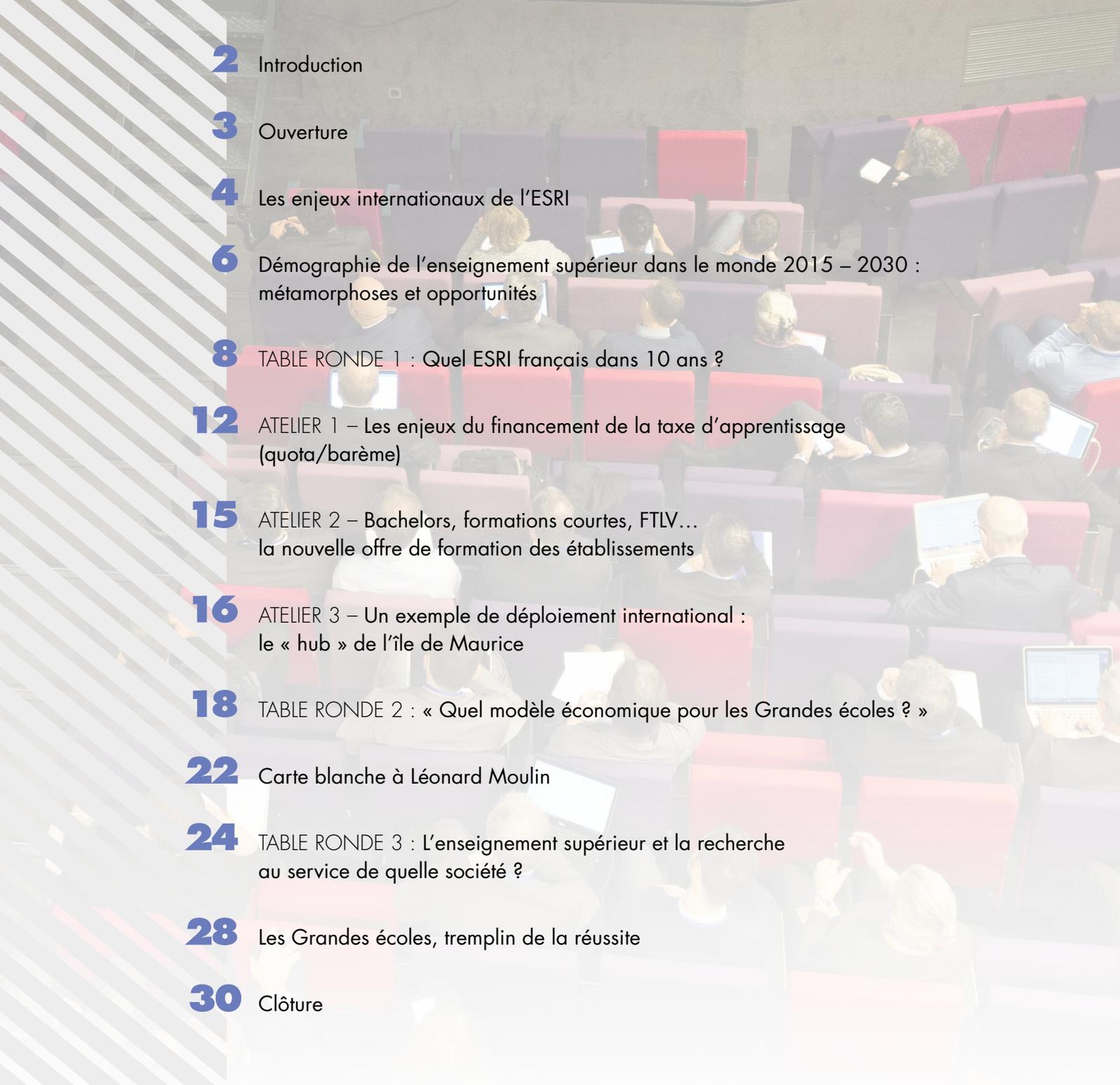


CONGRÈS  
DE  
**RENNES**  
5 & 6 OCTOBRE 2017

**AVENIR DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR FRANÇAIS  
FINANCEMENT ET DÉVELOPPEMENT**



## SOMMAIRE

- 
- 2** Introduction
  - 3** Ouverture
  - 4** Les enjeux internationaux de l'ESRI
  - 6** Démographie de l'enseignement supérieur dans le monde 2015 – 2030 : métamorphoses et opportunités
  - 8** TABLE RONDE 1 : Quel ESRI français dans 10 ans ?
  - 12** ATELIER 1 – Les enjeux du financement de la taxe d'apprentissage (quota/barème)
  - 15** ATELIER 2 – Bachelors, formations courtes, FTLV... la nouvelle offre de formation des établissements
  - 16** ATELIER 3 – Un exemple de déploiement international : le « hub » de l'île de Maurice
  - 18** TABLE RONDE 2 : « Quel modèle économique pour les Grandes écoles ? »
  - 22** Carte blanche à Léonard Moulin
  - 24** TABLE RONDE 3 : L'enseignement supérieur et la recherche au service de quelle société ?
  - 28** Les Grandes écoles, tremplin de la réussite
  - 30** Clôture

# INTRODUCTION



## **Anne-Lucie Wack**

Présidente de la CGE

Je remercie tout d'abord l'INSA de Rennes et Rennes School of Business, ainsi que leurs étudiants, pour leur accueil. Je remercie également la MAIF, membre de la CGE et fidèle partenaire de notre Congrès. Je remercie enfin les intervenants, ainsi que l'équipe de la CGE qui a œuvré à l'organisation de ces deux journées.

Nous sommes aujourd'hui près de 200 inscrits, dont plus de 130 grandes écoles, des journalistes, des entreprises, et des représentants des ministères et autres institutions.

Les débats de ces deux journées seront centrés sur la question du financement, qui représente un enjeu crucial dans un contexte budgétaire contraint, où nous devons dégager des marges de manœuvre pour faire face à des augmentations d'effectifs tout en investissant dans de nouveaux cursus, le déploiement à l'international, ou la transformation numérique et pédagogique de nos établissements.

La question centrale de ce congrès, est : quelle nouvelle équation économique, pour quel enseignement supérieur, et pour quelle société ? Nous ne pourrons bien entendu, pas en deux jours examiner tous les paramètres de l'équation. Nous clôturerons ce congrès demain en fin de matinée par une séquence avec des jeunes entrepreneurs issus de nos grandes écoles, qui nous décriront leurs parcours de start-uppeur et les facteurs clé de leur réussite.

Je salue Monsieur Loïc Chesnais-Girard, président de la Région Bretagne, qui nous fait l'immense plaisir de nous rejoindre.



## **M'Hamed Drissi**

Directeur général de l'INSA Rennes

## **Jean-Michel Viola**

Acting dean de Rennes School of Business



La Bretagne compte aujourd'hui 23 Grandes écoles, aux statuts et tutelles variés. Elles accueillent plus de 20 000 étudiants et 1 000 doctorants.

Forte de ses 65 000 étudiants, la métropole rennaise est le huitième pôle français de recherche et d'enseignement supérieur, la vingt-huitième ville européenne en termes de qualité de vie, et le huitième pôle français en matière de dépôts de brevets.

Rennes concentre donc à la fois innovation, pédagogie et excellence.

Ce colloque est l'occasion de valoriser ces atouts ainsi que l'implication des acteurs du territoire breton.

Je remercie chaleureusement les orateurs, les animateurs, les équipes de la CGE, de l'INSA et de Rennes School of Business qui ont œuvré à son organisation.

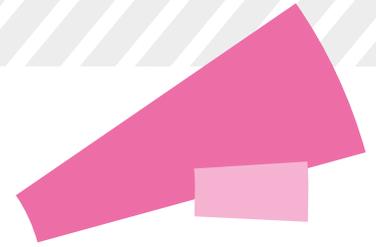
Merci à toutes et tous d'être présents.

Je vous souhaite un très bon colloque et un excellent séjour en Bretagne.

## OUVERTURE

**Loïg Chesnais-Girard**

Président de la Région Bretagne



*Je suis très honoré de vous accueillir dans la capitale bretonne pour vos deux jours de travaux. La Région est un fidèle partenaire des Grandes écoles. Celles-ci forment un outil puissant pour l'émulation, l'innovation et l'accompagnement des jeunes générations. Notre pays leur doit donc beaucoup.*

La Bretagne est forte d'un maillage extraordinairement dense de Grandes écoles et d'universités, qui travaillent ensemble et en bonne intelligence pour préparer l'excellence de demain. Cette concurrence saine et collaborative nous permet d'avancer plus rapidement et plus loin.

La Bretagne est également un territoire riche de ses jeunes. Vos écoles accueillent en effet des étudiants issus du monde entier dans des conditions remarquables. Vous marquez de façon définitive leurs premiers pas dans la vie et suscitez chez eux le désir de s'engager et de prendre des risques. Entre vos murs, ils apprennent également à s'ouvrir aux autres et développent un véritable sens de la fraternité, qu'il est bon de saluer et d'encourager.

Les Grandes écoles se placent au cœur de l'action de la Région Bretagne, et plus particulièrement de la "Glaz Economie". Cette stratégie économique régionale s'appuie sur la combinaison des atouts des différents territoires bretons afin de répondre aux nouveaux modèles de l'économie de demain et de créer un potentiel de croissance et de richesse.

Au-delà de la formation de nos élites, nous avons également un rôle à jouer dans la lutte contre l'exclusion. Dans un environnement complexe et inquiétant, parfois frappé par les forces de l'obscurantisme, nous devons aider nos étudiants à s'insérer dans le monde économique. Tout en préparant le monde de demain, il nous faut réfléchir à celui d'aujourd'hui et permettre à chacun d'y trouver sa place. Grandes écoles, universités, entreprises et élus politiques ont ainsi la responsabilité de combattre toute forme de déterminisme et d'inclure toutes les franges de la société, y compris celles qui ont parfois l'impression que le monde avance sans elles. Sur ce sujet, vous pouvez compter sur le soutien du Conseil Régional de Bretagne. Nous sommes

à vos côtés pour poursuivre votre remarquable travail.

Madame la Présidente évoquait précédemment le sujet complexe du financement. Sur ce sujet, la Région Bretagne continuera d'assumer ses responsabilités à la hauteur de ses moyens, car une société qui n'investit pas dans sa jeunesse, dans le savoir et dans la préparation du futur est une société qui s'oublie.

Chers directeurs et chères directrices, je tiens à vous témoigner ma profonde sympathie et vous remercie pour votre engagement au service de nos écoles, de notre société et du monde. Soyez assurés de l'implication de la Région Bretagne à vos côtés.

*Merci à vous.*



## LES ENJEUX INTERNATIONAUX DE L'ESRI

**Clelia Chevrier-Kolacko**

Sous-directrice à l'enseignement supérieur et à la recherche  
au Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères

*Merci Madame la Présidente pour cette invitation.*

Pour la plupart les Grandes écoles ont déjà élaboré une réelle stratégie d'internationalisation. Certaines d'entre elles occupent même une place enviée dans les classements internationaux.

Aujourd'hui, l'enseignement supérieur est confronté à trois phénomènes majeurs : un changement d'échelle sans précédent, une diversification accélérée des modes d'internationalisation et une intensification de la concurrence entre établissements et États.

Le marché de l'enseignement supérieur et de la recherche s'inscrit dans un contexte international caractérisé par des rapports de forces entre États. Au-delà de la puissance économique ou militaire, de plus en plus d'États développent également des politiques d'influence pour peser sur les affaires du monde et faire entendre leur voix. Ces politiques recouvrent différents domaines, dont l'enseignement supérieur. Il nous faut donc être offensifs, à l'instar de nos concurrents, et savoir saisir les opportunités.

Dans ce contexte d'hyper compétition mondiale, la France est fragilisée. Nos concurrents (Australie, Grande-Bretagne, Allemagne) contribuent activement à renforcer cette compétition. De nouveaux acteurs émergent (Indonésie, Arabie Saoudite, Turquie, Chine) et choisissent la formation d'étudiants étrangers comme nouvelle stratégie d'influence.

Néanmoins, la France attire toujours et ce, dans tous les domaines. L'enseignement supérieur et la recherche constituent une composante majeure de notre politique d'influence. L'intensification de cette dernière est une priorité arrêtée par le Président de la République, dans le but d'accroître l'attractivité de notre pays et de soutenir la réalisation de nos objectifs politiques, sécuritaires et économiques.

L'enseignement supérieur et la recherche sont un gage de paix et un outil d'influence politique et économique. La diplomatie universitaire présente



quatre enjeux, à savoir : l'attractivité, l'influence, le développement économique et la stabilisation de la paix.

Ces enjeux se déclinent pour chacun de vos établissements et divers moyens existent pour y répondre. Ils sont tout d'abord financiers, chaque année, environ 12 500 boursiers viennent étudier en France. Pour faire face à la diminution de nos moyens, nous rationalisons nos procédures, réduisons nos coûts et plafonnons les prises en charge de frais d'inscription. De leur côté, nos ambassades réalisent un travail important en termes de cofinancement. Je vous invite à mobiliser vos propres partenaires industriels sur la question du financement des mobilités.

D'autres moyens, tels que le réseau diplomatique, peuvent également être mobilisés. Je vous invite à venir rencontrer l'un de nos 160 conseillers et attachés universitaires déployés dans le

monde entier. Les 230 campus France vous accompagnent également dans vos démarches d'internationalisation.

Pour finir, nous exerçons un lobbying interministériel important en faveur d'une refonte du cadre réglementaire facilitant la mobilité des étudiants.

Le MEAE définit des priorités géographiques d'implantation. Celles-ci sont mouvantes et s'adaptent à des temporalités courtes et à des objectifs politiques donnés. Elles ciblent des zones pertinentes pour notre politique d'influence, dans lesquelles la coopération doit être renforcée. Suivre ces priorités vous permet de bénéficier de notre réseau diplomatique et d'expertise, pour vous aider à construire votre propre stratégie d'internationalisation.

Pour réussir votre développement international, il vous faut vous concentrer sur les mobilités individuelles et encadrées. Ainsi, je vous invite à adapter votre offre de formation à la demande internationale, développer une offre attractive incitant à la mobilité dès la licence, créer des formats de mobilité courts, miser sur la formation continue, prospecter des marchés de niche et coopérer avec les postes diplomatiques sur place pour la mise en place de cycles préparatoires. Pour la mobilité encadrée, appuyez-vous sur l'existant, ancrez-vous dans la coopération décentralisée et appuyez-vous sur la demande locale et la diplomatie économique, prenez en compte les liens entre formations et entreprises et enfin, développez des doctorats et activités de recherche. Il est également essentiel de définir précisément les contours administratifs et budgétaires de vos collaborations, et de déterminer une langue d'enseignement.

Nos Grandes écoles sont appréciées à l'international. Je vous encourage à profiter de cette image, éventuellement par la création d'un label international dédié.



# DÉMOGRAPHIE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR DANS LE MONDE 2015 – 2030 : MÉTAMORPHOSES ET OPPORTUNITÉS

**Pierre Tapie**

Fondateur de Paxter

Les résultats présentés proviennent d'un travail de recherche réalisé avec Pierre Aliphat sur 66 pays (soit 90 % de la jeunesse mondiale). Ce travail vise à comprendre les évolutions de la démographie internationale des effectifs étudiants à l'horizon 2030 et prévoir les zones géographiques d'implantation pertinentes pour vos établissements.

D'ici 2030, le nombre d'étudiants mondiaux augmentera de 200 à 280 millions.

En proportion, la part de l'Asie-Pacifique augmentera de 51 à 54 %, celle de l'Europe diminuera de 14 à 10 %. La part des Amériques baissera également, tandis que celle de l'Afrique bondira (de 5 à 12 %).

L'Europe présente des situations très contrastées. La Hollande, le Danemark, la Suisse, la Roumanie et l'Italie connaissent une stabilité de leur démographie. D'autres pays, comme la Russie, l'Ukraine et le Royaume-Uni, présentent une démographie en U. Trois pays évoluent de manière significative : l'Allemagne (-21 %), l'Espagne (+9,5 %) et la France (+12 %).

Dans les Amériques, un important rééquilibrage s'opère du Nord (-7 %) vers le Sud (+14 %). Les pays du Nord connaissent de grandes évolutions démographiques (-6,5 % d'étudiants pour les États-Unis et -13 % pour le Canada). Des pays comme le Chili et la Colombie sont stables. La démographie étudiante du Brésil évolue de +7 % et celle de l'Argentine, de +18 %. Des pays observent une nette accélération (+35 % pour le Mexique et +41 % pour le Pérou).

Au Moyen-Orient, une augmentation de 36 % est constatée. L'Iran présente une démographie en U. L'Égypte connaîtra un extraordinaire développement (avec une augmentation de 2 à 5 millions d'étudiants en 2030). En Turquie, le nombre d'étudiants augmente d'un million et en Arabie Saoudite de 400 000.



En Asie, nous assisterons à une inversion du plus grand pays universitaire mondial en 2018. En effet, les étudiants passeront de 28 à 50 millions en Inde et de 34 à 43 millions en Chine. Certains pays sont stables (Malaisie, Thaïlande). La démographie décroît dans les vieux pays développés (Japon, Corée, Singapour). En revanche, elle s'accroît brusquement aux Philippines, au Pakistan, au Bangladesh et en Indonésie.

En Afrique, la démographie étudiante explose, de 9 à 30 millions d'étudiants (+235 %). Deux géants se démarquent : le Nigéria (de 1,7 à 6,5 millions d'étudiants) et l'Éthiopie (de 700 000 à 3,5 millions). Des pays intermédiaires compteront entre un et deux millions d'étudiants, à sa-



voir l'Algérie, le Maroc, l'Ouganda, le Kenya, le Mozambique, le Soudan, l'Afrique du Sud et la Tanzanie.

80 millions d'étudiants supplémentaires seront présents d'ici 2030. L'Afrique et l'Asie présentent des opportunités majeures. Pour les saisir, la France dispose de certains atouts :

- des formations professionnalisantes reconnues
- une internationalisation pratiquée par de nombreuses institutions
- quelques grandes marques prototypes identifiées
- une tradition honnête et convaincue de l'intérêt général
- un rapport qualité/coût incomparable
- et un bilinguisme franco-anglais.

Certaines conditions sont primordiales pour la réussite de notre pays, à savoir :

- la généralisation de l'usage de l'anglais
- une décentralisation totale de l'ambition internationale au niveau des entités opérationnelles pertinentes
- une complicité entre les établissements, le MESRI et HCERES pour soutenir cette ambition
- une envie de conquête par des ambitions vraies et raisonnées
- une culture internationale nouvelle et intégrale des établissements
- l'écoute des besoins des pays partenaires et clients

- une adaptation des modèles pédagogiques si nécessaire, sans rigidités
- une exportation de l'ingénierie pédagogique plus que de formations figées
- et une capacité à s'organiser en mode projet.

#### ≧ Alessia Lefebure directrice des études de l'EHESP

Les politiques migratoires de la France vis-à-vis des pays en forte croissance démographique s'inscrivent dans une tendance inverse à celle de la demande des flux migratoires étudiants. Que pouvons-nous faire dans ce contexte ?

#### ≧ Pierre Tapie

Vous avez raison. Pour des raisons politiques et financières, la proportion des étudiants qui migreront ne sera pas fondamentalement modifiée. Il s'agit plutôt de saisir les opportunités locales. Votre ingénierie pédagogique est adaptée et pertinente pour de nombreux pays.

Nombreux sont les acteurs à s'intéresser aux missions d'intérêt général. Il vous est donc possible de nouer des partenariats avec ces derniers et de créer une institution pédagogique nouvelle et locale.

Table ronde 1

## QUEL ESRI FRANÇAIS DANS 10 ANS ?

Animateur : **Gilbert Azoulay**, directeur News Tank Education

Intervenants :

**Laurent Batsch**, président de la Fondation Paris Dauphine

**Béatrice Khaiat**, directrice générale de Campus France

**Jean-Michel Viola**, Acting Dean Rennes School of Business

### ⇒ Gilbert Azoulay

Béatrice Khaiat, vous disposez de chiffres édi-  
fians sur la place de la France dans le monde.  
Selon vous, quel est l'avenir de l'ESRI dans  
dix ans ?

### ⇒ Béatrice Khaiat

Aujourd'hui, 4,6 millions d'étudiants sont en mo-  
bilité dans le monde. Ils seront environ 9 millions  
en 2025.

Le marché de la mobilité est en croissance, mais  
les évolutions sont différentes selon les zones, en  
fonction de la démographie, du développement  
de l'enseignement supérieur, de la langue, du ni-  
veau de richesse, etc.

Les nouveaux acteurs de la mobilité sont la  
Russie, la Chine, les pays « musulmans » (Arabie  
Saoudite, Turquie, Émirats Arabes Unis, Malaisie),  
les Pays-Bas et l'Ukraine.

La France continue à attirer des étudiants étran-  
gers, mais ses performances sont plus faibles que  
le reste du monde. Ainsi, nous sommes passés  
de troisième à quatrième pays d'accueil, derrière  
les États-Unis, la Grande-Bretagne et l'Australie.  
La France a également reculé dans le disposi-  
tif Erasmus, passant de la deuxième à la qua-  
atrième place, derrière l'Espagne, l'Allemagne et  
la Grande-Bretagne. Nous sommes néanmoins  
devenus premier pays d'envoi des étudiants  
Erasmus en Europe. Plus particulièrement, la



France a reculé de 11 % en 5 ans en Afrique Subsaharienne (où la hausse des effectifs d'ici dix ans sera la plus importante). Ses concurrents sont les États-Unis, le Ghana, l'Arabie Saoudite, la Chine, le Canada, l'Inde, l'Italie et le Maroc. Les Grandes écoles sont championnes de l'internationalisation. Les écoles de management et de commerce accueillent 27 000 étudiants étrangers (+46 % en 5 ans, avec une nette amélioration de 24 % en 2016-2017, du fait de la création des bachelors). Les étudiants proviennent surtout de Chine, du Maroc et d'Inde. Les écoles d'ingénieurs accueillent 15 000 étudiants (+30 % en 5 ans) dont les étudiants proviennent en majorité du Maroc, de la Chine et du Brésil. Les écoles de la CGE ont un taux d'internationalisation encore plus important : 23 % des étudiants des écoles d'ingénieurs et 28 % des étudiants des écoles de management sont étrangers.

Les pistes de développement pour les Grandes écoles reposent sur l'internat, les remises à niveau, l'attrait des formations bachelors, les cam-

pus décentralisés, le classement des Grandes écoles, les marques, ou encore France Alumni.

#### ⇒ Gilbert Azoulay

Laurent Batsch, selon vous, l'avenir de l'ESRI tient dans la construction de champions mondiaux.

#### ⇒ Laurent Batsch

Dans les dix années à venir, les Grandes écoles seront interpellées dans leurs relations avec les universités, tant sur la constitution de champions internationaux qu'au sujet du premier cycle.

Pour construire des champions internationaux, écoles et universités doivent travailler ensemble. Néanmoins, les écoles ne souhaitant pas perdre leurs acquis en entrant dans des systèmes d'universités intégrées doivent être entendues.

Ce que j'appelle la « maniacofusionniste » nous a éloignés de la nécessité de mener une réflexion sur les formes viables d'intégration. Nous pouvons par exemple envisager une forme d'intégration plus progressive, qui conserve des régimes juridiques différents.



⇒ **Gilbert Azoulay**

Est-ce un chemin indispensable pour toutes les écoles présentes aujourd'hui ?

⇒ **Laurent Batsch**

Non, toutes les écoles et universités n'ont pas nécessairement besoin d'intégrer la compétition internationale. Elles n'en sont pour autant pas moins utiles ni moins qualitatives.



⇒ **Gilbert Azoulay**

Au-delà de ce premier enjeu, la modification du premier cycle est aussi, selon vous, une urgence vitale.

⇒ **Laurent Batsch**

C'est même plutôt une réalité puisque les transformations sont d'ores et déjà bien engagées.

C'est un enjeu à la fois nécessaire et simple. Le politique doit prendre appui sur les initiatives des acteurs de terrain, les développer et leur conférer une légitimité.

⇒ **Gilbert Azoulay**

Jean-Michel Viola, vous souhaitez insister sur la nécessité de renforcer la recherche et les connexions avec les entreprises.



⇒ **Jean-Michel Viola**

Les Grandes écoles devront effectivement relever ces deux défis.

Les entreprises ont parfois tendance à se questionner sur la recherche, sa nature et son impact. Grandes écoles et entreprises doivent donc construire des projets ensemble. Par exemple, chez Rennes School of Business, nous avons noué des partenariats avec des entreprises françaises qui s'internationalisaient, comme l'Occitane, afin de nous mondialiser.

La Glaz Economie, dont a parlé le Président de la Région Bretagne, se heurte malheureusement à certains obstacles. A Rennes par exemple, le pôle de compétitivité agroalimentaire et l'IRT BCom ont des difficultés à mener des projets communs, alors même que les sources de convergence potentielles sont nombreuses.



⇒ **Gilbert Azoulay**

Les partenariats entre institutions différentes constituent effectivement un troisième enjeu pour l'enseignement supérieur selon vous.

⇒ **Jean-Michel Viola**

Tout à fait, particulièrement en matière d'internationalisation. J'évoquais d'ailleurs le partenariat entre Rennes School of Business et l'INSA, deux écoles pourtant très différentes.

⇒ **Frank Bournois, ESCP Europe**

Concernant la recherche, je suis convaincu que nous nous dirigeons vers une segmentation des institutions, entre les établissements de recherche et d'enseignement, et des établissements d'enseignement uniquement.

### ⇒ Bernard Vitoux, Directeur ENSIC de l'Université de Lorraine

La CDEFI réclame que l'on forme 15 000 ingénieurs supplémentaires par an en France. De son côté, le Groupe IMT souhaite augmenter ses effectifs de 50 %.

Selon vous, quelle est la soutenabilité de ces ambitions et quel modèle économique permettra de les réaliser ?

### ⇒ Béatrice Khaiat

Il convient de s'adapter au pays d'implantation et à son pouvoir d'achat. Nous devons également nous positionner sur les marchés du logement et du sport par exemple, qui existent déjà à l'international.

### ⇒ Pierre Tapie

En France, nous présumons que nous contribuons à l'enseignement supérieur par le biais de nos impôts et que nous n'avons donc pas à payer à nouveau. Pourtant, à l'international, il est classique de payer pour obtenir de la qualité. Dans une dizaine d'années, les situations convergeront et le financement privé de l'enseignement supérieur entrera dans nos mœurs.

### ⇒ Elisabeth Crepon, directrice de l'ENSTA ParisTech

Comment pouvons-nous réfléchir collectivement aux actions pertinentes à envisager en fonction des pays ?

### ⇒ Béatrice Khaiat

Le forum Campus France organise par exemple des commissions, au sein desquelles Grandes écoles et universités réfléchissent aux stratégies à élaborer selon les pays d'implantation. Le réseau Campus France organise également des salons et des forums. Au sein de la CGE, nous pourrions envisager la création de groupes ad hoc par pays.

### ⇒ Dieudonné Abboud, directeur de l'ISEP

Je pense qu'il nous faut nous interroger sur le modèle éducatif que nous souhaitons exporter.

Pour faire face à la mondialisation, nous devons repenser notre offre pédagogique, afin de créer un modèle exportable à l'international.

### ⇒ Béatrice Khaiat

Les valeurs de liberté, d'égalité et de fraternité sont l'un de nos meilleurs passeports. L'enseignement supérieur français présente le meilleur rapport qualité-prix dans le monde. Les étudiants étrangers sont généralement extrêmement satisfaits.



### ⇒ Jean-Pierre Trotignon, directeur exécutif du Réseau n+i

Je constate que les Grandes écoles sont généralement d'envergure réduite. Il faut donc mettre en place une réponse mutualisée, qui profite à l'ensemble des Grandes écoles.

## LES ENJEUX DU FINANCEMENT DE LA TAXE D'APPRENTISSAGE (QUOTA/BARÈME)

Animateurs : **Yves Portelli**, CCI Ile-de-France et **Laurent Trilles**, Novancia

### ➤ Yves Portelli

L'entreprise est au cœur de la relation à la taxe d'apprentissage : elle est libre de sélectionner l'école de son choix pour le versement de sa taxe d'apprentissage. Aujourd'hui, cette taxe représente une enveloppe de 2,9 milliards d'euros.

À l'origine, la taxe se décomposait en trois quotités : le quota d'apprentissage (pour le développement de l'apprentissage et des CFA), le FNIC (destiné au versement d'aides aux employeurs et apprentis) et enfin, le hors-quota (destiné aux formations professionnelles et initiales).

Jusqu'à la fin des années 1990, le hors-quota représentait 350 à 400 millions d'euros. Plus de deux tiers pouvaient être alloués aux Grandes écoles ou universités pour les cycles master ou les diplômes des Grandes écoles.

Ensuite, une grande importance a été donnée au développement de l'apprentissage. Le hors quota n'a alors cessé de diminuer au profit du quota, pour ne représenter à ce jour que 23 % de la taxe d'apprentissage aujourd'hui.

Aujourd'hui, le schéma de répartition de la taxe d'apprentissage est le suivant :

- la fraction régionale pour l'apprentissage (51 % de la taxe d'apprentissage)
- le quota (26 % de la taxe pour le financement direct des CFA et des sections d'apprentissage)
- le hors-quota (23 % de la taxe, dont 65 % sont attribués aux lycées professionnels et niveaux inférieurs et seulement 35 % au supérieur).

Par ailleurs, le hors-quota, déjà limité, peut également être amputé pour financer l'apprentissage.

Selon les données de la DGEFP, la fraction régionale représente 1,498 milliard d'euros, le quota d'apprentissage s'élève à 789 millions et le hors-quota, à 592 millions d'euros.

### ➤ Un intervenant

Connaît-on la part des fonds fléchés par les entreprises ?

### ➤ Laurent Trilles

Certaines entreprises n'émettent aucun souhait. Il s'agit alors de fonds non affectés.



Ils représentent 114 millions d'euros sur le hors-quota et 135 millions sur le quota.

### ⇒ Yves Portelli

Pour ces fonds non affectés, les écoles peuvent déposer des dossiers auprès des collecteurs de taxe d'apprentissage. Le collecteur décide de l'acceptation ou du refus du dossier puis il le transmet à la région, qui contrôle l'affectation des fonds disponibles.

### ⇒ Un intervenant

L'avis de la région est-il seulement consultatif ?

### ⇒ Yves Portelli

La région n'est pas décisionnaire. Néanmoins, son avis demeure important.

Actuellement, la taxe d'apprentissage pour l'enseignement supérieur représente 400 millions d'euros, qui se répartissent assez équitablement entre les enseignements publics et privés. Elle est une ressource essentielle pour les écoles privées qui ne disposent pas de ressources publiques. Elle peut d'ailleurs représenter de 10 à 20 % du budget des écoles.

Au gré des réformes, la quotité hors quota a progressivement diminué. Pour la défense de son maintien, plusieurs arguments peuvent être avancés.

Tout d'abord, la taxe d'apprentissage n'est pas uniquement destinée à l'apprentissage. Depuis sa création en 1925, cet impôt a vocation à financer toutes les formations professionnelles et professionnalisantes. Financer les grandes formations initiales n'est donc pas un détournement de l'apprentissage. Cela permet de réduire les frais de scolarité des étudiants.

Ensuite, la taxe d'apprentissage permet de faciliter l'ouverture sociale et de financer les bourses.

Dans un contexte de compétition mondiale, la taxe d'apprentissage contribue enfin à financer l'innovation pédagogique et les programmes de recherche indispensables au bon positionnement de la France.



Toute réduction de la part des ressources de la taxe d'apprentissage affectée aux formations initiales à temps plein a pour effet d'éloigner les établissements des milieux professionnels et de l'évaluation de leurs besoins.

La CGE agit beaucoup sur ce sujet. Il est important que vous défendiez vous aussi ces arguments.

Par ailleurs, le développement de l'apprentissage dans le supérieur est souvent avancé comme une voie à privilégier pour les écoles. Depuis 2014, nous constatons une hausse du nombre d'apprentis dans les écoles de la CGE. Aujourd'hui, 11 % des étudiants des Grandes écoles sont en apprentissage. L'enseignement supérieur peut jouer un rôle important dans le développement et la valorisation de l'apprentissage. Nous souhaitons valoriser cette voie d'enseignement, qui est complémentaire du temps plein.

**⇒ Un intervenant**

La suppression totale de la quotité du hors quota est envisagée. Il est donc urgent de défendre ces arguments.

**⇒ Yves Portelli**

Nous pourrions effectivement perdre cette part du hors quota affecté aux formations temps plein, qui représente une part non négligeable de nos budgets (entre 120 et 130 millions pour les Grandes écoles).

La réforme du développement de l'apprentissage, à prévoir pour le printemps 2018, impactera nécessairement son financement. Le président débute la concertation quadripartite (qui réunit État, Régions, organismes patronaux et syndicats) le 12 octobre. Des groupes de travail seront mis en place durant le mois de novembre.

La CGE agit au plus haut niveau depuis le mois de mai pour faire valoir l'importance du hors quota. Nous devons tous agir et démontrer que la taxe d'apprentissage permet aux Grandes écoles de favoriser l'ouverture sociale et l'innovation pédagogique.

**⇒ Une intervenante**

Ne doit-on pas trouver des alternatives à la suppression du hors quota pour financer l'apprentissage ?

**⇒ Yves Portelli**

Le financement actuel de l'apprentissage est satisfaisant. Un changement culturel doit plutôt s'opérer, pour valoriser l'image de cette voie d'enseignement. Pour ce faire, les Grandes écoles doivent par exemple proposer des filières post bac à bac +5 intégralement en apprentissage.

**⇒ Un intervenant**

Les étudiants diplômés par la voie d'apprentissage sont-ils mieux placés dans l'enquête sur l'insertion des jeunes diplômés réalisée par la commission Aval ?

**⇒ Une intervenante**

Oui. L'insertion est plus rapide. La différence est de trois points.

**⇒ Un intervenant**

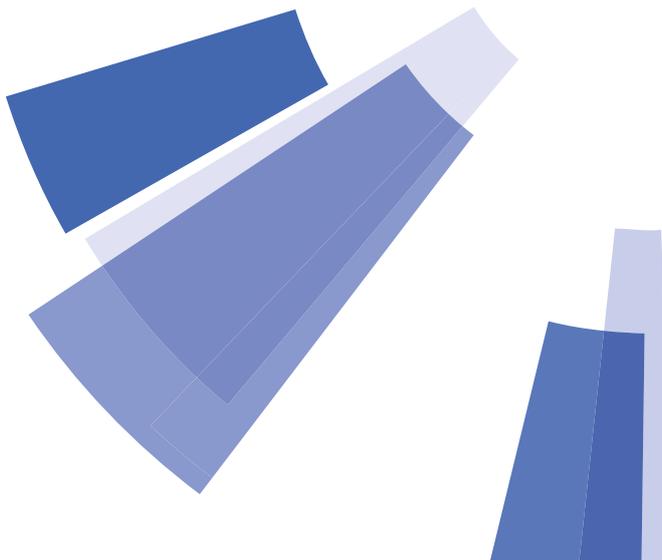
On observe également une rémunération supérieure pour les ingénieurs diplômés par la voie de l'apprentissage.

**⇒ Une intervenante**

Nous pourrions aussi accompagner les écoles à développer l'apprentissage.

**⇒ Yves Portelli**

Tout à fait, il existe d'ailleurs, un groupe de travail Apprentissage au sein de la Conférence des grandes écoles.



## BACHELORS, FORMATIONS COURTES, FTLV... LA NOUVELLE OFFRE DE FORMATION DES ÉTABLISSEMENTS

Animateurs : **Franck Bournois**, directeur général de l'ESCP Europe et  
**Eric Maurincomme**, directeur de l'INSA Lyon

### ⇒ Frank Bournois

Le contexte actuel est caractérisé par une prolifération de formations de niveau bachelors. La demande est stimulée par les entreprises et les étudiants, français et internationaux, sachant que la population étudiante devrait croître de 800 000 d'ici 2027 pour atteindre 3,2 millions d'étudiants<sup>(1)</sup>.

En France, l'offre de formation pour les niveaux bachelors tend à devenir concurrentielle entre les différents établissements d'enseignement supérieur.

Le contexte est plus récent pour les écoles d'ingénieurs que pour les écoles de gestion.

Les bachelors s'étendent sur trois ou quatre années. La question de l'insertion professionnelle après l'obtention du diplôme de bachelor est importante. En effet, dans la plupart des situations les étudiants poursuivent leurs études dans les niveaux masters. Ces formations doivent être professionnalisantes et répondre aux besoins des entreprises notamment les ETI. Elles doivent également s'insérer dans la cadre de la formation tout au long de la vie. Les bachelors notamment doivent être considérés comme une brique d'une formation et eux aussi doivent s'étendre tout au long de la vie. Cette logique permettra aux jeunes de compléter leur formation initiale, après une expérience professionnelle.

Les écoles peuvent adopter un positionnement généraliste ou un plus pointu.



Certaines formations sont orientées vers des publics purement étrangers. Les publics sont à la fois français et internationaux pour les écoles de management.

Les bachelors et les classes préparatoires ne sont pas en concurrence. Ce sont deux modèles de formations avec des pédagogies et finalités différentes.

Les écoles souhaitent la mise en place d'un label CGE *a minima* et l'obtention d'un grade licence après un passage devant une commission compétente dans une logique de recherche de reconnaissance de ce diplôme notamment vis à vis de l'international.

Un rapprochement pourrait être envisagé entre les écoles de management et d'ingénieur afin de partager les bonnes pratiques et capitaliser sur les expériences réussies.

Au vu de l'intensité des débats, un groupe de travail dédié au bachelor au sein de la commission formation aurait intérêt à se réunir et faire progresser ce dossier.

1. France Stratégie, « Quelles priorités éducatives ? », mai 2016



## UN EXEMPLE DE DÉPLOIEMENT INTERNATIONAL : LE « HUB » DE L'ÎLE DE MAURICE

Animateurs : **Pierre Tapie**, fondateur de Paxter et **Arnaud Poitou**, directeur général de Centrale Nantes



### ⇒ Pierre Tapie

L'île Maurice est un petit pays. Elle se situe à égale distance entre l'Afrique et l'Inde, les deux régions du monde où l'on anticipe la plus grande explosion démographique estudiantine.

L'idée d'y implanter un hub universitaire est apparue au début des années 2000. La localisation de l'île, sa réputation, la concentration de services financiers, son PIB par habitant, en font un lieu perçu comme de haute qualité en milieu africain : c'est un peu la Suisse locale.

Le campus est en lien direct avec les enjeux du développement régional. Il vise à dispenser des formations de grande qualité pour former des élites africaines, qui regagneront ensuite leur pays d'origine.

Six valeurs structurent le projet : la professionnalisation, l'excellence, la pluridisciplinarité, le

bilinguisme comme objectif pédagogique, l'innovation et le développement durables, et une ambition de service.

Les trois niveaux de formation (bachelors, masters et formations continues) sont représentés dès le départ. Les disciplines dispensées correspondent aux besoins de la région. Les pédagogies ont été adaptées, voire réinventées dans certains cas. Durant les deux premières années, l'enseignement est dispensé en anglais (puis en français). Les cursus incluent tous une pédagogie professionnalisante. L'environnement est propice à l'innovation.

Les acteurs de ce projet sont l'École Centrale de Nantes, l'École Nationale Supérieure d'architecture de Nantes, Panthéon ASSAS, l'ESSEC, Paris Descartes, l'ISIT et Ferrandi. Ces maisons mères délivrent les diplômes, effectuent les sélections et sont responsables du contrôle pédagogique.

Le modèle économique est établi à coût complet. Le coût complet a été calculé afin que chaque institution puisse créer le nombre de postes permanents correspondant au nombre d'heures dispensées dans les programmes, à un coût du permanent équivalent au coût d'origine français. Le bachelor coûte ainsi entre 6 000 et 8 000 euros l'année. Nous nous sommes également fixé l'objectif d'accueillir un tiers d'étudiants boursiers (avec des bourses versées par des entreprises, des mécènes et de grandes organisations internationales).

### ⇒ Arnaud Poitou

À l'École Centrale de Nantes, nous souhaitons trouver un champ d'expérimentation pour une école off-shore à notre image. L'Afrique représentait un enjeu important, certes risqué, mais avec une espérance de gains élevés.

À l'époque, la première étape a constitué en la création d'un « bachelor of Science in Engineering », en quatre ans. Celui-ci devant être ensuite complété par un master. Il s'agit d'un diplôme



d'établissement accrédité par l'organisme mauricien dédié. Les frais d'inscription s'élèvent à 7000 euros par an. La troisième année se déroule en France. Aujourd'hui, l'école compte environ 50 étudiants (27 Mauriciens et 22 Africains).

En tant qu'École Centrale, nous développons des formations sélectives. Il était donc important de nous assurer du niveau de recrutement des étudiants.

Le campus, ouvert en octobre 2016, est à taille humaine. Il représente un environnement rassurant, moins dépayçant que l'Europe pour un étudiant africain. Nous essayons d'ailleurs de créer une vie de campus, un sentiment et une fierté d'appartenance.

Nos principales motivations pour ce projet étaient d'être un acteur du développement de l'enseignement supérieur en Afrique et de concilier la formation à la française avec une organisation calquée sur le modèle anglo-saxon. À partir de ce campus international, nous souhaitons également optimiser nos campus nationaux.

Les principales difficultés de ce projet ont été d'adapter le modèle français sans en modifier l'exigence dans un pays peu connu, de veiller à la mise en place d'une procédure qualité rigoureuse, et de construire un modèle économique régional.

### ⇒ Une intervenante

Qu'en est-il des enseignants ?

### ⇒ Arnaud Poitou

Nous avons choisi de bâtir ce projet sur place.

Nous avons donc envoyé à temps plein deux professeurs de l'école, accompagnés par des étudiants en année de césure. En parallèle, nous recrutons des professeurs sur place, sur des standards internationaux.

### ⇒ Une intervenante

Un tel projet doit probablement représenter un coût considérable.

### ⇒ Arnaud Poitou

L'équilibre au coût complet sera atteint à la fin de la troisième année. Dès la première année, au coût marginal, l'école est rentable (350 000 euros par an).

### ⇒ Un intervenant

Quel est le statut de l'établissement ?

### ⇒ Arnaud Poitou

L'établissement est une antenne de l'école : il délivre un diplôme de l'École Centrale de Nantes. Pour gérer ce campus, une structure juridique était nécessaire. Nous avons également dû créer une filiale de droit local.

### ⇒ Une intervenante

La structure bénéficia-t-elle déjà d'une notoriété sur place ?

### ⇒ Pierre Tapie

La notoriété est en construction. La structure est récente, mais elle commence à être connue dans l'écosystème des entreprises françaises. La notoriété arrivera lorsque les premières promotions seront diplômées et recrutées.

Table ronde 2

## QUEL MODÈLE ÉCONOMIQUE POUR LES GRANDES ÉCOLES ?

Animateur : **David Straus**, directeur adjoint du CFJ

Intervenants :

**Brigitte Durand**, directrice du campus de Veolia Rhin-Rhône

**Robert Gary-Bobo**, professeur des universités au CREST

**Alice Guilhon**, directrice générale de SKEMA Business School

**Pascal Ray**, directeur général de l'École des Mines de Saint Etienne

### ⇒ David Straus

Alice Guilhon, pouvez-vous nous définir votre modèle économique actuel ?

### ⇒ Alice Guilhon

Il y a neuf ans, nous avons créé une école globale, présente sur trois continents. Nous avons exporté le modèle français et nous sommes implantés dans des pays à forte croissance (France, Chine, États-Unis et Brésil), dans lesquels nous sommes devenus de véritables acteurs locaux.

Nous avons fortement investi dans la digitalisation de notre enseignement, afin de garantir la

qualité de nos diplômes multisites et interconnecter nos sites en permanence.

Notre école est autonome. Nous ne recevons aucun financement public dans le but de conserver une totale indépendance dans la qualité, la sélection et la délivrance de nos diplômes.

Nous sommes une association en Chine et aux États-Unis et nous sommes une entreprise commerciale au Brésil.

L'école est actuellement financée à 80 % par les frais de scolarité des étudiants, à 8 % par la taxe d'apprentissage. Le reste est apporté par l'*executive education* et le *fundraising*.



Notre modèle économique est en évolution. Nous envisageons de diminuer la part des frais et d'augmenter les financements provenant de la formation continue.

⇒ David Straus

Pascal RAY, quel est votre modèle économique ?

⇒ Pascal Ray

Nous sommes une école publique. Nous dépendons du ministère en charge de l'industrie. Nous avons deux grandes masses : la masse salariale et les crédits.

Notre ministère a légèrement augmenté les frais de scolarité. Ils s'élèvent désormais à 2 150 euros l'année. La question de l'augmentation des frais se pose, mais quelle serait alors la limite ?

Nos recettes (au-delà de notre tutelle) proviennent également de la taxe d'apprentissage et de la formation par apprentissage.

Depuis quelques années, nous avons mis en place la notion de mécénat à travers notre Fondation.

Pour terminer, nous avons également un niveau de recherche contractuel et partenarial important.

⇒ David Straus

Professeur Gary-Bobo, nous constatons une divergence de modèles économiques au sein de la France. Dégagez-vous un modèle unique ?

⇒ Robert Gary-Bobo

Il n'existe pas de modèle unique.

Une école est une entreprise particulière de par sa gouvernance et sa fonction objective. Elle emploie des produits semi-finis, qui sont aussi ses clients.

On parle de rendements de l'éducation : les étudiants consentent un investissement individuel, qui sera rentabilisé sur l'ensemble de leur cycle de vie. L'école leur propose un produit, à savoir une formation.

La question du financement de l'enseignement supérieur est importante. Le taux de subvention optimal est d'ailleurs différent en fonction des établissements.

S'agissant de la gouvernance, les écoles ne sont pas toujours des entreprises capitalistes. Aux États-Unis, les établissements les plus prestigieux



sont les *non-profit organisations*, le secteur privé non lucratif. Les fonds publics y jouent un rôle important.

### ⇒ David Straus

Jusqu'où peut-on aller dans l'augmentation des frais de scolarité ?

### ⇒ Robert Gary-Bobo

Aux Etats-Unis, il semble qu'il n'y ait pas de limite. On parle d'ailleurs de bulle spéculative.

Une limite naturelle existe, à savoir la productivité des diplômés. À un moment donné, l'investissement n'est plus rentable et les droits d'inscription ne sont plus rentabilisés par le marché du travail.

### ⇒ Alice Guilhon

En France, nous sommes encore assez éloignés de cette barrière naturelle. La philosophie joue également un rôle.

D'autres alternatives doivent donc être trouvées afin de poursuivre notre mission en France tout en restant compétitifs sur la scène internationale. Dégrader la qualité des programmes n'est pas envisageable.



### ⇒ Pascal Ray

Je souhaite ajouter ici la notion d'acceptation sociale. Si les droits d'inscription sont augmentés, des mesures d'accompagnement sociales doivent être mises en place.

### ⇒ David Straus

N'est-il pas du rôle de l'entreprise d'aider au financement des frais d'inscription ?

### ⇒ Brigitte Durand

Les grandes entreprises ont la responsabilité d'accompagner l'enseignement supérieur et la formation des plus jeunes.

S'agissant des bourses et des tentatives que j'ai menées chez Veolia, la distance s'est avérée être une limite. En revanche, les initiatives locales et de proximité ont davantage de sens.



### ⇒ David Straus

Comment fait-on si l'on augmente les frais ? Certains étudiants doivent-ils payer pour d'autres ?

### ⇒ Alice Guilhon

Chaque établissement doit avoir sa propre stratégie et trouver des complémentarités.

L'identité multisites de SKEMA nous permet d'activer différents leviers en fonction des implantations. Le *fundraising* est par exemple plus développé à l'étranger qu'en France.

La relation entre écoles et entreprises doit également être repensée. Les partenariats doivent se nouer au bénéfice de chacune des parties. Ils doivent s'orienter vers les étudiants, mais aussi accompagner l'évolution de l'économie, de la société et de la compétitivité en Europe et dans le monde.

### ⇒ Brigitte Durand

Les partenariats doivent être efficaces et faire sens. L'efficacité doit donc être mesurée et des ajustements doivent être opérés au profit des partenariats les plus porteurs de sens.

### ⇒ Pascal Ray

Dans notre école, nous avons décidé de mettre en place des partenariats complets, en fidélisant la relation avec quelques partenaires industriels.

### ⇒ Jean Philippe Ammeux, directeur de l'IESEG

L'enjeu de la compétition mondiale repose sur le capital humain. Or nous finançons ce capital avec nos revenus courants, au lieu d'investir dans l'enseignement supérieur. Chacun doit jouer son rôle. L'Etat doit rester massivement impliqué et les utilisateurs doivent contribuer pour partie. Les banques doivent également transformer leurs offres et proposer des prêts alignés sur toute la durée de vie. Les étudiants étudieront alors en tenant compte des débouchés.

### ⇒ Robert Gary-Bobo

Progressivement, la pensée de la classe dirigeante française évolue. Actuellement, il est socialement supportable d'élever les droits d'inscription sans mettre en place un mécanisme de paiement différé.

### ⇒ David Straus

N'est-il pas insupportable de faire peser le coût sur les étudiants ?



### ⇒ Robert Gary-Bobo

Ce principe, s'il est politiquement sensible, n'est pas contraire à la justice sociale ou à l'éthique. Il n'est pas choquant qu'un futur « riche » paie ses études en différé.

En Australie par exemple, les étudiants ne paient leurs études à l'université que si les revenus obtenus ensuite franchissent un certain seuil.



Un financement public, bien réglementé, peut permettre d'annihiler les barrières d'accès à l'enseignement supérieur.

Partout où ces systèmes de crédit ont été mis en place, ils ont accompagné l'expansion du système universitaire.

### ⇒ Anne-Lucie Wack

Au sein de la CGE, nous avons lancé un pôle d'expérimentation avec une trentaine d'écoles volontaires, afin de lancer le prêt étudiant responsable.

Il vise à faire en sorte qu'aucun étudiant ne soit empêché de faire des études, ou ne s'autocensure à ce sujet, du fait des coûts. Le remboursement sera différé.

Nous sommes en négociation avec une dizaine de réseaux bancaires. Les questions relatives à l'ingénierie financière sont à l'étude.

### ⇒ Robert Gary-Bobo

Les Grandes écoles peuvent devenir pionnières dans le développement du crédit aux étudiants en France. Le public des Grandes écoles présente les meilleurs risques possibles pour ce type de crédit.

La problématique repose sur l'expansion de l'accès au crédit à un public plus large, ce qui permettrait à l'université aussi de libérer ses droits d'inscription.

### ⇒ Pascal Ray

Il existe aussi un problème culturel d'acceptabilité. L'année dernière, en lien avec les alumni, les banques ont proposé ce prêt bancaire dans notre école, mais n'ont obtenu aucune demande.

# CARTE BLANCHE À LÉONARD MOULIN

Léonard Moulin

Chargé de recherche à l'INED et membre du CA des Économistes Atterrés

En Europe et dans le monde, la question de l'augmentation des frais d'inscription se trouve au cœur d'un véritable débat social.

Elle est apparue dans le débat français par le biais d'un rapport coécrit en 2004 par Messieurs Cohen et Aghion, intitulé « Éducation et croissance ». Selon ces auteurs, « il est nécessaire d'investir davantage dans l'éducation supérieure afin de stimuler notre niveau de croissance de long terme et poursuivre notre convergence vers le niveau de productivité américain ». Par ailleurs, la crise de l'enseignement supérieur est due à une crise de financement, ce qui questionne le modèle de gratuité des études.

Le relèvement des frais d'inscription est présenté comme une panacée pour pallier les difficultés que rencontrerait l'enseignement supérieur. Ce système permettrait aux universités d'être compétitives et de retrouver un équilibre budgétaire. Il rendrait également le financement de l'enseignement supérieur plus équitable, en faisant payer ceux qui peuvent espérer de meilleurs revenus en poursuivant leurs études supérieures. Il permettrait enfin de résoudre le problème de l'échec scolaire en décourageant les élèves les plus faibles.

Pourtant, ces arguments présentent des limites. Tout d'abord, la faible ampleur de la redistribution effectuée actuellement n'est pas due à l'absence de frais d'inscription, mais avant tout à l'affaiblissement de la progressivité de l'impôt et aux inégalités structurelles du système.

Ensuite, des frais d'inscription élevés ne garantissent pas l'efficacité. De nombreux travaux montrent l'existence d'une aversion à la dette étudiante, qui modifie inefficacement les comportements des étudiants dans l'accès aux études, le choix d'un cursus et d'un débouché.

Enfin, l'expérience prouve que l'État tend généralement à se désengager à mesure que les frais d'inscription prennent le relais. Les mécanismes d'accompagnement des frais d'inscription peuvent aussi avoir un coût important pour les finances publiques, et une tarification des études pourrait accroître la polarisation de l'enseignement supérieur. Alors que le financement de l'enseignement supé-

rieur par les frais d'inscription présente des limites importantes, il existe des méthodes alternatives pour financer l'enseignement supérieur. En comparant les différentes expériences internationales en la matière, il est possible de mettre en évidence trois grands types de régimes institutionnels.

**1°) Tout d'abord, le régime de type libéral** (adopté en Australie, au Canada, au Chili, au Royaume-Uni) se caractérise par des frais d'inscription élevés, un financement de l'enseignement privé principalement privé, l'existence d'un marché des prêts étudiants et des bourses relativement limitées et orientées vers les étudiants les plus défavorisés et les plus méritants. L'éducation est envisagée sous le prisme de la théorie du capital humain, qui considère que les étudiants rationnels décident d'entreprendre des études en s'endettant, dans l'optique d'en tirer des rendements supérieurs à leur investissement initial. Les rendements de l'éducation sont perçus comme étant essentiellement privés et se mesurent à l'aune des augmentations de salaire. On constate que les taux d'accès et de réussite sont relativement élevés dans ce régime, mais moins que dans les pays de type social-démocrate.

**2°) Le régime de type social-démocrate** (adopté par le Danemark, la Finlande, la Norvège, la Suède) se caractérise par un financement public de l'enseignement supérieur, l'inexistence des frais d'inscription et le versement de bourses ou allocations d'autonomie à tous les étudiants permettant de couvrir une partie significative des coûts de scolarité. Dans ce régime, les étudiants sont considérés comme des travailleurs, à ce titre ils perçoivent un salaire. L'État garantit les conditions de leur indépendance financière. Ce régime favorise l'accès et la réussite des étudiants. Les rendements de l'éducation sont perçus comme étant sociaux, l'investissement éducatif n'est donc plus privé, mais collectif.

**3°) Le régime de type conservateur** (adopté par l'Allemagne, l'Espagne, la Grèce, la France, l'Italie) se caractérise par des frais d'inscription modérés, des bourses qui ne permettent pas aux étudiants de couvrir l'ensemble des coûts liés à leur scolarité, des prêts peu développés et des méca-



nismes d'accompagnement (déductions fiscales, allocations familiales) développés et principalement orientés vers les étudiants les plus favorisés. L'étudiant est considéré comme un jeune adulte à l'autonomie limitée, dont la famille doit supporter les coûts de l'éducation. Les taux d'accès et de réussite dans ce régime sont inférieurs à ceux des deux régimes précédents.

En France, le modèle tend à se transformer peu à peu vers un modèle libéral. Pourtant, face aux limites d'un système de financement par capitalisation, il est possible de concevoir un autre modèle (à l'image du régime social-démocrate) et de considérer l'éducation comme un bien public. Par analogie avec le système de retraite, ce système de financement par répartition serait financé par les prélèvements obligatoires et viserait à fournir à tous les étudiants, quelle que soit leur origine sociale, les conditions matérielles de leur réussite. Ainsi, les étudiants contribueraient au système de l'emploi une fois intégrés au marché du travail.

Nous avons imaginé les modalités pratiques d'un tel système et nous proposons un alignement de la dépense annuelle moyenne par étudiant à l'université et en classes préparatoires aux Grandes écoles, un accroissement homothétique des prélèvements réalisés sur chacune des tranches de revenu, le versement d'une allocation d'autonomie à tous les étudiants, quelles que soient les ressources de leurs parents, financée par une cotisation patronale supplémentaire de 3,1 points sur la branche famille de la Sécurité sociale.

Un tel système nécessite de penser l'enseignement supérieur de manière différente en le considérant non plus comme un coût à réduire, mais un investissement collectif qui bénéficie à l'ensemble de la société.

### ⇒ Anne-Lucie Wack

Aux États-Unis, les frais peuvent s'élever jusqu'à 60 000 dollars par an. Le débat sur les frais d'inscription n'est-il pas faussé par ces exemples extrêmes ? Ne pourrait-on pas fixer un curseur raisonnable et intermédiaire ?

Dans le modèle scandinave, le problème se déplace en amont. Des systèmes de préparation privés existent pour les cursus les plus porteurs, mais ils ne sont pas accessibles à tous les étudiants.

### ⇒ Léonard Moulin

Placer le curseur est très délicat : un tiers des étudiants paient des frais supérieurs à 60 000 dollars aux États-Unis. La moyenne s'établit à 30 000 dollars, ce qui correspond déjà au coût de la scolarité dans quelques écoles en France.

### ⇒ Louis Jouanny, directeur général ESIEA

Comment mesureriez-vous l'optimisation et la rentabilité de ces universités ?

### ⇒ Léonard Moulin

L'université n'a pas pour seule mission la formation professionnalisante. Son rôle repose avant tout sur la création et la transmission du savoir, ainsi que sa mise à disposition au plus grand nombre.

### ⇒ Denis Guibert, directeur de TELECOM EM

Comment les étudiants sont-ils sélectionnés dans le modèle scandinave ?

### ⇒ Léonard Moulin

Deux types de régulation sont observés : une sélection par l'obtention du diplôme secondaire ou une sélection à l'entrée. Le modèle libéral de son côté effectue une sélection scolaire et monétaire.

Selon moi, le problème se situe en amont : l'institution scolaire, dans le primaire et le secondaire, reproduit et légitime les inégalités scolaires et sociales. Or aujourd'hui, le système secondaire n'élimine plus, c'est l'enseignement supérieur qui doit jouer ce rôle. Nous pourrions imaginer une refonte du lycée, et instaurer un baccalauréat de culture générale, supprimer l'ensemble des filières d'accès au baccalauréat, pour abolir les inégalités sociales et faire du supérieur une voie d'accès pour tous en fonction du mérite.

Table ronde 3

## L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET LA RECHERCHE AU SERVICE DE QUELLE SOCIÉTÉ ?

*Animateur :* **Marc Renner**, directeur de l'INSA Lyon

*Intervenants :*

**Mohamed Harfi**, expert référent Enseignement Supérieur et Recherche, France Stratégie

**Denis Jacquet**, président de l'Observatoire de l'Ubérisation

**Julie Joly**, directrice du CFJ

### ⇒ Julie Joly

Il est important de s'intéresser à la rénovation de la pédagogie et du recrutement et à la sélection des étudiants.

L'enjeu, c'est d'apprendre aux diplômés à apprendre tout au long de la vie. C'est-à-dire à se poser les bonnes questions, à recouper, à s'informer auprès des bonnes sources.

### ⇒ Mohamed Harfi

Un expert devrait dire « je ne sais pas ». Le rôle de l'expertise et de France Stratégie c'est avant tout de réfléchir à l'avenir. Ne pas faire de prospective c'est considérer que l'avenir sera à l'image du présent.

### ⇒ Denis Jacquet

L'étude de l'histoire est essentielle non pas pour la répéter mais pour éclairer l'avenir, c'est l'étude de ce qu'il ne faut pas reproduire.

Est-ce qu'on va être capable de s'adapter aux futurs métiers et d'acquérir cette capacité d'adaptation ?

### ⇒ Marc Renner

Selon vous, observe-t-on une ubérisation des métiers ?

### ⇒ Julie Joly

Oui, depuis longtemps.

Pour ma part, je crois beaucoup aux intrapreneurs



et à l'ubérisation interne. Aujourd'hui, les jeunes générations sont en quête de sens. Nous devons les rendre maîtres de leurs projets et idées.

⇒ **Marc Renner**

Nos étudiants entrepreneurs se lancent facilement, mais pas nécessairement dans leurs spécialités.

⇒ **Denis Jacquet**

Nous avons réalisé que l'idée était plus importante que la compétence. Il est désormais possible d'être entrepreneur, quelle que soit sa provenance, en s'associant à d'autres compétences. La spécialisation n'est pas un avantage : l'entrepreneur est considéré comme un chef d'orchestre.

⇒ **Marc Renner**

Quel est votre regard et celui de vos étudiants sur le passage à l'industrie 4.0 ou l'usine du futur et comment voyez-vous cette évolution ?

⇒ **Mohamed Harfi**

Dans les 10 prochaines années, avec le développement de l'intelligence artificielle mais aussi l'usage des données massives, leurs effets com-



binés vont être assez transformateurs dans différents secteurs y compris l'éducation.

Trois grandes mutations du travail seront observées dans les dix années à venir, à savoir une polarisation territoriale, un creusement des inégalités de revenus et un renforcement de l'internationalisation. Le système éducatif dans sa globalité devra lui aussi relever ces défis.

Le taux de chômage d'un diplômé de l'enseignement supérieur est deux fois moins élevé qu'un non diplômé de l'enseignement supérieur.



⇒ **Julie Joly**

On se pose toujours la question, quelle est la culture générale aujourd'hui pour un étudiant ? Il ne s'agit pas de faire des étudiants des experts techniques dans tous les domaines mais de leur apprendre à parler à tous ces experts. La première mutation qui nous concerne en tant qu'école c'est de faire travailler nos étudiants avec toutes ces expertises.

⇒ **Marc Renner**

Les nouvelles formes d'entrepreneuriat se grefferont-elles à ces évolutions ?

⇒ **Denis Jacquet**

À force de parler du digital tous les jours on a l'impression que tout s'est arrêté au digital.

Nous sommes à l'aube de transformations fondamentales et l'éducation doit s'y préparer. La sélection ne s'opérera plus sur le savoir, mais sur de nouveaux critères. Les chances seront données à des individus aux parcours différents.

Les individus sont également amenés à se transformer. Notre mémorisation et notre concentration diminuent. En revanche, notre polyvalence se décuple.

La formation devra donc désormais nous permettre de développer des qualités personnelles d'adaptation, de curiosité et de remise en cause.

⇒ **Mohamed Harfi**

La R&D fait partie des investissements dans la comptabilité nationale du pays ce qui n'est pas encore le cas de l'enseignement supérieur.



Les évolutions de l'industrie et du service, provoquées par la transformation numérique, engendreront d'importantes mutations du travail.

Le système éducatif ne doit plus seulement transmettre le savoir, mais aussi permettre l'adaptation.

Ainsi, l'esprit critique est une notion cruciale. L'enseignement supérieur doit permettre aux jeunes générations de supporter les transformations et d'en être acteurs.

⇒ **Julie Joly**

L'esprit critique, qui est cœur du métier de journaliste, s'apprend. Ainsi, les Grandes écoles et le secondaire innovent dans leur pédagogie et recherchent désormais des étudiants capables de se remettre en question.

⇒ **Benjamin Morisse de l'ESSCA**

Avec l'externalisation de l'entreprise, par exemple pour la création, le design et l'innovation, tout ce qui est lié à leur développement, ne risquent-ils pas de perdre en compétence ?

⇒ **Denis Jacquet**

L'ubérisation est encore toute récente dans l'économie, le e-commerce représente moins de 2 % du PIB mondial.

Les plateformes digitales perdent de l'argent, cela pousse à la désorganisation. Elles n'ont pas pour objectif d'embaucher, elles ne peuvent pas se le permettre. C'est pourquoi elles externalisent.

De plus, il n'y a plus d'innovation dans les grands groupes, qui ne sont pas faits pour innover, pour prendre des risques.

C'est votre capacité d'exécution qui va faire la différence.

Aucune entreprise n'a les compétences pour se développer seule, donc elles font toutes appel à une société extérieure. Elles vont dans les centres mondiaux des disciplines qui les intéressent le plus et là où sont les autres entreprises pour créer de l'innovation.

⇒ **Julie Joly**

On peut quand même distinguer la R&D et la créativité. La créativité reste un actif stratégique pour l'entreprise et surtout très attractif pour les jeunes. Il faut faire attention à ne pas sacrifier la créativité car c'est le premier élément qui fait qu'un jeune choisira une entreprise



≧ **M'Hamed Drissi, directeur de l'INSA Rennes**

La notion de propriété disparaît progressivement, au profit de l'esprit critique.

Sur quels fondamentaux devons-nous nous appuyer pour accompagner ces mutations ?

≧ **Denis Jacquet**

Nous pouvons faire appel à la sociologie, à l'histoire, à la science, etc. Les spécialités ne se suffisent plus à elles-mêmes.

Nous devons redonner aux étudiants le goût de l'esprit critique et le goût d'apprendre le monde. L'anthropologie devrait ainsi être enseignée dans chaque cursus.

Il va falloir une culture « Je suis ingénieur je ne vais pas seulement devoir concevoir le produit, je vais devoir concevoir également la façon dont il va se vendre ».

≧ **Julie Joly**

Il y a 4 fondamentaux à l'esprit critique :

- les savoirs, on ne peut pas avoir l'esprit critique si on ne sait rien
- l'indépendance d'esprit, capacité à penser contre soi-même
- la vérification, travail de recherche, de confrontation
- la stimulation de l'esprit critique.

≧ **Jean-Christophe Hauguel, directeur général adjoint de l'EM Normandie**

M. Jacquet, avez-vous observé des formes plus ou moins abouties d'ubérisation de l'enseigne-

ment supérieur ? Comment pourrions-nous intelligemment réagir à cette ubérisation possible de nos diplômés ?

≧ **Denis Jacquet**

La résistance à la formation à distance est colossale. L'enseignement doit s'auto-ubériser avant que d'autres ne le fassent.

La première révolution pédagogique repose sur la mise en ligne des cours didactiques dispensés devant plus de 150 élèves. La deuxième repose sur les professeurs : il convient désormais de leur apprendre à susciter l'envie de les écouter.

Nous devons franchir les frontières de l'école, regrouper les meilleurs étudiants au sein d'une enceinte numérique et faire de la France une championne numérique.

≧ **Mohamed Harfi**

20 % des étudiants qui poursuivent dans le supérieur en sortent sans le moindre diplôme. Leurs compétences ne sont pas validées. L'enseignement supérieur a donc de nombreux défis à relever.

Les étudiants demandent désormais à acquérir les compétences nécessaires à leur insertion sur le monde du travail à leur autonomie et à leur mobilité.

≧ **Julie Joly**

L'ubérisation pose aussi la question de l'aménagement des lieux. L'épanouissement de l'étudiant à l'école est fondamental.

Selon moi, la coopération est essentielle : il nous faut travailler ensemble, dans l'intérêt des étudiants.



## LES GRANDES ÉCOLES : TREMPLIN DE LA RÉUSSITE

**Vincent Nallatamby**  
PDG de TEMPOW

Quand on est entrepreneur on apprend vite que le pitch, c'est primordial et qu'il faut savoir convaincre un auditoire en 30 secondes, mais on est rarement, comme aujourd'hui, confronté à ce type d'exercice.

Jusqu'à mon entrée à l'ESSEC, le mot *start-up* ne signifiait rien pour moi. Dans le cadre de mon cursus, j'ai eu l'opportunité d'effectuer un apprentissage en deuxième année au sein d'un grand groupe de marketing qui a créé un poste sur mesure pour moi.

Ce poste m'a permis de payer ma formation et aussi de créer ensuite mon entreprise sans avoir de contraintes financières liés à un prêt étudiant. J'ai eu la chance de réaliser un échange en Californie et d'y rencontrer mes futurs collaborateurs. Six mois avant la fin de ma formation, je savais que je voulais créer ma start-up.

Ensemble, nous avons créé un produit permettant de connecter des enceintes de marques différentes. Nous n'avions pas forcément d'idée technologique mais on était convaincu que toute une population pourrait être intéressée par cette expérience. On a développé une technologie unique sur le marché au niveau mondial, qui permet de streamer de la musique depuis un téléphone vers plusieurs *device Bluetooth* à l'aide d'un logiciel.

Notre business c'est d'aller voir des marques mondiales de smartphones et de leur proposer d'intégrer notre technologie sur leurs téléphones. Quand j'ai parlé de cet objectif, on est passé pour des fous. Nous n'étions que trois et on voulait vendre notre technologie à Samsung.

Aujourd'hui, nous avons remporté des dizaines de prix internationaux. Nous sommes en discussion avec plusieurs grandes marques de téléphones et de télévisions et avons déjà signé un premier partenariat avec Motorola.

Cette réussite n'a été possible que grâce à notre situation privilégiée. Mon apprentissage, m'a permis de disposer d'un revenu financier.



Aujourd'hui, Tempow compte dix collaborateurs, aux profils très complémentaires. La diversité de notre équipe fait notre force et nous permet de développer notre crédibilité technologique.

L'esprit start-up est à la mode. Pourtant, il ne s'agit pas de posters collés aux murs ni de baby-foot en salle de réunion. Selon moi, une start-up a l'ambition de devenir leader sur son marché. Entre *start-uppers*, nous partageons un certain état d'esprit : une ambition démesurée et assumée, la volonté de maximiser notre apprentissage et d'apprendre continuellement, la quête perpétuelle du progrès, l'entraide mutuelle.

Cette mentalité ne devrait pas se restreindre aux seuls entrepreneurs. Lorsque j'étais à l'ESSEC, je n'ai pas su exploiter certaines richesses, car je n'avais pas cette culture.

Aujourd'hui, je ne suis pas sûre que la richesse

d'une Grande école, ce soit la richesse de son programme académique ou la pertinence de ses professeurs, je pense que c'est beaucoup plus un état d'esprit et la mentalité de ses élèves.

Tous ces points que j'évoque, sont des points que l'on pourrait facilement retrouver au sein de ma scolarité à l'ESSEC : un regard sur le long terme,



une vision ambitieuse, une autonomie forte dans l'apprentissage, une exigence absolue de qualité, des échanges en *peer to peer* et de l'apprentissage grâce aux autres. Ce sont des points que je n'ai pas su exploiter alors qu'ils étaient à ma disposition.

## SONT ÉGALEMENT INTERVENUS

### Hugo Roy

Co-fondateur de NEWCY

Diplômé de Rennes School of Business et de l'INSA,, co-fondateur et responsable du développement de Newcy, l'école m'a permis de me découvrir entrepreneur. J'ai eu la chance d'être mandaté par une entreprise locale pour mener une veille technologique et concurrentielle au moment de mon échange universitaire. Ainsi, j'ai parcouru plus de quinze pays et j'ai pu m'ouvrir au monde.

Créée depuis plus d'un an et demi avec quatre collaborateurs, notre start-up propose aux entreprises des gobelets réutilisables. Aujourd'hui, notre start-up compte sept profils très différents et complémentaires. Nous partageons tous l'ambition d'aller plus loin.



### Nicolas Maloeuvre

Co-fondateur de STEEPLE

Diplômé en informatique de l'INSA Rennes, je suis le co-fondateur d'une solution de communication interne destinée à l'usage des salariés d'une même entreprise.

Nous sommes rentables depuis le premier jour, sans n'avoir jamais levé de fonds. Nous avons l'objectif d'avancer progressivement et de recruter grâce à nos revenus.



## CLÔTURE

**Anne-Lucie Wack**  
Présidente de la CGE

Il me revient l'honneur de clôturer ce congrès. Je voudrais saluer la grande qualité des tables rondes et ateliers et je remercie les intervenants et animateurs pour la richesse de ces échanges et tout particulièrement les jeunes Start-uppeurs qui nous ont rejoint ce matin. Je voudrais également signaler qu'hier nous avons été en tête des tendances tweets de la région.

L'objectif de ce congrès était de se pencher sur le modèle de financement de l'enseignement supérieur français, et notamment d'en analyser les évolutions prévisibles, et l'ajustement des paramètres de l'équation, entre les différentes sources de financements publics et privés.

À l'issue de ces deux journées, en complément des restitutions des ateliers qui ont été présentées ce matin, je proposerai de retenir quatre points de conclusion qui sont clairement ressortis des discussions.

### ⇒ 1<sup>er</sup> point

La question du financement n'est pas une simple question d'ingénierie financière, ces journées ont montré à quel point les options prises sur les modèles de financement sont porteuses de véritables choix de société. Il s'agit d'abord et avant tout de savoir quel système éducatif nous voulons, et pour quelle société, en prenant en compte les enjeux d'excellence et de pertinence dans un contexte de transformation sociale visible ou silencieuse (ubérisation, digitalisation, industrie 4.0...), les enjeux d'attractivité internationale dans un contexte de compétition mondiale, mais aussi les enjeux d'ouverture et de cohésion sociale, voire de solidarité intergénérationnelle. Mohamed Harfi de France Stratégie a ainsi souligné l'impact des choix générationnels qui ont pu être opérés par le passé.



### ⇒ 2<sup>e</sup> point

Ce sont de vrais choix stratégiques qu'il faut opérer, face aux défis que doit relever l'enseignement supérieur, et faire ces choix nécessite de bien comprendre les grands flux et grandes masses financières pour décider où et comment investir. L'enseignement supérieur doit relever les défis de l'augmentation des effectifs en France comme à l'international ; il doit relever le défi de l'évolution structurelle de l'offre de formation, notamment pour développer de nouvelles formations courtes permettant une bonne insertion professionnelle ; il doit pouvoir construire de grands champions mondiaux... Pour relever ces défis l'enseignement supérieur doit réaliser des investissements massifs et faire des choix de financement. Les simulations que nous a présentées et développées Pierre Tapie sont éloquentes, et je reprendrai ici un seul des chiffres qu'il nous a donnés : si l'on envisageait d'accueillir en France chaque année 500 000 étudiants internationaux à un tarif de 6 000 €, cela représenterait cinq fois les intérêts des dotations du PIA.

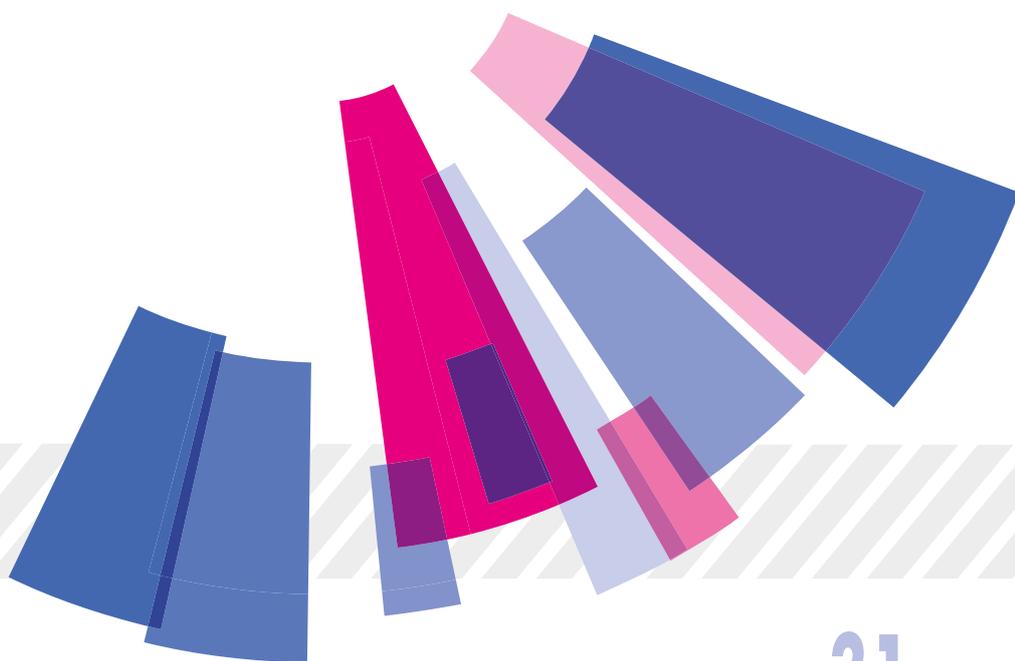
### ⇒ 3<sup>e</sup> point

Dans les discussions sur les modèles économiques, la notion de capital des Grandes écoles est essentielle, dans un contexte de compétition mondiale et de marché international de l'éducation, et d'évolution des acteurs de l'éducation. Cela a été abondamment souligné hier : l'image positive des Grandes écoles, exemplaire et illustrative des formations françaises à l'international, souligné par Clélia Chevrier-Kolacko, sous-directrice à l'enseignement supérieur et à la recherche au Ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères représentante du MEAE et Béatrice Khaiat directrice de Campus France, la force du label Grande écoles et de nos grandes marques « prototypes », le rapport qualité-prix des formations en Grandes écoles, qui a été qualifié de « rapport qualité prix le meilleur du monde ». Il faut préserver et valoriser ce capital et les fondamentaux des Grandes écoles, tout en sachant bien sûr se remettre en question et évoluer pour monter en gamme collectivement, Grandes écoles et universités.

### ⇒ 4<sup>e</sup> point

La complexité de la question du financement nous incite plus que jamais à réfléchir de façon systémique et à agir de façon groupée et concertée entre Grandes écoles, mais aussi Grandes écoles et universités. Nous l'avons bien vu que ce soit sur les questions de frais d'inscription et de financement des études, avec la complexité liée aux enjeux de redistribution sociale, ou encore sur notre capacité à nous projeter à l'international et à créer de grands champions mondiaux, ou à opérer de grandes inflexions, comme le développement des formations courtes ou l'apprentissage.

Je voudrais pour finir vous remercier encore une fois pour votre présence et votre participation au débat, car il est plus que jamais important de faire masse pour saisir les opportunités qui nous sont actuellement ouvertes. Dans cette perspective les moments d'échange et de partage entre dirigeants sont essentiels, et je vous donne rendez-vous pour notre assemblée générale du 6 février 2018.





STUDENT CLUB





**Si autant d'établissements d'enseignement supérieur font aujourd'hui confiance à la MAIF, ce n'est pas par hasard.**

Parce qu'elle a bien compris leurs préoccupations, la MAIF a conçu des contrats adaptés qui permettent aux responsables des collectivités d'œuvrer en toute sérénité.

La MAIF anime également, sur le terrain, de nombreuses réunions d'information et de prévention axées sur les questions de responsabilités.

Protéger tous les acteurs de l'action éducative, mais aussi les conseiller, les accompagner... **pour la MAIF, c'est ça être assureur militant.**



**Pour en savoir plus :**  
**0811 000 201** (prix d'un appel local)



MAIF - Société d'assurance mutuelle à cotisations variables - Entreprise régie par le Code des assurances - 79038 Niort cedex 9

