actions susceptibles d'intéresser les élèves de l'établissement ;
- détection et suivi des élèves concernés, en relation avec la direction de l'établissement et les enseignants impliqués ;
- coordination des activités dans l'établissement et liaisons actives avec la tête de cordée.

Dans la plupart des cas, les professeurs référents bénéficient d'une rémunération complémentaire en HSE (plus rarement en HSA), dégagée parfois sur la dotation de l'établissement et le plus souvent sur un financement en provenance de la tête de cordée, seule attributaire des crédits dévolus aux cordées. L'académie de Rouen manifeste à cet égard un engagement particulier puisque la rémunération en HSE des professeurs référents est prise en charge directement, à la source, sur l'enveloppe de moyens du rectorat.

2.2.5. Autres actions

Des visites d'entreprises, de grandes écoles ou d'établissements universitaires, des conférences présentant une formation et ses débouchés, des stages linguistiques destinés à l'obtention du TOEIC (Test of English for International Communication) ou de son équivalent, des dispositifs de tutorat par des professionnels, etc. sont des actions qui existaient souvent avant la création des cordées de la réussite et sont dorénavant présentées comme revêtues de leur label. Toutefois, deux actions méritent par leur importance et leur originalité un examen particulier.

Classes préparatoires en partenariat avec des universités

Sur le modèle des CPGE de type « Cachan », existant dans la filière économique et commerciale, cinq partenariats (quatre scientifiques et un littéraire) fonctionnent dans

l'académie de Versailles depuis la rentrée 2010 conformément aux principes suivants :

- double inscription des étudiants (au lycée et à l'université) en vue de la préparation aux concours d'entrée dans les grandes écoles et de l'obtention concomitante d'une validation universitaire aux niveaux L1 puis L2 ;
- programmes, méthodes et encadrements pédagogiques des CPGE ;
- localisation partagée entre lycée et université ;
- équipe enseignante mixte composée de professeurs de lycée et d'enseignants universitaires (PRAG, MDC et PU).

Un tel dispositif assure pour les étudiants la sécurisation du parcours, permettant de se prémunir contre l'éventualité d'un échec au concours, en facilitant une poursuite d'études en licence puis en master ; cette sécurisation constitue un atout souvent déterminant pour des étudiants qui ne peuvent se permettre d'alourdir le coût de leurs études.

Sur le même modèle, une CPGE de type ATS (adaptation technicien supérieur) est ouverte au lycée Parc de Vilgénis de Massy, en partenariat avec la faculté de droit, d'économie et de gestion Jean Monnet relevant de l'université Paris-Sud 11, en vue de préparer simultanément les concours d'entrée en seconde année des grandes écoles et la validation d'une licence.

« *Course en cours* »

Organisé en partenariat avec les entreprises Dassault Systèmes et Renault, « *Course en cours* »⁶ associe des collèges, des lycées, des écoles d'ingénieurs et de commerce, des universités et des entreprises à la poursuite d'un double objectif : intéresser aux technologies industrielles et aux filières scientifiques des jeunes issus de tous les milieux sociaux, d'une part, et promouvoir l'ambition d'accéder aux études supérieures, d'autre part.

Pour y parvenir, les entreprises et les écoles partenaires mettent au service des élèves des outils professionnels (logiciels, machines à commande numérique...) qui placent les équipes en situation de responsabilité. Dans ce cadre, un tutorat assuré par des étudiants permet aux jeunes de se projeter plus aisément dans des formations d'excellence. Les équipes, constituées de quatre à six élèves, reçoivent pour mission de réaliser une mini voiture de formule 1 électrique et d'écrire un rapport destiné à être soutenu devant un jury de professionnels.

« *Course en cours* » contribue ainsi à l'acquisition par les élèves de compétences en physique,

⁶ **Course en Cours** est un dispositif national français de réussite éducative centré sur les Sciences et la Technologie. Des équipes de collégiens et de lycéens sont placées sous le tutorat d'étudiants de l'enseignement supérieur et disposent d'une année scolaire pour concevoir, fabriquer et faire courir une mini F1 propulsée par un moteur électrique, en utilisant les mêmes outils et procédés que les professionnels de la course automobile.

en technologie et en mathématiques, de notions de marketing et de communication pour la présentation du prototype ainsi qu'à la maîtrise de la langue anglaise en particulier pour la compréhension du règlement.

Au niveau national, cette action intéresse actuellement près de deux cents équipes et implique plusieurs régions métropolitaines.

Pré-recrutement

À la différence substantielle du dispositif mis en œuvre par l'Institut d'études politiques de Paris (Sciences Po) qui ne bénéficie pas d'une labellisation dans le cadre des cordées de la réussite, les actions de pré-recrutement labellisées n'aboutissent pas à une procédure d'intégration spécifique – inspirée par une volonté de discrimination positive – mais à une information et à un accompagnement des élèves désireux d'accéder à des études supérieures dans un établissement donné, sans toutefois réserver ces activités préparatoires à cet accès exclusif.

Dans l'académie de Créteil, la cordée « Réussir à Dauphine » illustre un tel dispositif. Avec l'université Paris Dauphine pour tête de cordée, cette cordée comprend trois lycées dotés de CPGE, tous en Seine-Saint-Denis, et neuf lycées sources tous appartenant à ce département, à l'exception d'un seul relevant du Val-de-Marne.

En liaison avec les enseignants référents, l'université Paris Dauphine met en œuvre dans les établissements concernés les activités et les mesures suivantes :

- intervention de professeurs et d'étudiants afin de présenter l'université, les formations qui y sont dispensées et les métiers auxquels elles permettent de se préparer ;
- information sur les concours menant aux grandes écoles de journalisme ;
- organisation de visites de l'université ;
- attention particulière accordée lors des sélections de recrutement en L1 et en L3 à l'université, aux candidatures émanant de lycéens ayant suivi la préparation concernée dans le cadre de la cordée (propositions des jurys de sélection des lycées membres de la cordée, lettres de recommandations explicites notamment fondées sur les résultats obtenus en classe préparatoire et aux concours présentés) ;
- triple parrainage des lycéens admis à Dauphine par un enseignant universitaire référent, un membre de l'association des anciens de Dauphine et un étudiant tuteur, dans le but de faciliter l'intégration des intéressés, d'identifier les difficultés scolaires rencontrées et de proposer un soutien ainsi qu'un suivi scolaire en cas de nécessité.

3. LES ÉLÈVES CONCERNÉS

3.1. Les processus d'engagement

3.1.1. La taille de la cible

L'impact des cordées varie selon la stratégie employée par l'établissement concerné, l'ampleur et la nature des actions mises en œuvre.

Par exemple, au collège Youri Gagarine de Trappes, membre de la cordée de l'académie de Versailles « Oui nous le pouvons » dont la tête de cordée est AgroParisTech, sur 400 élèves, une douzaine d'élèves de troisième sont encadrés le jeudi en fin d'après-midi par sept étudiants de l'Agro chargés du tutorat.

À l'autre extrémité de l'éventail, les trois cordées effectivement en activité au lycée Louise Michel de Bobigny (académie de Créteil) regroupent une centaine d'élèves dont soixante-quinze élèves de la seconde à la terminale pour la seule cordée « MEHUL », dont la tête de cordée est aussi AgroParisTech. Il faut en outre souligner qu'à travers la multiplicité des actions proposées dans l'établissement, c'est en réalité la quasi-totalité de ses mille cinquante élèves qui est potentiellement concernée à un titre ou à un autre. C'est d'ailleurs l'un des objectifs revendiqués par cet établissement : offrir au moins une modalité d'accompagnement à chacun des élèves de l'établissement pour chaque niveau.

Le type le plus fréquent de cordée est représenté par la situation du lycée Porte Océane au Havre (académie de Rouen). Cinquante élèves sur un effectif de sept cent cinquante, font partie de la cordée « EDRESUP » (têtes de cordée : École de management de Normandie et université du Havre).

3.1.2. Modalités de recrutement

Dans la majorité des cordées observées par la mission, les élèves participant aux activités correspondantes le font sur la base d'**un simple volontariat**, sans aucune distinction du point de vue de la situation sociale de la famille ou des résultats scolaires. Une telle ouverture traduit à la fois la prépondérance de l'effet établissement, impliqué ou non dans une cordée, et la volonté de demeurer fidèle à l'esprit d'un dispositif destiné à encourager l'initiative, l'ambition et l'engagement personnels des élèves réputés en avoir le plus besoin.

En sens contraire, on peut citer deux exemples de pratiques de **sélection** :

- l'accès aux activités de la cordée « EDRESUP » de l'académie de Rouen évoquée

ci-dessus est conditionné à la satisfaction d'un double critère, appartenance des élèves retenus à un collège d'origine situé en ZEP ou RAR et analyse des résultats scolaires par les professeurs principaux qui doivent conclure favorablement à la capacité des intéressés à poursuivre des études longues ;

- la participation à la cordée « Une Grande École, pourquoi pas moi ? » de l'académie de Versailles (tête de cordée : ESSEC) est réservée aux élèves sélectionnés sur la base de trois critères, le potentiel scolaire, les CSP défavorisées et la motivation qui doit faire l'objet d'une lettre de la part de l'intéressé. Un entretien qualifié par l'ESSEC de « non discriminant » conclut ce filtrage.

3.2. Les comportements

Comme l'indiquent ses responsables, l'ESSEC formule en retour de son offre « une exigence bienveillante » : l'**assiduité** obligatoire des bénéficiaires de ses prestations.

Si la persévérance peut en effet apparaître comme l'une des clés de la réussite au sein d'une cordée, elle peut être mise durement à l'épreuve lorsque **la surcharge pesant sur certains élèves** qui n'hésitent pas à cumuler les participations aux cordées peut aller jusqu'à quatre heures s'ajoutant à leur emploi du temps hebdomadaire, ce qui est la situation extrême observée au lycée Louise Michel de Bobigny (académie de Créteil).

Ce type de problème peut sembler avoir été résolu par les lycées Porte Océane du Havre et Guy de Maupassant à Fécamp (académie de Rouen) où les heures consacrées au tutorat de la cordée « EDRESUP » ont été intégrées d'office dans les heures d'accompagnement personnalisé, diminuant d'autant ces dernières. Cette substitution concerne l'organisation des services des enseignants responsables de l'accompagnement personnalisé, et interroge sur les finalités de l'intervention des tuteurs étudiants.

3.3. Les attentes

D'un entretien avec des élèves « encordés » du lycée Louise Michel à Bobigny (académie de Créteil), il ressort qu'ils portent une appréciation très positive sur les activités qui leur sont proposées dans des registres qui vont de l'ouverture spatiale et culturelle (« découvrir » Paris) à l'élaboration progressive de projets personnels confortée par l'acquisition d'une plus grande confiance en soi.

Les élèves auditionnés ont montré qu'ils maîtrisaient de manière très satisfaisante la prise de parole dans une relation d'échanges d'informations et qu'ils savaient les hiérarchiser, les personnaliser et les mettre en perspective.

Aux perceptions très positives des uns, s'opposent les réticences de celles et ceux qui n'ont

pas trouvé leur place dans les actions proposées, qui ont finalement renoncé à « sortir de leur cadre » et quitté la cordée avec des regrets ou des désillusions qu'il sera encore plus difficile de surmonter. En outre, le tutorat, forme expressive et concrète de solidarité intergénérationnelle, instaure des types de relations et d'interactions qui ne vont pas toujours de soi : les pudeurs des « tutorés » peuvent faire obstacle à la bonne volonté des tuteurs. Les uns et les autres ne trouvent pas aisément écoutes et conseils pour les aider à dépasser ces blocages.

4. LE PILOTAGE

Dans la conduite et le suivi des cordées, deux niveaux jouent un rôle essentiel : l'académie en matière de coordination et d'évaluation, et l'établissement en matière de conception et d'animation. La labellisation des projets transmis, après validation conjointe par les préfets et les recteurs, s'effectue au niveau national dans le cadre interministériel (ministère de la défense et des anciens combattants, ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et de la vie associative, ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire, ministère de la culture et de la communication, ministère de la ville). Elle en conditionne le financement.

4.1. Au niveau académique : stratégie et organisation

La mission a pu constater que le niveau académique s'organise pour rationaliser et pérenniser le pilotage des cordées. Celles-ci contribuent d'ailleurs au renouvellement des formes de management de la conduite des politiques éducatives : projets décentralisés, dont l'échéance est déterminée, partenariats encadrés par des conventions et, en perspective, évaluation des effets.

4.1.1. Un exemple de définition claire et élargie

La finalité du dispositif est parfaitement décrite par une note de présentation rédigée en octobre 2010 par le recteur de Versailles et intitulée « *Les cordées de la réussite de l'académie de Versailles* » dont l'extrait ci-dessous résume l'esprit général.

« Les cordées de la réussite » constituent le cadre institutionnel dans lequel s'inscrivent et se développent les partenariats entre les établissements de l'enseignement supérieur et des établissements scolaires [...]. L'expression « cordées de la réussite » désigne un réseau de solidarité destiné à la réussite, établi entre un établissement supérieur (une université, une grande école), un ou plusieurs lycées à classes préparatoires, et des lycées ou collèges « sources ». Ce partenariat [...] a pour objectif d'aider les élèves à s'engager dans la voie d'études longues

après le baccalauréat. Il contribue à lever les barrières, notamment psychologiques et culturelles, [...]. Il ambitionne de créer un engouement pour un parcours d'enseignement supérieur et une motivation [...] en particulier des élèves issus de milieu modeste. Il s'agit bien de vaincre les représentations [...] et de lutter contre le déterminisme social ».

En reprenant l'esprit de la charte nationale des cordées de la réussite, l'académie met l'accent sur la mise en réseau des lycées sources, des CPGE et des établissements d'enseignement supérieur. C'est à cette orientation stratégique que répond la volonté de promouvoir au sein des cordées, aux côtés des actions classiques de tutorat, l'ouverture de classes préparatoires en partenariat avec les universités.

4.1.2. Un exemple de stratification du pilotage

Eu égard à l'importance des effectifs scolaires potentiellement concernés, au nombre d'établissements et de cordées ainsi qu'à la surface géographique de l'académie de Versailles, le suivi du dispositif est organisé en quatre niveaux :

- au niveau du rectorat, **le référent académique** assure le suivi des projets, centralise et transmet les dossiers de candidatures et prend en charge la liaison avec la préfecture de région, l'Acsé et le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- au niveau départemental, **un référent de l'inspection académique** assure la liaison avec la préfecture du département par le biais de réunions conjointes, deux fois par an ;
- au niveau de chaque tête de cordée, **un chargé de mission anime un comité de pilotage de la cordée** réuni plusieurs fois par an et établit annuellement **un rapport d'activité** du dispositif (nombre d'élèves ou d'étudiants tutorés, nombre d'étudiants tuteurs, orientation des élèves, analyse de leurs résultats, nombre d'élèves entrant dans l'enseignement supérieur, en CPGE, en STS, en DUT et à l'université, etc.) ;
- au niveau de chaque lycée et collège membre de la cordée, le dispositif rejoint la situation observée dans les établissements les plus impliqués des autres académies (voir ci-dessous III.2).

4.2. Au niveau de l'établissement : management et évaluation

L'intégration des cordées dans le projet de l'établissement, dans ses orientations stratégiques, avec ce qu'elles impliquent de mobilisation des parties prenantes (équipe de direction, équipes pédagogiques, conseil pédagogique, élèves, parents, partenaires) est encore rarissime. Elle est

pourtant totalement déterminante et seule garante de la cohérence de l'engagement, dans une ou plusieurs cordées de la réussite, et des objectifs éducatifs de l'établissement. L'équipe de direction est susceptible d'intervenir aux trois niveaux : impulsion, coordination et évaluation.

Un exemple remarquable est celui du lycée Louise Michel à Bobigny, tant en ce qui concerne l'implication exceptionnelle de la proviseure adjointe, le nombre et la variété des actions mises en œuvre et la qualité des résultats obtenus.

LYCÉE LOUISE MICHEL DE BOBIGNY
(ACADÉMIE DE CRÉTEIL)

Caractéristiques de l'établissement

1 050 élèves

Baccalauréats L, ES et STG

BTS « Informatique de gestion » et BTS « Négociation et relation client »

CPGE économique et commerciale ENS CACHAN (D2) 1^{re} et 2^e années

45 % d'élèves boursiers

Plus de 35 % de familles défavorisées. Lycée « RAR »

Actions dans le cadre des cordées de la réussite

Cordée « MEHUL » (75 élèves impliqués)

Cordée « RÉUSSIR À DAUPHINE » (12 élèves)

Cordée « POLLEN » (2 à 5 étudiants de classe préparatoire)

Autres actions connexes

Classe préparatoire en partenariat avec l'université Paris XIII (entre 10 et 40 étudiants)

Convention « ÉDUCATION PRIORITAIRE » avec Sciences Po Paris (une vingtaine d'élèves)

Lycée expérimental Sciences Po (une trentaine d'élèves)

Parrainage par l'association « ACTENSES » en relation avec Sciences Po Paris (une classe entière de Seconde)

Parrainage par des décorés de la Légion d'Honneur (trois élèves),

Module « AMBITION REUSSITE » (une vingtaine d'élèves),

Tutorat de l'action ASK de l'Ecole polytechnique (18 élèves).

Évaluation

Les mesures effectuées sur la base des résultats aux baccalauréats donnent des indications spectaculaires : de 69 % d'admis définitifs en moyenne en 2007, tous baccalauréats confondus, à plus de 81 % en 2010. L'évolution est particulièrement sensible dans la série STG. De même, le lycée est passé de 26 mentions en 2007 (23 en séries générales et 3 en série techno) à 48 mentions en 2010 (22 en séries générales et 26 en série techno). Par rapport à l'effectif des admis au baccalauréat de l'établissement, les bacheliers avec mentions passent ainsi de 15% en 2007 à 29% en 2010.

À souligner qu'en l'absence de retours complets⁷ des affectations post-baccalauréat, le lycée Louise Michel ne dispose d'aucun instrument rigoureux de mesure des destinées de ses bacheliers (nature des poursuites d'études supérieures, entrée dans la vie active ou autre), situation fort dommageable dans le cadre de la mise en réseau de ces établissements avec des établissements d'enseignement supérieur au sein des cordées de la réussite.

4.3. Modes de labellisation et de financement

4.3.1. Le principe

La procédure mise en œuvre, au niveau national, par une commission interministérielle saisie conjointement par les préfets et les recteurs, sur la base de dossiers de candidatures instruits par l'Acsé repose sur les principes suivants, inspirés par la politique de la ville :

- **l'approche territoriale** est centrée sur les quartiers et les établissements dont la situation sociale défavorisée des élèves a justifié un classement particulier ;
- l'accent est mis délibérément sur **le tutorat**, « composante essentielle et structurante du projet de cordées de la réussite », assuré par des tuteurs en principe bénévoles mais bénéficiant de la prise en charge de certains de leurs frais ;
- **la labellisation entraîne mécaniquement le financement correspondant**, ce qui fait de la répartition des enveloppes provenant des ministères de la ville et de l'enseignement supérieur et de la recherche l'instrument déterminant des arbitrages effectués.

⁷ L'application APB fournit les traces des vœux classés des élèves et les réponses des établissements cibles. Les affectations sont maîtrisées pour les BTS et CPGE (même système d'information) mais pas pour les universités et les grandes écoles.

4.3.2. La réalité : des cordées bénéficiaires de financements multiples dont la dépense n'est pas toujours en cohérence avec les principes du dispositif

L'exemple d'un « budget » académique

ACADÉMIE DE CLERMONT-FERRAND (ANNÉE 2010/11)

Dix cordées labellisées impliquant environ 1 000 élèves, dont seulement 18 % sont issus des quartiers prioritaires.

Deux sources de financement spécifique :

- *politique de la ville : 70 800 euros ;*
- *ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche : 60 000 euros ;*

pour un total de 130 800 euros (soit 131 euros par élève).

Il faut aussi ajouter les participations de fait des opérateurs :

- *participation de fait du ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et de la vie associative (heures supplémentaires pour les enseignants référents, actions de formation...) évaluée à 96 000 euros ;*
- *participation des établissements d'enseignement supérieur (ressources propres) et fonds privés évaluée à 130 000 euros.*

D'où un budget global de 356 800 euros (budget par élève : 357 €)

Deux exemples de dépenses effectuées par des têtes de cordée

INSTITUT FRANÇAIS DE MÉCANIQUE AVANCÉE (ACADÉMIE DE CLERMONT-FERRAND)

Tête de deux cordées placées sous l'intitulé « MEC@REUSSITE » impliquant trois lycées et trois collèges. Aucun tutorat en activité.

Au 1^{er} mars 2011, seuls 8 966,62 euros ont été dépensés sur une dotation de 39 000 euros :

- *1 540,46 euros pour financer des transports et des repas (visites d'élèves ou conférences) ;*
- *732,55 euros pour l'opération « Course en cours » ;*
- *6 693,61 euros pour des opérations de communication (journées de l'excellence et*

de la réussite, salon info-sup, portes ouvertes...).

Il faut ajouter à ce bilan provisoire la demande de la direction de l'IFMA visant à ce que les frais de gestion relatifs à la charge de la tête de cordée puissent être pris en charge sur cette dotation.

LYCÉE SAINT-LOUIS (ACADÉMIE DE PARIS)

Tête de la cordée sous l'intitulé « PARCOURS DE RÉUSSITE DU LYCÉE SAINT-LOUIS » impliquant huit lycées. Aucun tutorat.

Dotation 2010 / 2011 au titre de la cordée de la réussite : 16 000 euros (14 000 euros par l'Acsé et 2 000 euros par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche).

L'imputation de la dépense correspondante concerne :

- *l'aide à certains élèves boursiers afin de financer la part restant à leur charge du voyage d'études « obligatoire » ;*
- *la mise à disposition des élèves de classe préparatoire membres de la cordée de PC portables ;*
- *la mise à disposition de livres pour des prêts de longue durée (manuels scolaires ou livres d'exercice) ;*
- *une aide pour l'inscription aux concours ;*
- *une réduction individuelle de 50% sur les tarifs d'hébergement.*

5. PROBLÉMATIQUES ET PRÉCONISATIONS

5.1. L'inscription dans les politiques éducatives

La finalité initiale des cordées telle que définie en novembre 2008, consistant à « introduire une plus grande équité sociale dans l'accès aux formations d'excellence » en développant l'ambition et la réussite scolaire des jeunes issus de milieux défavorisés, est confrontée aujourd'hui à l'expansion rapide du dispositif.

Cette marche vers la **généralisation**, qui concerne un nombre croissant de jeunes de différents milieux (y compris de milieux ruraux) et origines sociales, s'accompagne d'une interprétation, voire d'une réinterprétation, de la finalité initiale. Elle paraît en effet se traduire d'abord par la constitution de réseaux, reliant les établissements scolaires aux établissements d'enseignement supérieur, parfois, mais rarement, à des entreprises (ou des fondations), afin de baliser, en priorité, des parcours d'études empruntant des filières dites d'excellence, au bénéfice d'élèves qui auront fait leurs preuves sur la base de leurs compétences scolaires. Il s'agit finalement d'organiser des modalités de pré-recrutement à partir d'établissements

« réservoirs » qui assurent à l'établissement d'enseignement supérieur l'opportunité d'une certaine diversification de son recrutement. À l'évidence, c'est d'abord le concept « d'excellence⁸ » qu'il faut réinterroger et argumenter. Les divers positionnements des têtes de cordées déterminent nécessairement telle ou telle acception de l'excellence : elle n'est pas la même pour l'ESSEC et pour un lycée avec des sections de techniciens supérieurs. Or, s'il est vrai que « [...] chaque voie de formation porte en elle une forme d'excellence non hiérarchisable. » et qu'« il convient donc de construire un continuum de réussite à tous les niveaux et sur toutes les voies⁹. », le mode dominant, fortement décentralisé, de la conception des cordées de la réussite ne garantit pas toujours le respect de ce continuum. Non seulement il ne le garantit pas, mais il risque de favoriser, au gré des opportunités, de la proximité géographique, des relations établies, de leurs antériorités, etc. de fortes disparités d'un établissement à l'autre.

Puisqu'en définitive, il s'agit d'abord d'accompagner des élèves qui, n'étant pas informés et moins encore initiés, ne pensent pas que des voies de réussite leur sont ouvertes, il convient de leur réserver le bénéfice de certaines actions, comme, par exemple, le tutorat, qui ne saurait en tout état de cause concerner l'ensemble des élèves.

Dans la marche vers la **généralisation**, pour dépasser les contingences actuelles, sources de résultats visibles à court terme, mais qui peuvent simplement déplacer ou différer les effets durables de l'inégalité des chances, la réorientation, sinon la clarification des objectifs, paraît s'imposer. L'inscription des cordées de la réussite dans le cadre de la réforme des lycées avec leurs différents dispositifs (accompagnement personnalisé, stages passerelles, tutorat, parcours de découverte des métiers et des formations – PDMF), brièvement évoquée dans la circulaire de rentrée 2011, mérite d'être explicitée. Il en va de même, au niveau du collège, dans le cadre des PDMF, voire dans celui de l'accompagnement éducatif au fur et à mesure de son déploiement sur les trois cycles du collège. Les cordées de la réussite viennent en complément de ces dispositifs mais ne se substituent pas à eux.

En résumé, la force des cordées de la réussite réside dans la capacité des deux ministères chargés de l'enseignement d'en faire des instruments de développement d'initiatives partenariales, d'innovations sociales, culturelles et éducatives au service des élèves qui en ont besoin, là où ils sont. Cette condition, essentielle pour la généralisation, appelle la maîtrise des conditions et des effets du déploiement des cordées à l'échelle nationale, tout en préservant les nécessaires dynamismes locaux.

Première préconisation : installer un « comité national d'orientation et de suivi des cordées de la réussite » et en confier la présidence à une personnalité

⁸ « ...ce concept piégé », C. Boichot, ESEN, 7 juin 2010

⁹ *Ibid.*

5.2. Les questions de la validation et du financement

Ces deux questions sont abordées de manière concomitante afin de bien souligner *la nécessité d'une disjonction des deux procédures*. Si elles devaient demeurer confondues, comme c'est le cas aujourd'hui, elles ne manqueraient pas de conduire le dispositif à la multiplication d'errements risquant à terme de le détruire, autant pour des raisons d'inefficacité (exclusion des populations défavorisées des zones rurales, imputation approximative des crédits, etc.) que de pure et simple déviation (recours à des artifices dans les dossiers tels que la présentation d'établissements « alibis » dans les documents de validation, mais auxquels on a substitué sur le terrain d'autres établissements ne relevant pas formellement des critères exigés).

La validation doit s'étendre aux processus d'intégration des projets dans la politique éducative académique, de telle sorte qu'il soit possible d'apprécier, non seulement leur pertinence d'application, mais également leur positionnement sur les territoires académiques, y compris aux côtés d'autres initiatives. Elle devrait s'appuyer sur une description détaillée des objectifs envisagés, comportant des indicateurs chiffrés et l'évaluation des progressions attendues au regard de la situation de départ (effets sur les flux d'orientation, sur les résultats scolaires) ainsi que les modalités des actions envisagées. Tous ces éléments, constituant la base d'un véritable tableau de bord, devraient permettre un suivi documenté des cordées, par les acteurs eux-mêmes, aux différents niveaux de responsabilité.

En dehors de l'Île-de-France, les effets de la primauté de la logique administrative en matière de définition du périmètre territorial de la cordée de la réussite se traduit, de fait, par l'exclusion de certains établissements de l'accès à telle ou telle cordée géographiquement proche mais située dans l'académie limitrophe. Une situation qui, en l'absence de toute régulation inter-académique, est particulièrement pénalisante pour les établissements situés en milieu rural.

Le **besoin financier** prévisionnel devrait être évalué globalement au niveau de l'académie et réparti ensuite, par cordée, par un comité académique de suivi présidé par le recteur et le préfet de région. Le financement devrait rassembler toutes les sources, y compris le ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et de la vie associative et les divers fonds propres. Dans ce cadre, rien n'interdit que des actions de tutorat réservées à des élèves issus de milieux défavorisés fassent l'objet **d'un financement spécifique dans lequel le ministère de la ville conserverait une part essentielle.**

Deuxième préconisation : assurer la validation des cordées de la réussite et le suivi des tableaux de bord académiques par le comité national d'orientation et de suivi qui en publierait une synthèse annuelle. Le dossier de projet doit faire apparaître, aux côtés de critères sociaux et scolaires, la couverture et la composition du réseau de la cordée, avec l'accord explicite des parties prenantes. Il doit comporter des indicateurs de résultats attendus à court et moyen termes et comprendre un volet financier prévisionnel.

Troisième préconisation : favoriser le critère de proximité géographique des établissements d'une même cordée de la réussite par rapport à celui de leur appartenance académique.

Quatrième préconisation : rendre possible un financement spécifique pour des actions, par exemple de tutorat, ciblées en direction des élèves appartenant aux quartiers de la politique de la ville.

5.3. La question de l'implication des acteurs

5.3.1. L'engagement des équipes rectoriales

Le recteur apparaît comme la seule autorité susceptible d'assurer :

- une médiation entre établissements scolaires et établissements d'enseignement supérieur ;
- une coordination de la mise en place de l'ensemble des moyens (crédits du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et du ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et de la vie associative, ainsi que, en liaison avec les autorités préfectorales, crédits de la politique de la ville) ;
- un suivi des cordées de l'académie qui pourrait faire l'objet d'une formalisation par le renseignement d'un document de type « tableau de bord ».

Les corps d'inspection concernés (IA-IPR, IEN ET-EG et IEN-IO) doivent être associés au suivi et à l'évaluation des cordées de la réussite, au niveau des bassins comme au niveau des filières. Dans le cadre du programme de travail académique, en liaison avec les correspondants académiques IGEN et IGAENR, le recteur pourrait leur confier une mission structurelle d'audit de la mise en œuvre des cordées.

Cinquième préconisation : instaurer un « tableau de bord » académique actualisé chaque année et transmis au comité national, informant aussi bien sur l'architecture des dispositifs que sur les actions mises en œuvre, les moyens qui

leur sont consacrés et les résultats constatés.

5.3.2. L'engagement des chefs d'établissement

Dans l'implicite de la mise en place des cordées de la réussite destinées à relier des élèves et des étudiants, figure l'instauration de relations normalisées entre les établissements. Ces normalisations supposent que les dispositifs liés aux cordées de la réussite trouvent leur place dans les objectifs généraux des établissements, quels qu'ils soient. Signes de leur dynamisme, les cordées de la réussite doivent être mobilisées, non pas comme des dispositifs supplétifs, mais comme des points d'appui stratégiques contribuant à l'atteinte de leurs objectifs.

À ce titre, les cordées de la réussite doivent figurer dans les contrats d'objectifs et impliquer, dans ce cadre, tous les partenaires des projets. Les conventions partenariales sont des supports indispensables à la formalisation des engagements des parties prenantes.

Sixième préconisation : encourager l'intégration des dispositifs prévus par les cordées de la réussite dans les contrats d'objectifs, en lien avec les projets d'établissements et étayés par des conventions de partenariat impliquant l'instauration d'une concertation régulière entre les différents partenaires au sein de « comités de cordée ».

S'agissant des proviseurs et des principaux des établissements sources, il leur appartient de veiller :

- à ce que la multiplication des actions entreprises ne se traduise pas par un brouillage des messages pour les élèves ou bien encore par une dispersion brouillonne des initiatives qui ne permettent pas d'en suivre les effets attendus ;
- à la coordination des actions des cordées et à leur compatibilité avec toutes les mesures connexes d'accompagnement, de soutien scolaire et d'aide aux devoirs en vigueur dans leurs établissements ;
- au suivi des effets sur les élèves, notamment en ce qui concerne la nature de leurs choix de poursuites d'études dans l'enseignement supérieur.

Un effort particulier de formation des équipes de direction doit être entrepris afin de leur donner les modes opératoires permettant d'exploiter les données de traçabilité des inscriptions des élèves dans le cadre de l'application Admission post-bac (APB). Même en l'absence de retour d'informations sur les affectations définitives, notamment pour les établissements d'enseignement supérieur, l'impact des apports des cordées de la réussite sur les élèves peut s'apprécier à partir des inscriptions sollicitées.

Septième préconisation : faciliter l'exploitation de l'information par les établissements sources en matière de suivi des demandes d'inscription des élèves bénéficiaires des cordées à partir des résultats fournis par APB.

5.3.3. L'engagement des élèves et le soutien des familles

Si l'esprit des cordées implique naturellement un fort engagement de la part des élèves, dont la cordée doit être le ferment, il suppose, autant que possible, le soutien des familles. Une telle implication est une condition nécessaire à l'obtention de résultats positifs.

Dans cette perspective, la mention dans le bulletin scolaire de la participation des élèves concernés à tel ou tel dispositif de cordée peut constituer une valorisation et un encouragement favorables. Néanmoins, il semble indispensable que l'engagement des intéressés soit recueilli dans un cadre formalisé et contractuel.

Huitième préconisation : instaurer la mise en place d'un engagement contractuel formalisé pour tout élève participant à une cordée, engagement d'assiduité, de comportement éthique, etc.

Neuvième préconisation : valoriser la participation aux activités d'une cordée de la réussite dans les bulletins scolaires des élèves impliqués.

6. CONCLUSION GÉNÉRALE

Sans être exhaustive, cette étude donne une idée d'une réalité qui navigue entre réussites convaincantes et égarements ambigus, entre rigueur et confusion dans le pilotage. Elle doit constituer une aide pour inscrire les cordées de la réussite dans la durée, la question de la temporalité étant déterminante. Cette étude doit aussi inciter à s'interroger sur la structuration et l'organisation des cordées de la réussite.

Mises en place très récemment, les cordées de la réussite sont en passe de connaître un doublement de leur nombre et semblent s'engager dans une perspective de généralisation avec l'accroissement du nombre d'établissements scolaires, notamment de lycées qui y prennent part. Par ailleurs, au tutorat ciblé sur les élèves issus des quartiers, se sont ajoutés des dispositifs originaux.

Mais ce foisonnement d'initiatives multiples et cet incontestable élan sont actuellement bridés par un dispositif de validation et de financement soumis aux seuls critères de la politique de la ville qui entend privilégier l'action de tuteurs auprès d'élèves d'établissements implantés dans les quartiers. Dans ces conditions, des projets de cordée n'ont pas pu aboutir – en particulier en zone rurale – et surtout, la mission a pu observer quelquefois des pratiques, au sein des cordées existantes, qui sortent du cadre des dispositions en vigueur. Ces errements conduisent à une improvisation dommageable à l'efficacité des mesures programmées et à une gestion défailante des deniers publics dédiés aux cordées de la réussite.

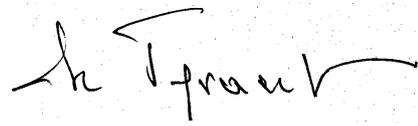
Il apparaît donc urgent de tirer toutes les conséquences de cette situation en commençant par clarifier les objectifs dévolus aux cordées de la réussite. Dans cette perspective, il semble possible de maintenir l'objectif initial ciblé sur les jeunes issus des quartiers en le replaçant dans le cadre d'un projet beaucoup plus large visant à encourager les élèves des lycées à poursuivre leurs études dans l'enseignement supérieur. La mise en œuvre d'une telle ambition suppose une révision de la procédure actuelle de validation qui pourrait être, à l'avenir, confiée à « un comité national d'orientation et de suivi des cordées de la réussite » présidé par une personnalité emblématique. Le financement ne devrait plus servir de critère de pilotage prépondérant, comme c'est le cas aujourd'hui avec l'attribution de crédits de la politique de la ville, mais faire l'objet d'une prise en compte de tous les moyens, y compris ceux issus du ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et de la vie associative. Rien n'empêcherait, que, dans le cadre d'un tutorat ciblé sur les jeunes des quartiers, cette action puisse continuer de bénéficier d'un financement spécifique, en particulier provenant du ministère de la ville.

Grâce à un suivi académique rendu systématique par le renseignement d'un tableau de bord annuel, à un véritable encordage des établissements dans le cadre de réseaux institués par des conventions formalisées et à une implication des élèves et des familles rendue plus active par

la mise en œuvre de la pédagogie du contrat, les cordées de la réussite pourront donner toute leur mesure et diversifier leurs actions. Sur ce plan, on pourrait prendre modèle sur les expériences réussies qui ouvrent des perspectives fécondes conformes à l'esprit d'enthousiasme inspirant le dispositif dès son origine. Toutefois le desserrement des contraintes procédurales et financières en vigueur est une condition préalable. La généralisation des cordées est sans doute à ce prix.

A handwritten signature in black ink, featuring a large, stylized 'P' followed by the name 'Perrot' in a cursive script.

Norbert Perrot

A handwritten signature in black ink, featuring a stylized 'M' followed by the name 'Tyvaert' in a cursive script.

Michel Tyvaert

ANNEXES

I. RÉCAPITULATIF DES PRÉCONISATIONS

Première préconisation : installer un « comité national d'orientation et de suivi des cordées de la réussite » et en confier la présidence à une personnalité emblématique, sur les questions de l'ouverture sociale de l'enseignement.

Deuxième préconisation : assurer la validation des cordées de la réussite et le suivi des tableaux de bord académiques par le comité national d'orientation et de suivi qui en publie une synthèse annuelle. Le dossier de projet doit faire apparaître, aux côtés de critères sociaux et scolaires, la couverture et la composition du réseau de la cordée. Il comporte des indicateurs de résultats attendus à court et moyen termes et comprend un volet financier.

Troisième préconisation : favoriser le critère de proximité géographique des établissements d'une même cordée de la réussite par rapport à celui de leur appartenance académique.

Quatrième préconisation : rendre possible un financement spécifique pour des actions, par exemple de tutorat ciblées, en direction des élèves appartenant aux quartiers de la politique de la ville.

Cinquième préconisation : instaurer un « tableau de bord » académique informant aussi bien sur l'architecture des dispositifs que sur les mesures en œuvre, les moyens qui leur sont consacrés et leurs résultats constatés, actualisé chaque année et transmis au comité national.

Sixième préconisation : encourager l'intégration des dispositifs prévus par les cordées de la réussite dans les contrats d'objectifs en lien avec les projets d'établissement et étayés par des conventions de partenariat impliquant l'instauration d'une concertation régulière entre les différents partenaires au sein de « comités de cordée ».

Septième préconisation : faciliter l'exploitation de l'information des établissements sources en matière de suivi et d'inflexion des demandes d'inscription des élèves bénéficiaires des cordées de la réussite à partir des résultats fournis par APB.

Huitième préconisation : instaurer la mise en place d'un engagement contractuel formalisé de tout élève participant à une cordée, engagement d'assiduité, de comportement éthique, etc.

Neuvième préconisation : valoriser la participation aux activités d'une cordée de la réussite dans les bulletins scolaires des élèves impliqués.

II. LISTE DES PRINCIPALES CORDÉES OBSERVÉES

Académie de Clermont-Ferrand

« DÉVELOPPEMENT DURABLE »

Tête de cordée : IUT d'Allier à Montluçon (03)

Lycée pivot : lycée polyvalent Joël Bonté à Riom (03)

Lycées sources : lycée professionnel Joseph Constant à Murat (15) et lycée professionnel Auguste Aymard à Espaly (43)

Collège : Georges Pompidou à Murat (15)

« MÉCARÉUSSITE »

Tête de cordée : Institut Français de Mécanique Avancée (IFMA) à Aubière (63)

Lycées sources : lycée Paul Constans à Montluçon (03) et lycée Montdory à Thiers (63)

Collèges : collèges Audembon à Thiers (63), Belline à Courpière (63) et La Divolle à La Monnerie (63)

Académie de Créteil

« MEHUL »

Tête de cordée : Agro Paristech

Lycée source : lycée Louise Michel à Bobigny (93)

Collèges : collèges République à Bobigny (93), Jean Jaurès à Pantin (93) et Jean Zay à Bondy (93)

« RÉUSSIR À DAUPHINE »

Tête de cordée : Université Paris-Dauphine

Lycées à CPGE : lycées Olympe de Gouges à Noisy-le-Sec (93), Jean Jaurès à Montreuil (93) et Louise Michel à Bobigny (93)

Lycées sources : neuf lycées dont huit en Seine-Saint-Denis et un dans le Val-de-Marne

Académie de Dijon

« **OPTIM (Orientation et Programme pour la Technologie, l'Ingénierie et le Management)** »

Tête de cordée : ENSAM à Cluny (71)

Lycée : Lamartine à Macon (71)

Collège : Jean Moulin à Montceau-les-Mines (71)

« **EIFFEL DE LA RÉUSSITE** »

Têtes de cordée : ESIREM (école d'ingénieur de l'université de Dijon) et lycée Gustave Eiffel à Dijon (21)

Lycées : lycée Stephen Liégeard à Brochon (21) et lycée professionnel Antoine Antoine à Chenôve (21)

Collège : Boris Vian à Talant (21)

Académie de Paris

« **PARCOURS DE LA RÉUSSITE DU LYCÉE SAINT-LOUIS** »

Têtes de cordée : Mines ParisTech (75) et lycée Saint-Louis (75)

Lycées sources : huit lycées dont quatre en Seine-Saint-Denis, deux en Val d'Oise, un en Essonne et un à Paris

« **ACCOMPAGNEMENT POUR LA POURSUITE D'ÉTUDES MINES PARISTECH** »

Tête de cordée : Mines ParisTech (75)

Lycées sources : quatre lycées dont deux dans l'Essonne et deux en Seine-Saint-Denis

Académie de Rouen

« **ENVIE DE RÉUSSIR MES ÉTUDES SUPÉRIEURES** »

Tête de cordée : EMN (Ecole de Management de Normandie) au Havre (76)

Lycées : lycées Porte Océane et Robert Schuman au Havre (76), lycée Guy de Maupassant et lycée professionnel Descartes à Fécamp (76)

« **PREP'AVENIR** »

Tête de cordée : EISEGELEC à Rouen (76)

Lycées : sept lycées en Seine-Maritime

Collèges : trois collèges en Seine-Maritime

Académie de Versailles

« SECTEUR CASQY (Communauté d'Agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines)

Tête de cordée : université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

Lycée pivot : lycée Descartes à Montigny-le-Bretonneux (78)

Lycées sources : cinq lycées en Yvelines

Collèges : deux collèges en Yvelines

« UNE GRANDE ÉCOLE, POURQUOI PAS MOI ? »

Tête de cordée : ESSEC

Lycées pivots : lycées Alfred Kastler à Cergy (95) et lycées Louise Michel à Bobigny (93)

Lycées : six lycées dont cinq dans le Val d'Oise et un en Yvelines