

CONTRAT _____
D'OBJECTIFS _____
PARTAGÉS _____

Table des matières

• Introduction	5
• Le « modèle Grande école » en 2024	8
Les déterminants du « modèle Grande école »	9
Un modèle ouvert et en mouvement	12
• Orientations stratégiques	15
1. <i>Valoriser le « modèle Grande école »</i>	16
1.1 Connaître le « modèle Grande école »	
1.2 Faire rayonner le « modèle Grande école »	
2. <i>Renforcer l'action de la CGE au service de la reconnaissance et de l'engagement de ses membres</i>	23
2.1 Faire de l'adhésion à la CGE un vecteur de sens et de mobilisation	
2.2 Accompagner les écoles en proximité	
2.3 Faire évoluer le modèle de l'offre centrale d'accréditation, conformité et labellisation	
3. <i>Accompagner les transitions dans un environnement de l'ESR et des Grandes écoles en transformation</i>	33
3.1 Intégrer les transitions et leurs impacts disruptifs au fonctionnement de la CGE	
3.2 Appréhender les évolutions et limites du modèle Grande école dans un ESR en transition et une société en évolution	
3.3 Repenser et redéfinir le positionnement de la CGE et des Grandes écoles dans un écosystème français et international de l'ESR traversé par les transitions	

Dans ce document, les termes

« école », « établissement » peuvent désigner des Grandes écoles qui peuvent être dénommées par d'autres terminologies propres : « institut » etc.

« étudiants », « apprenants », « élèves », sont utilisés pour désigner les femmes et les hommes en études supérieures. De la même manière, « boursiers », « doctorants », « jeunes », sont utilisés de manière générique.

« directeur » désigne une femme ou un homme en charge de la direction d'une Grande école. De la même manière, « administrateur », « vice-président », « permanent », sont utilisés de manière générique.

L'écriture inclusive a été privilégiée pour certains passages du document.



INTRODUCTION

En 2023, la Conférence des grandes écoles (CGE) a fêté ses 50 années d'existence et organisé une série d'événements (le congrès-anniversaire des 13 et 14 mars, la journée-anniversaire de célébration du 16 mai et les Assises du Cinquantenaire du 22 novembre) embrassant le passé, le présent et l'avenir des Grandes écoles et du modèle qu'elles incarnent. Ces rendez-vous ont livré un ensemble de constats, conclusions et pistes d'action devant être rassemblés et transformés en orientations concrètes.

Dans un contexte par ailleurs marqué par les grandes transitions et les conséquences multiples et systémiques qu'elles charrient, ainsi que par une reconfiguration institutionnelle du dispositif français de l'enseignement supérieur et de la recherche (ESR), la Conférence des grandes écoles se devait d'élaborer une stratégie lui permettant ainsi qu'à ses membres de tracer un cap clair pour les 3 années à venir. Cette stratégie et ce cap sont traduits dans le présent document, le premier contrat d'objectifs partagés (COP) de la CGE, qui lie la délégation générale, le Bureau et le Conseil d'administration.

Ce COP a ainsi vocation à être la « boussole stratégique » de la CGE : un document formalisant, rendant visible et structurant son action. Ce document constitue également un vadémécum pour la délégation générale, qui met en musique, autant qu'elle contribue à façonner, la stratégie et les orientations décidées par le Conseil d'administration et le Bureau. Si ce COP n'a pas vocation à décrire l'ensemble des tâches réalisées par la délégation, il doit servir à cette dernière de point de référence constant, proposant un cadre à ses missions et réflexions, ainsi qu'à ses relations avec les membres de la CGE et ses parties prenantes.

La CGE est une association loi 1901 fondée en 1973 qui assure 3 missions principales :

- Elle est un centre de réflexion sur l'enseignement supérieur, produisant enquêtes et analyses, et structurée en 10 commissions thématiques et 44 groupes de travail ;
- Elle est un outil de représentation d'intérêts de ses membres auprès des organisations publiques et privées ;
- Elle est une agence d'accréditation et de labellisation de formations délivrées par ses membres (Mastère Spécialisé®, MSc – Master of Science, BADGE, CQC), ainsi que de labellisation d'établissement avec 4DIGITAL.

Pour assurer ces différentes missions et définir la stratégie, la gouvernance de la CGE compte :

- Un Conseil d'administration composé de 24 administrateurs élus répartis en 3 collèges : écoles, entreprises, organismes ;
- Un Bureau exécutif composé de 6 membres élus par le Conseil d'administration ; les 10 VP des Commissions siègent au Bureau en tant qu'invités permanents et portent également la voix de la CGE pour les sujets relevant de leur commission ;
- Une Assemblée générale rassemblant l'ensemble des membres de la CGE ;
- Un Comité d'orientation stratégique composé de directeurs généraux d'écoles et de représentants du monde économique.

Pour mettre en œuvre la stratégie de l'association et participer à la conduite de ses différentes missions, la Conférence des grandes écoles se repose enfin sur une délégation générale composée de permanents.

Au printemps 2024, la Conférence des grandes écoles rassemble 243 établissements français et internationaux, dont 154 écoles d'ingénieurs, 41 écoles de management et 44 écoles « d'autres spécialités », catégorie qui compte des écoles d'art, de design, d'architecture, de journalisme, de santé, du service public, de la Défense, de la communication, ainsi que les écoles normales supérieures et les instituts d'études politiques. La CGE compte également un « groupe des écoles affiliées » comprenant 4 membres. Au total, 65% des écoles membres de la CGE sont publiques, 32% non publiques et 3% sont privées. Elles relèvent par ailleurs de 10 ministères de tutelle et accueillent environ 466.000 apprenants français et internationaux.

Les écoles françaises membres de la CGE sont caractérisées par une grande diversité de statuts (Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), établissement d'enseignement supérieur consulaire (EESC), association, société à mission, Grand établissement...), de positionnements et de structurations. L'association rassemble en effet des écoles internes aux Universités, des établissements composantes d'un Grand établissement, des écoles organisées en réseaux nationaux, en établissements nationaux organisés en écoles internes, ou encore des établissements implantés dans de multiples territoires, y compris à l'international. Une majorité d'écoles membres de la CGE participe enfin aux côtés de et en interaction avec les Universités et les Organismes nationaux de recherche (ONR), aux politiques de site.

Le présent document est composé de 2 parties. La première décrit le « modèle Grande école » en 2024 sur lequel se fonde une partie de la stratégie de l'association, et livre une photographie de ce que sont, actuellement, les traits communs aux Grandes écoles membres de la CGE. La seconde partie décrit à proprement parler la stratégie de l'association, articulée en axes stratégiques, et déclinée en objectifs stratégiques précisément décrits, projets et actions.



LE MODÈLE GRANDE ÉCOLE, ESSAI DE DESCRIPTION

Si la notion de « Grande école » sert à caractériser les établissements membres de la CGE, elle ne possède pas de définition fixe. Pour autant, il existe bien un « modèle Grande école », celui que la Conférence des grandes écoles entend illustrer, promouvoir et défendre, et que ses membres incarnent collectivement, chacun à leur manière.

Ce modèle se présente tout d'abord comme un ensemble de caractéristiques transverses structurant l'action et l'organisation des écoles elles-mêmes : une autonomie revendiquée et affirmée qui n'exclut pas la collaboration, une gouvernance resserrée garantie d'efficacité, une agilité de fonctionnement favorisant l'adaptabilité et la résilience, une attention et une capacité à agir en interactions constantes avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème de l'ESR et du monde économique au service de l'intérêt général.

Le « modèle Grande école » ne repose par ailleurs pas sur un statut administratif ou encore sur des traits relatifs à la taille de l'établissement, mais sur une série de déterminants, qui, rassemblés, distinguent et singularisent les Grandes écoles au sein de l'ESR français.

LES DÉTERMINANTS DU MODÈLE GRANDE ÉCOLE

• Une sélectivité au service de l'excellence et d'un projet : former les responsables, les cadres et les dirigeants des organisations d'aujourd'hui et de demain

La première caractéristique des Grandes écoles est à trouver dans la sélectivité de leur recrutement, leur capacité et leur expertise dans l'identification des élèves à potentiel qu'elles se donnent pour mission de former et d'insérer professionnellement afin qu'ils deviennent les responsables, les cadres, et les dirigeants des organisations d'aujourd'hui et de demain.

De nombreuses possibilités existent pour rejoindre une Grande école afin d'y suivre une formation initiale : après deux voire trois années de classe préparatoire, immédiatement après le baccalauréat, en réorientation après une première année dans l'enseignement supérieur, après une deuxième ou une troisième année de Bachelor universitaire de technologie (BUT), ou encore après un premier diplôme dans un établissement d'enseignement supérieur – Licence, BTS (brevet de technicien supérieur), Bachelor. Cette sélectivité se traduit par ailleurs dans une pluralité de modalités d'admission dans une Grande école : après un concours d'entrée comprenant des épreuves écrites et/ou orales de diverse nature, ou encore sur titre.

• Une relation à l'entreprise et au monde économique structurante pour les Grandes écoles et les territoires dans lesquelles elles s'inscrivent

Depuis la création des premières écoles d'ingénieurs au XVIII^e siècle, les Grandes écoles se distinguent par une vocation à servir non seulement les intérêts de l'Etat, mais aussi le développement économique du pays, et plus largement à former les responsables, cadres et dirigeants des organisations des secteurs public et privé. Dans cette perspective, les relations étroites que ces établissements entretiennent avec le secteur économique et industriel, et plus largement les employeurs publics comme privés, constituent d'emblée un trait essentiel de leur identité.

Ces relations s'expriment non seulement dans une formation devant servir à satisfaire les besoins de ces employeurs, ce grâce à un dialogue constant, mais aussi et surtout par une compénétration s'incarnant dans une série de dispositifs, des études de cas aux chaires de formation et/ou de recherche, des intervenants issus des mondes professionnels à la recherche partenariale, ou encore dans le développement de l'entrepreneuriat grâce aux programmes de sensibilisation et de formation, ainsi qu'à la constitution d'incubateurs et d'accélérateurs.

Ces liens consubstantiels avec le monde économique et industriel ainsi que l'implantation des Grandes écoles partout en France en font par ailleurs des acteurs incontournables des territoires et des interlocuteurs essentiels des collectivités locales et territoriales. De fait, les Grandes écoles irriguent les territoires de multiples manières, grâce à la présence des jeunes de tous horizons qu'elles forment et qui participent à la vie économique et associative locale, grâce à la force d'attractivité pour les entreprises qu'elles exercent, et grâce à leur impact économique, sociétal, et en faveur de la recherche d'un développement soutenable.

• Une formation d'excellence et de qualité, nourrie par la recherche

Critère fondamental de leur adhésion à la Conférence, les Grandes écoles membres de la CGE doivent délivrer au moins une formation octroyant le grade de master,

attestant de leur haute qualité et de leur reconnaissance par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche. Plus généralement, les Grandes écoles délivrent des formations multidisciplinaires et interdisciplinaires nourries par la recherche qui leur permettent non seulement d'être à l'état de l'art des connaissances, mais également de s'adapter aux nouveaux impératifs du temps et d'affronter les grandes transitions à l'œuvre, caractérisées notamment par la rapidité de leur évolution et l'ampleur des bouleversements qu'elles apportent.

Les liens étroits entretenus par les Grandes écoles avec les mondes professionnels facilitent par ailleurs la constitution d'une offre de formation adaptée, sinon alignée, avec les besoins actuels et futurs des entreprises. L'agilité, enfin, des établissements, que leur taille et leur gouvernance favorisent, leur permet de renouveler rapidement et continuellement leur offre de formation, en développant notamment de nouvelles spécialisations.

Les formes mêmes de cette offre de formation évoluent, en témoigne la création de nouveaux types de diplômes en formation initiale. Ainsi, se sont par exemple développés ces dernières années les Bachelors, à vocation plus explicitement professionnalisante, qui peuvent conduire à la délivrance d'un grade de licence. Il est d'autre part possible d'effectuer un parcours doctoral dans une Grande école, ou encore de compléter sa formation initiale par une formation Mastère Spécialisé® (MS) ou un MSc – Master of Science. Enfin, les professionnels et professionnelles en activité peuvent maintenir et développer leurs compétences en suivant un programme de formation continue – MS, MSc, MBA (Master of Business administration) par exemple –, y compris par la validation des acquis de l'expérience (VAE) et la validation des acquis professionnels et personnels (VAPP).

Les Grandes écoles innovent et expérimentent constamment dans leurs modalités pédagogiques, en proposant par exemple de nouveaux formats d'enseignements reposant davantage sur le numérique, cours et travaux pratiques en mode hybride, en visioconférence, sous forme de capsules vidéo, voire dans le métavers. Ces innovations concernent autant les lieux d'apprentissage, des incubateurs aux fablabs en passant par les plateformes techniques et technologiques, que la scansion même des enseignements : les cours magistraux et travaux dirigés et pratiques alternent avec les hackathons, les projets réalisés avec les partenaires du monde économique ou encore les learning expeditions.

• Une qualité de l'expérience étudiante au centre des préoccupations des Grandes écoles

Les Grandes écoles entendent se distinguer dans le paysage de l'ESR par leur volonté de « faire campus », c'est-à-dire de proposer aux étudiants une expérience totalisante des apprentissages. Celle-ci se traduit par une attention poussée à la qualité des infrastructures et des environnements d'enseignement, le développement d'espaces dédiés à la pratique physique, artistique et sportive, la mise en œuvre d'un accompagnement personnel et personnalisé, ainsi qu'une capacité, permise par la taille des promotions, à favoriser une proximité forte entre corps étudiant, corps enseignant et communauté administrative.

Les Grandes écoles se caractérisent à cet égard, comme le décrit l'ancien président de la CGE Philippe Jamet, par la volonté de proposer à leurs étudiants une « pédagogie intégrale », selon laquelle « toute expérience vécue par les étudiants d'une Ecole,

à l'intérieur ou à l'extérieur d'une salle de cours (par exemple dans les services administratifs, dans les divers aspects de la vie étudiante, souvent en résidence), est une contribution éducative. >>

Les Grandes écoles, conscientes que les étudiants qu'elles accueillent doivent bénéficier de l'enseignement académique et professionnalisant qu'elles dispensent autant que développer des soft skills, mad skills et hard skills, sont par ailleurs fortement attachées au développement d'une véritable expérience étudiante, qui s'exprime notamment dans la promotion de l'engagement associatif et s'incarne dans la multiplicité, l'extrême diversité, et le dynamisme des associations étudiantes. Les établissements sont aussi attentifs à développer et ancrer une véritable culture de l'égalité femme/homme, tant auprès des étudiants que de leurs personnels.

L'internationalisation croissante des Grandes écoles permet enfin aux populations étudiantes d'évoluer tout au long de leur cursus dans un environnement multinational et multiculturel, dans et hors les murs, particulièrement propice à l'ouverture d'esprit, à la tolérance et au développement de compétences particulièrement recherchées dans le marché du travail internationalisé dans lequel elles seront actrices.

• **Une recherche d'excellence en interaction avec les autres acteurs de l'ESR**

Toutes les Grandes écoles membres de la CGE, quelle que soit leur spécialité, exercent une activité de recherche, critère essentiel de leur adhésion. Cette recherche, qui toujours vise l'excellence et nourrit les enseignements délivrés, couvre une grande partie du spectre disciplinaire, se trouve notamment en position de leadership dans le domaine des sciences de l'ingénierie, ainsi que dans le domaine de la recherche partenariale et du transfert technologique, en témoigne par exemple la forte représentation des écoles d'ingénieurs dans le dispositif des Instituts Carnot.

Une part importante de la recherche menée au sein des Grandes écoles peut être définie par son caractère finalisé, appliqué, au service certes de la progression des connaissances, mais également et principalement au service des acteurs du monde socio-économique et industriel, et plus largement de la société dans son ensemble. Les Grandes écoles pratiquent également une recherche plus fondamentale, développée en propre, mais qui peut également être menée, comme l'ensemble de leurs activités de recherche, en interaction avec les Universités et les ONR, notamment dans le cadre des politiques de site et de la tutelle conjointe de laboratoires.

Les Grandes écoles encadrent et forment un grand nombre de doctorants : 42 établissements membres de la CGE (tant écoles d'ingénieurs, que de management et d'autres spécialités) sont habilités à délivrer le doctorat, et une dizaine d'autres, dans le cadre d'un Grand établissement, forment des doctorants dont le titre est délivré par le porteur du site. Les laboratoires des Grandes écoles accueillent enfin un grand nombre de doctorants.

• **Une internationalisation forte**

L'internationalisation des Grandes écoles est un trait marquant de leur développement au cours des dernières années qui se manifeste de multiples manières : un corps étudiant comprenant de plus en plus de jeunes internationaux provenant d'un nombre de pays toujours plus important, un corps professoral qui compte lui-même de plus en plus d'enseignants-chercheurs internationaux, des campus implantés à l'étranger,

une pratique des stages à l'international et des semestres d'études à l'étranger de plus en plus institutionnalisée, des formations dispensées tant en français qu'en anglais, une attention à l'enseignement des langues, et enfin des administrations qui s'internationalisent pour prendre en compte l'ensemble de ces évolutions.

L'obtention par un grand nombre de Grandes écoles du label « Bienvenue en France » décerné par Campus France, ou encore du label d'Etat Qualité FLE (français langue étrangère), témoigne non seulement de la qualité de leur accueil d'étudiants internationaux, mais également de leur participation, aux côtés des Universités et des autres établissements d'enseignement titulaires de ces labellisations, à l'attractivité et au rayonnement de la France. A cet égard, les Alumni des Grandes écoles installés à l'international, quelle que soit leur nationalité, constituent des communautés vibrantes et des vecteurs d'influence particulièrement efficaces pour leur établissement de formation autant que pour l'enseignement supérieur français dans son ensemble.

Cette internationalisation des Grandes écoles s'incarne enfin dans la mise en œuvre de pratiques coopératives de haut niveau, grâce à la conclusion de partenariats stratégiques avec des établissements d'enseignement supérieur et de recherche de par le monde, par la création de doubles diplômes, ou encore par la participation à des programmes de recherche internationaux.

UN MODÈLE OUVERT ET EN MOUVEMENT

• Un engagement en faveur de la diversité sociale et l'égalité des chances

Depuis le début des années 2000, un grand nombre d'établissements membres de la CGE se sont engagés dans une démarche de diversité sociale, faisant évoluer leurs recrutements pour augmenter la part d'étudiants d'origine modeste en leur sein, ainsi que dans une démarche d'égalité des chances, sous le constat que, comme le rappelle le *Livre Blanc ouverture sociale et territoriale des Grandes écoles*, « trop de jeunes ont une méconnaissance de la richesse de l'enseignement supérieur ou pensent ne pas avoir le bagage ou la légitimité pour les intégrer. D'où la nécessité d'informer et d'accompagner pour lutter contre l'autocensure. »

Les Grandes écoles ont ainsi développé des dispositifs relevant de trois ordres. Tout d'abord, elles ont mis en œuvre des programmes favorisant directement la diversité : voies d'accès ou dispositifs d'accompagnement aux concours destinés à des publics spécifiques (boursiers, jeunes issus de milieux populaires, en situation de handicap, étudiants et étudiantes déjà engagés dans d'autres cursus d'enseignement supérieur, jeunes filles pour les filières d'ingénierie, élèves des filières professionnelles et technologiques du lycée...), ou encore prise en charge de tout ou partie des frais de scolarité.

Les Grandes écoles mettent également en œuvre des initiatives visant à une égalité des chances dans l'accès à l'enseignement supérieur, en s'inscrivant notamment dans le dispositif étatique des Cordées de la réussite et en développant des initiatives propres d'ouverture des possibles destinées à des publics spécifiques. Les établissements membres de la CGE ont enfin développé des dispositifs d'accompagnement pendant les études : tutorat, mentorat, ou encore coaching. Ils peuvent également proposer des aides financières et des centres de ressources destinés à des publics ciblés.

• La massification de l'apprentissage dans les Grandes écoles

L'apprentissage constitue depuis quelques années une voie de plus en plus importante pour suivre une formation d'une Grande école ; le nombre d'alternants a en effet progressé de 48% entre 2018-2019 et 2023-2024. Ainsi, à la rentrée 2023, plus de 60.000 apprentis français et étrangers suivaient un Programme Grande école ou équivalent. Le *Baromètre de l'apprentissage* publié en 2022 par la CGE montre par ailleurs que 81% des établissements interrogés proposent au moins une formation en apprentissage, et, au sein de ces établissements, les apprentis peuvent représenter jusqu'à 25% des apprenants. Par ailleurs, l'apprentissage en Grande école représente un vecteur d'ouverture sociale, 25% des apprentis des Grandes écoles étant d'anciens boursiers.

• Les Grandes écoles, actrices de la transition écologique

La transition écologique s'impose aux Grandes écoles autant qu'elles en sont pleinement actrices, ce à de multiples niveaux. Au plan de la formation des étudiants, les Grandes écoles se sont non seulement engagées dans le mouvement impulsé par le rapport Jouzel de février 2022 *Sensibiliser et former aux enjeux de la transition écologique et du développement durable dans l'enseignement supérieur*, mais elles s'efforcent également d'intégrer les enjeux de la transition écologique à l'ensemble de leurs formations. Elles proposent ainsi, dans l'ensemble des disciplines et à tous les niveaux de formation, initiale et continue, de nouveaux enseignements. Elles font également évoluer et recontextualisent leurs enseignements historiques, de manière à permettre à leurs étudiants de développer les compétences nécessaires et utiles à un monde en transformation.

Les Grandes écoles ont par ailleurs engagé une réflexion concernant les modalités et les finalités de leur recherche dans le contexte de l'urgence climatique, conscientes que ces recherches portent une partie des solutions, grâce à l'identification et l'approfondissement de nouveaux objets dans une interdisciplinarité forte, mais que leurs impacts environnementaux concrets constituent aussi une partie de l'équation à résoudre.

Un nombre croissant d'établissements membres de la Conférence des grandes écoles cherche par ailleurs à développer une stratégie pleinement intégrée et systémique, seule à même d'amener un impact tangible. Une telle approche est décrite dans le référentiel DD&RS (développement durable et responsabilité sociétale) conçu par la Conférence des grandes écoles et la Conférence des présidents d'université en 2010 et réactualisé en 2021. Une démarche DD&RS se traduit ainsi par « un maillage d'actions interreliées impliquant la gouvernance, le fonctionnement – gestion écologique du campus, politique sociale – et les missions – enseignement, formation, recherche, et innovation – [...] dans une logique d'amélioration continue ». L'engagement dans une telle stratégie peut conduire à une labellisation DD&RS obtenue chaque année par un nombre toujours plus important de Grandes écoles.



ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

1. VALORISER LE « MODÈLE GRANDE ÉCOLE »

Les Grandes écoles dans toute leur diversité constituent un ensemble encore trop mal connu, en témoignent notamment les résultats de l'enquête IPSOS présentée lors des Assises du Cinquantenaire. Qui plus est, de nombreux clichés et stéréotypes leur demeurent accolés, malgré les transformations importantes engagées ces dernières années. Faire rayonner le « modèle Grande école » et faire connaître ses établissements membres doivent constituer dans cette perspective les tâches premières de la Conférence des grandes écoles.

2. RENFORCER L'ACTION DE LA CGE AU SERVICE DE LA RECONNAISSANCE ET DE L'ENGAGEMENT DE SES MEMBRES

Être membre de la Conférence des grandes écoles témoigne non seulement d'un attachement à une certaine idée de l'enseignement supérieur et à certaines valeurs, au premier rang desquelles l'excellence et la qualité, mais l'adhésion répond également à un besoin d'être représenté, soutenu et appuyé, auprès des pouvoirs publics notamment. Cette adhésion oblige la CGE qui se doit d'accueillir et d'accompagner ses membres du mieux possible afin de leur permettre d'assurer leurs missions et de disposer d'un relais de confiance.

3. ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS DANS UN ENVIRONNEMENT DE L'ESR ET DES GRANDES ÉCOLES EN TRANSFORMATION

L'ESR français connaît actuellement une période d'évolutions, de mutations et de transformations sans précédent, portées d'une part par les grandes transitions (numérique et écologique), mais aussi par l'Etat dont les politiques menées ces 15 dernières années ont profondément reconfiguré l'environnement institutionnel. Observatrice et actrice de ces évolutions, la CGE se doit d'accompagner ses établissements dans les dynamiques qu'elles portent.

1. VALORISER LE « MODÈLE GRANDE ÉCOLE »

Les Grandes écoles dans toute leur diversité constituent un ensemble encore trop mal connu, en témoignent notamment les résultats de l'enquête IPSOS présentée lors des Assises du Cinquantenaire. Qui plus est, de nombreux clichés et stéréotypes leur demeurent accolés, malgré les transformations importantes engagées ces dernières années. Faire rayonner le « modèle Grande école » et faire connaître ses établissements membres doivent constituer dans cette perspective les tâches premières de la Conférence des grandes écoles.



1.1 Connaître le « modèle Grande école »

Objectif : Renforcer le rôle de *think tank* de la CGE, au service du « modèle Grande école » et du débat public sur l'enseignement supérieur

L'article 2 des statuts de la Conférence des grandes écoles lui confère pour rôle de « susciter et cordonner des réflexions et des travaux sur l'enseignement, la pédagogie, la recherche, le lien avec l'entreprise, l'ouverture internationale et la diversité dans une perspective d'amélioration du bien-être social et du développement durable ».

Ce rôle de centre de réflexion, de *think tank*, se traduit tant dans l'organisation d'événements ponctuels (séminaires et colloques thématiques) que dans la production régulière d'enquêtes et d'études de référence (de l'enquête insertion à l'enquête sur l'égalité femme homme), de livres blancs et de guides pratiques, qui concernent toutes les dimensions de l'action de la Conférence et de ses membres. Les échanges et les travaux réalisés par les 10 commissions et 44 groupes de travail que compte la CGE participent également à une meilleure connaissance de ce que sont et font les Grandes écoles, de leur positionnement et aspirations vis-à-vis des grands enjeux auxquelles elles font actuellement face.

L'importance prise dans le débat public et la sphère médiatique par les sujets d'éducation, d'orientation, de lisibilité et de qualité de l'enseignement supérieur ou encore de recherche appelle une amplification de ce rôle de *think tank* auquel toutes les composantes de la Conférence, en premier lieu la délégation générale, doivent participer. Le positionnement de cette fonction stratégique doit être plus lisible tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur, et ses productions doivent servir non seulement à mieux connaître et illustrer les déterminants du « modèle Grande école » mais également aiguillonner le débat public pour y mettre en valeur les perspectives des membres pour tous les sujets intéressant leur action.

Projets :

- Concevoir une nouvelle stratégie d'études et d'enquêtes autour d'un approfondissement de la connaissance des déterminants du « modèle Grande école »
- Identifier de nouvelles modalités d'intervention de la CGE dans le débat public

Actions :

- Organiser régulièrement des débats autour des grands sujets intéressant le monde des Grandes écoles
- Publier régulièrement des tribunes sur les sujets structurants et d'actualité pour la vie des Grandes écoles
- Elaborer une planification pluriannuelle des grands événements de la CGE
- Cartographier l'écosystème proche et lointain des Grandes écoles

Objectif : Structurer un observatoire des Grandes écoles par la donnée

Les enquêtes réalisées annuellement par la CGE, y compris son enquête insertion, lui permettent de recueillir, dans le respect de la réglementation en vigueur, une quantité importante de données concernant ses membres. Leur exploitation et leur mise en forme représente dès lors un enjeu fondamental pour les faire connaître, faire vivre et rendre tangibles les déterminants du « modèle Grande école », ou encore rendre compte de l'action des membres en faveur de l'apprentissage, de l'ouverture sociale, de l'inclusion et de l'égalité.

Les commissions et groupes de travail de la CGE doivent également produire régulièrement et systématiquement des données qualitatives et quantitatives sur les Grandes écoles. Des débats de ces instances doivent en effet émerger des analyses des phénomènes et tendances au sein des Grandes écoles reposant sur des données collectées et exploitées rigoureusement. Ces analyses permettront dès lors d'appuyer les stratégies conjointes d'affaires publiques et de communication de la Conférence.

D'autres institutions de l'ESR détiennent par ailleurs de nombreuses données sur les Grandes écoles. En premier lieu les ministères de tutelle et les institutions d'accréditation ou d'évaluation indépendantes françaises – Hcéres (Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur), CTI (Commission des titres d'ingénieur), CEFDG (Commission d'évaluation des formations et des diplômes de gestion). Les opérateurs tels que Campus France ou des institutions de recherche comme l'Observatoire de la vie étudiante en second lieu. Les accréditeurs internationaux enfin – EFMD (European Foundation for Management Development), l'AACSB (Association to advance collegiate schools of business) et l'AMBA (Association of Masters of Business Administration).

Il convient dès lors de nouer des partenariats avec ces institutions dans le but de créer les conditions d'une mise en commun voire d'une exploitation conjointe de ces données pour faire émerger de nouvelles perspectives sur le monde des Grandes écoles et leur écosystème.

Projets :

- Produire une cartographie des données disponibles sur les Grandes écoles
- Concevoir un plan d'exploitation et de valorisation des données sur les Grandes écoles

Actions :

- Etablir des partenariats avec les acteurs de l'ESR français et international produisant des données sur les Grandes écoles
- Mettre en place un entrepôt de données sur les Grandes écoles produites par la CGE et les acteurs de l'ESR français et international
- Publier annuellement les chiffres clés marqueurs du « modèle Grande école »

1.2 Faire rayonner le « modèle Grande école »

Objectif : Concevoir et mettre en œuvre une stratégie d'affaires publiques œuvrant à la promotion et à la défense du « modèle Grande école » et garante de la bonne représentation des membres

L'illustration, la promotion et la défense du « modèle Grande école » et la représentation des intérêts collectifs de ses membres constituent les piliers de la stratégie d'affaires publiques de la Conférence des grandes écoles. Son implémentation est à cet égard la prérogative exclusive du Bureau, qui en définit et arrête les orientations. Sa conception doit mobiliser l'ensemble des expertises de la délégation générale.

Cette stratégie a pour ambition de faire connaître les Grandes écoles, de représenter leurs intérêts, leurs points de vue spécifiques et la réalité de leurs actions auprès de l'exécutif tout autant que de la représentation nationale et des collectivités locales et territoriales. Il importe que cette ligne générale irrigue et infuse l'action de la Conférence et soit déclinée de manière pertinente en fonction des éléments d'actualité qui s'imposent, et en fonction des cibles auxquelles elle est destinée.

Cette stratégie intervient enfin en complément, sinon en appui, du travail quotidien de la délégation générale auprès des administrations de l'Etat pour faire valoir les positionnements et perspectives des Grandes écoles vis-à-vis des évolutions intervenant dans l'ESR français lorsqu'elles les affectent, que ces évolutions soient impulsées par le ministère de l'Enseignement supérieur ou par tout autre ministère, tutelle ou non d'une Grande école.

Projet :

- Formaliser une stratégie d'affaires publiques sur la base des déterminants du « modèle Grande école »

Actions :

- Concevoir des plaidoyers en réaction aux événements d'actualité impactant les Grandes écoles
- Formaliser des plaidoyers thématiques sur l'ensemble des sujets intéressant l'action de la CGE
- Introduire la data dans la production des supports de la stratégie d'affaires publiques
- Définir un process de mobilisation des expertises internes de la délégation générale dans la stratégie d'affaires publiques

Objectif : Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de communication multicanale sur les activités de la Conférence des grandes écoles dans toutes ses dimensions

La communication de la CGE manifeste la manière dont elle se présente ainsi que ses membres à l'écosystème de l'enseignement supérieur, et traduit la manière dont elle perçoit cet écosystème et la place qu'elle entend y occuper. La communication constitue à cet égard un vecteur essentiel de l'influence de la Conférence.

Dans un contexte de redéfinition du périmètre de l'ESR français autour des enjeux de qualité et des réflexions parlementaires et gouvernementales engagées au sujet de l'enseignement supérieur privé, et dans un contexte où malgré la saturation d'informations le grand public n'a jamais semblé autant désespéré dans sa compréhension du fonctionnement de l'enseignement supérieur, la voix de la CGE est indispensable. Elle doit non seulement rendre compte des activités de l'association mais aussi et surtout constituer un vecteur de diffusion et de promotion du « modèle Grande école » et de ses valeurs, et représenter un instrument de la lisibilité du système d'enseignement supérieur français.

L'exercice de cette fonction stratégique requiert dès lors la définition d'une ligne claire, cohérente avec les ambitions de l'association en matière d'affaires publiques, déclinée en fonction d'objectifs précis, adaptée aux supports employés (site internet institutionnel, réseaux sociaux, communiqués de presse, etc.) et ajustée aux cibles identifiées (membres, exécutif, représentation nationale, collectivités territoriales, acteurs de l'écosystème de l'ESR, grand public).

Projet :

- Formaliser une stratégie de communication sur la base des déterminants du « modèle Grande école »

Actions :

- Produire des contenus multisupports décrivant les déterminants du « modèle Grande école »
- Proposer des supports de promotion du « modèle Grande école » à destination de l'international
- Garantir une présence plus forte de la CGE dans les salons consacrés à l'enseignement supérieur

Objectif : Faire de la CGE le garant de la diversité et de la qualité du « modèle Grande école »

Les Grandes écoles d'ingénieurs, de management et d'autres spécialités qui composent la Conférence des grandes écoles reflètent toutes et incarnent un « modèle Grande école » garanti par la haute sélectivité des critères d'adhésion et la rigueur de la procédure d'adhésion elle-même.

Rassemblant une grande diversité d'établissements, la Conférence est tout à la fois garante de la cohésion, sinon de l'unité de ses membres, ainsi que de la cohérence du « modèle Grande école ». La CGE contribue également à accompagner et rendre visibles les évolutions de ce modèle.

Alors que les débats sur la nature et le périmètre de l'enseignement supérieur deviennent prépondérants, rejoindre et appartenir à la Conférence des grandes écoles témoigne d'un attachement à l'excellence et à la qualité, attachement qui doit être reconnu en tant que tel, devenir un marqueur, une distinction à part entière dans l'environnement de l'ESR.

Projet :

- Faire de l'appartenance à la CGE un label d'excellence et de qualité

Actions :

- Etablir le bilan de l'expérimentation du « collège des écoles affiliées »
- Mettre en valeur les bonnes pratiques des membres

2. RENFORCER L'ACTION DE LA CGE AU SERVICE DE LA RECONNAISSANCE ET DE L'ENGAGEMENT DE SES MEMBRES

Être membre de la Conférence des grandes écoles témoigne non seulement d'un attachement à une certaine idée de l'enseignement supérieur et à certaines valeurs, au premier rang desquelles l'excellence et la qualité, mais l'adhésion répond également à un besoin d'être représenté, soutenu et appuyé, auprès des pouvoirs publics notamment. Cette adhésion oblige la CGE qui se doit d'accueillir et d'accompagner ses membres du mieux possible afin de leur permettre d'assurer leurs missions et de disposer d'un relais de confiance.



2.1 Faire de l'adhésion à la CGE un vecteur de sens et de mobilisation

Objectif : Valoriser le sens de l'adhésion à la CGE

Adhérer à la Conférence des grandes écoles n'est pas un acte neutre. Il témoigne d'une acceptation des principes portés dans les documents organiques de la CGE (les statuts, le règlement intérieur et la charte) ainsi que d'un engagement à les respecter, tout autant qu'une conformité aux critères d'adhésion qui reflètent le « modèle Grande école ».

Néanmoins, à l'heure où les caractéristiques et le périmètre de l'ESR français et de son écosystème connaissent des reconfigurations et des débats d'ampleur qui peuvent menacer la communauté que les Grandes écoles constituent, il importe de réinterroger la signification d'une adhésion à la Conférence tout autant que de faire vivre ce sens tout au long de la vie du membre. La clarification du sens de l'adhésion à la CGE pourra dès lors constituer un véritable facteur de cohésion de la communauté des membres.

Projet :

- Décrire le sens de l'adhésion à la CGE pour chacun des collèges de membres

Actions :

- Elaborer un argumentaire de l'adhésion à la CGE pour chacun des profils de membres
- Réviser les documents organiques de la CGE
- Actualiser la proposition de services de la CGE à ses différentes catégories de membres
- Communiquer annuellement auprès des membres au sujet des opportunités offertes par la CGE et des droits et devoirs des adhérents

Objectif : Favoriser et faciliter l'intégration des équipes des nouveaux membres aux activités de la CGE

La participation des dirigeants et des équipes des organisations membres de la Conférence des grandes écoles à ses activités, et notamment aux travaux de ses commissions et groupes de travail, est essentielle pour permettre à l'association d'assurer ses missions et de représenter ses membres au plus près de leurs intérêts.

La procédure d'adhésion à la CGE ne saurait être qu'une simple procédure administrative. En effet, elle doit être l'occasion d'une première acclimatation de l'organisation candidate – Grande école, organisme, entreprise – aux activités de la Conférence. L'organisation candidate doit également avoir connaissance, dès que le principe de sa candidature a été validé par le Bureau, de l'ensemble des bénéfices découlant d'une adhésion à la Conférence, pour ses équipes autant que pour ses étudiants (notamment pour ce qui est des formations labellisées).

Enfin, dans le but de garantir une parfaite continuité entre la procédure d'adhésion et la vie de l'adhérent, il importe que toute décision favorable d'adhésion rendue par le Conseil d'administration de la CGE soit suivie de l'organisation formelle d'un temps d'intégration au bénéfice des équipes de la nouvelle organisation membre.

Projet :

- Concevoir et formaliser une procédure d'intégration globale des nouveaux membres

Actions :

- Identifier et mettre en œuvre les améliorations à apporter à la procédure d'adhésion
- Produire des supports d'information décrivant l'activité des commissions et des groupes de travail

Objectif : Proposer un retour d'expérience de l'adhésion à la CGE

L'entrée dans une procédure d'adhésion à la Conférence des grandes écoles et la participation aux activités de celle-ci constituent des engagements forts. La procédure d'adhésion doit donc être la plus harmonieuse possible et les activités et services proposés par la CGE une fois l'adhésion obtenue doivent répondre non seulement aux missions de l'association mais encore aux besoins de ses membres. Afin de s'assurer que tel est le cas, la mise en œuvre d'une pratique de retour d'expérience, tant pour la procédure d'adhésion que la vie de l'adhérent à la CGE, apparaît indispensable.

Cette pratique servira plusieurs ambitions. Ainsi, les retours d'expérience devront tout d'abord permettre d'identifier de potentielles pistes d'améliorations pour la procédure d'adhésion elle-même, afin de s'assurer d'une parfaite continuité entre le statut de candidat et de membre de la CGE et une pleine et entière intégration à l'association. Ce retour d'expérience d'adhésion devra également permettre à la Conférence de s'assurer que les points d'attention soulevés par les auditeurs lors de la procédure d'adhésion ont bien été pris en compte par le nouveau membre. Les retours d'expérience devront enfin permettre, dans une logique d'amélioration continue, de renforcer les services proposés aux membres par la délégation générale.

Projet :

- Modéliser un RETEX (retour d'expérience) de la procédure d'adhésion et de la vie de l'adhérent à la CGE

Actions :

- Passer en revue les points d'attention identifiés par les auditeurs lors de la procédure d'adhésion
- Proposer à l'ensemble des adhérents une procédure de retour d'expérience concernant les activités et services proposés par la CGE

Objectif : Instiller une culture d'amélioration continue de la CGE au bénéfice de la qualité du service rendu aux membres

Afin de garantir que son organisation et ses différentes activités conservent leur pertinence, font preuve de qualité et d'efficacité, continuent de servir ses missions et correspondent au besoin de ses membres, la Conférence des grandes écoles doit porter sur elle-même, dans un exercice de réflexivité, un regard critique. Organisée régulièrement, une telle démarche pourra aboutir le cas échéant à des évolutions de fonctionnement et d'organisation, à l'exercice de nouvelles missions ou à l'abandon de missions devenues obsolètes.

Cette démarche d'amélioration continue devra porter sur l'organisation et le fonctionnement de la délégation générale dans son ensemble et impliquer l'ensemble de ses acteurs, la Direction, les fonctions support, le pôle Accréditation, labellisation et conformité, et les référents intervenant au service des commissions et groupes de travail thématiques. Tous les membres de la délégation générale devront également interroger leurs relations avec leurs parties prenantes. La démarche devra enfin intéresser l'organisation globale de la Conférence, en particulier les liens et interactions entre la délégation générale, le Bureau et le Conseil d'administration.

Projet :

- Concevoir et mettre en œuvre une stratégie d'amélioration continue du fonctionnement de la délégation générale de la CGE

Actions :

- Organiser un séminaire annuel de la délégation générale pour tirer le bilan de l'année écoulée
- Organiser régulièrement des séminaires de travail pour identifier et résoudre les irritants de fonctionnement

2.2 Accompagner les écoles en proximité

Objectif : Accompagner en proximité les équipes support des établissements

Les équipes administratives des Grandes écoles en constituent l'une des principales forces vives. Elles sont en première ligne pour mettre en œuvre les politiques d'établissement et sont en contact constant avec les étudiants. Tout comme les dirigeants des écoles, les équipes administratives interviennent dans un environnement mouvant connaissant de perpétuelles évolutions, législatives et réglementaires comme sociétales.

Les commissions et les groupes de travail de la CGE représentent à cette aune un espace d'échanges et de partages entre pairs, un lieu de réflexion sur leurs pratiques professionnelles et leur devenir. Les réunions de ces instances permettent également à la Conférence de jouer son rôle de tête de réseau. Par conséquent, il apparaît indispensable que tous les personnels administratifs des Grandes écoles puissent participer aux activités des commissions et des groupes de travail qui intéressent leur activité professionnelle. Dans le même temps, il revient à la délégation générale de s'assurer, en lien avec les VP et les animateurs, que l'organisation et les activités des commissions et des groupes de travail coïncident avec les besoins de leurs membres.

Projet :

- Renforcer les modèles d'accompagnement actuels des équipes support et proposer de nouveaux modèles d'accompagnement

Actions :

- Formaliser l'apport concret de la participation aux commissions et groupes de travail de la CGE
- Préparer des supports documentaires, organiser des rendez-vous individuels et collectifs avec les nouveaux participants aux Commissions et groupes de travail afin de faciliter leur intégration
- Identifier les besoins de création de nouveaux groupes de travail destinés aux fonctions support des écoles membres

Objectif : Repenser l'accompagnement des membres des collèges entreprises et organismes

La diversité des membres de la CGE appelle naturellement une pluralité de modalités d'accompagnement afin que chaque membre s'estime parfaitement écouté, inclus et valorisé et que les actions de la Conférence correspondent à ses besoins. Les collèges organismes et entreprises de la CGE présentent par ailleurs la particularité d'être composés de structures (associations professionnelles, associations d'Alumni, groupements d'établissements d'enseignement supérieur...) aux buts, missions, et organisations parfois très différentes qui impliquent dès lors des stratégies d'accompagnement différenciées. La définition de ces stratégies, conjointement à l'élaboration d'une offre de service spécifique, permettra dès lors de renouveler le sens de l'adhésion à la CGE pour les membres de ces deux collèges tout autant que d'envisager l'élargissement de ceux-ci à de nouveaux membres.

Projet :

- Concevoir et mettre en œuvre des stratégies d'accompagnement et des offres de service différenciées pour les membres des collèges entreprises et organismes de la CGE

Actions :

- Sonder les membres des collèges et entreprises et organismes sur les services attendus d'une appartenance à la CGE
- Redéfinir les contours et les missions du Comité d'orientation stratégique de la CGE
- Informer régulièrement les membres organismes et entreprises des projets et avancées de la CGE sur ses sujets stratégiques

2.3 Faire évoluer l'offre centrale d'accréditation, conformité et labellisation

Objectif : Simplifier, harmoniser et dématérialiser les procédures d'accréditation, conformité et labellisation

La CGE joue un rôle essentiel dans la reconnaissance et la mise en valeur de la qualité des formations de ses établissements membres, en premier lieu à travers ses différents labels de formation : Mastère Spécialisé®, MSc – Master of Science, BADGE et CQC. Le label d'excellence numérique 4DIGITAL reconnaît et valorise la maturité des établissements membres de la CGE dans leur maîtrise du numérique. La CGE accompagne enfin ses membres qui souhaitent faire enregistrer leurs formations labellisées par la CGE aux répertoires nationaux maintenus par France Compétences, s'assurant de leur conformité avec les critères de celle-ci.

Pour assurer ces différentes missions, la CGE s'appuie sur une Commission Accréditation, conformité et labellisation constituée de deux comités de membres experts issus des Grandes écoles, d'organismes et d'entreprises, le Comité Accréditation et le Comité Habilitation Numérique. Le pôle Accréditation, conformité et labellisation de la délégation générale prépare et participe à l'étude des demandes (initiales et renouvellement) d'accréditation et de labellisation, prépare les séances des deux comités et procède à la mise en œuvre de la procédure de conformité. Enfin, le pôle conçoit et met à jour l'ensemble de la documentation relative aux missions d'accréditation, labellisation et conformité, notamment les référentiels des labels et leur règlement d'usage ainsi que la future charte de la Commission Accréditation. La recherche continue d'une meilleure efficacité, des possibilités de simplification, de mutualisation, de dématérialisation des tâches, et d'amélioration des outils informatiques, dans une démarche d'amélioration continue, est indispensable. En effet, elle permet au pôle Accréditation, conformité et labellisation de pouvoir se concentrer sur des tâches à haute valeur ajoutée, et de garantir un accompagnement de qualité, réactif et en proximité des membres.

Une telle démarche doit nécessairement prendre en compte les spécificités de chaque procédure et se reposer sur une analyse des ressources disponibles. Elle doit enfin se faire en concertation avec les membres du pôle, les personnels compétents des établissements membres de la Conférence, les experts, ainsi que les parties prenantes externes, notamment France Compétences, les opérateurs de compétences, sinon les branches professionnelles.

Projet :

- Développer la démarche de simplification des procédures administratives liées à l'accréditation, la conformité et la labellisation
- Renforcer les liens avec l'écosystème de l'accréditation, de la conformité et de la labellisation

Actions :

- Créer des synergies et une bonne articulation avec les autres instances d'accréditation de l'ESR
- Préciser et actualiser la réglementation et la documentation des labels de la CGE
- Approfondir le travail de développement et d'amélioration du système d'information Accréditation
- Renforcer et développer la relation de partenariat avec France Compétences pour engager une réflexion sur l'avenir de la certification professionnelle

Objectif : Renforcer l'accompagnement pendant les procédures d'accréditation, de conformité et de labellisation

Les demandes de labellisation d'une formation, la perspective de l'enregistrement d'une formation labellisée au RNCP (répertoire national des certifications professionnelles) ou au RS (répertoire spécifique), l'engagement dans une procédure d'habilitation numérique, témoignent non seulement de la volonté des établissements membres de la CGE de voir reconnaître la haute qualité de leurs formations et de leurs environnements de formation, mais constituent pour les équipes de ces mêmes établissements des procédures de longue haleine souvent génératrices de stress. Un accompagnement en proximité, individualisé et collectif, de la part de l'équipe du pôle Accréditation, conformité et labellisation apparaît donc primordiale.

Cet accompagnement concerne les informations diffusées aux établissements membres au sujet des activités et des services du pôle tout autant que le soutien apporté par les équipes de la Conférence lors de la procédure de dépôt et d'instruction des dossiers. Il importe donc de favoriser les conditions d'une disponibilité de l'équipe auprès des membres tout au long des procédures d'accréditation, labellisation et de conformité.

La conduite d'audits in situ lors des campagnes d'évaluation implique par ailleurs un accompagnement renforcé des établissements audités en amont et en aval. Cet accompagnement doit permettre aux membres de connaître parfaitement les enjeux et le formalisme de la procédure ainsi que de pouvoir mettre en œuvre les recommandations émises le cas échéant.

Projet :

- Renforcer les interactions avec les établissements sollicitant le pôle Accréditation, conformité et labellisation

Actions :

- Concevoir une stratégie globale de mobilisation des experts de la Commission Accréditation, conformité et labellisation
- Développer des outils d'accompagnement quotidien des établissements engagés dans une procédure d'accréditation, de conformité et de labellisation

Objectif : Faire évoluer les labels et concevoir une offre d'accréditation, de conformité et de labellisation renouvelée

Les labels de la Conférence des grandes écoles évoluent naturellement avec la mise à jour de leurs référentiels et de leur règlement d'usage. Néanmoins, l'évolution rapide des besoins des entreprises, notamment en compétences spécifiques, portées ou non par les transitions, interroge la capacité des établissements à proposer des formations qui y répondent et celle de la CGE à disposer de labels attestant de leur qualité. Une réflexion régulière concernant l'offre des labels doit dès lors être menée, pour en évaluer la pertinence ainsi que le besoin de la faire évoluer, sinon de la renouveler.

Projet :

- Conduire une réflexion sur la situation des labels de la CGE, envisager leur avenir et concevoir une nouvelle offre de labellisation

Actions :

- Constituer un comité de prospective sur les labels de la CGE et le positionner comme une instance de conseil du Bureau de la CGE
- Valoriser les labels de la CGE pour assurer leur développement

3. ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS DANS UN ENVIRONNEMENT DE L'ESR ET DES GRANDES ÉCOLES EN TRANSFORMATION

L'ESR français connaît actuellement une période d'évolutions, de mutations et de transformations sans précédent, portées d'une part par les grandes transitions (numérique et écologique), mais aussi par l'Etat dont les politiques menées ces 15 dernières années ont profondément reconfiguré l'environnement institutionnel. Observatrice et actrice de ces évolutions, la CGE se doit d'accompagner ses établissements dans les dynamiques qu'elles portent.



La transition numérique et la transition écologique représentent deux des principales forces externes affectant l'ESR. Ces deux mouvements, aux potentiels de transformations incommensurables amènent des changements profonds dans les conditions d'existence, les pratiques et les environnements d'intervention de l'ensemble des acteurs de l'ESR, les Universités, les organismes de recherche, les Grandes écoles, tout autant que leurs partenaires proches et lointains.

L'ESR français a également connu au cours de ces 15 dernières années d'importantes évolutions institutionnelles impulsées par l'Etat qui ont conduit à une profonde reconfiguration de son organisation et ont réagencé les relations entre ses différents acteurs dans le cadre des politiques de site : loi du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU), constitution des IDEX (Initiatives d'excellence), des I-SITE (Initiatives-Science – Innovation – Territoires – Economie) et des LABEX (laboratoires d'excellence), mise en œuvre des PRES (Pôle de recherche et d'enseignement supérieur) puis des Comue (Communautés d'universités et d'établissements), possibilité depuis l'ordonnance du 12 décembre 2018 de former un établissement public expérimental (EPE) conduisant à la création d'un Grand établissement...

La publication du rapport Gillet en juin 2023 et le discours du président de la République du 7 décembre 2023 annonçant notamment un nouvel acte dans l'autonomie des Universités, apparaissent enfin porteurs de nouveaux mouvements aux conséquences incertaines pour le positionnement et le rôle des Grandes écoles. Observatrice et actrice de ces différentes évolutions, la CGE se doit d'accompagner ses établissements dans les dynamiques qu'elles portent.

3.1 Intégrer les transitions et leurs impacts disruptifs au fonctionnement de la CGE

Objectif : Faire des transitions une composante inhérente à l'action de la CGE

Les instances de réflexion et d'échanges que sont les commissions et groupes de travail de la CGE sont organisées selon une logique thématique, couvrent l'ensemble des domaines d'intérêt pour les Grandes écoles, qui sont elles-mêmes traversées par la transition numérique et la transformation socio-écologique.

Afin d'être en mesure d'accompagner au mieux ses membres, la Conférence doit faire des transitions un objet central d'étude au sein de ces instances autant qu'elles doivent en imprégner constamment les travaux. Pour autant, ces transitions ne peuvent devenir le seul point focal des échanges. Par ailleurs, le caractère inhéremment transversal de ces transitions requiert la mise en commun des travaux des commissions et groupes de travail afin de permettre à la Conférence d'engager une réflexion systémique sur leurs impacts, quels qu'ils soient.

L'inscription des grandes transitions comme un prérequis à la réflexion doit par ailleurs essaimer dans toutes les autres activités de la Conférence, de l'organisation des colloques, congrès et journées d'études, à la publication d'études, d'enquêtes et de baromètres.

Projet :

- Cartographier les impacts des transitions sur les activités et missions de la CGE

Actions :

- Intégrer les transitions aux mandats des commissions et groupes de travail
- Concevoir une programmation d'événements et de publications sur le thème des transitions
- Développer collectivement un plan d'actions DD&RS pour la délégation générale de la CGE
- Informer et former les collaborateurs de la délégation générale de la CGE aux enjeux des transitions

Objectif : Inscrire la prospective dans les activités de la Conférence

Prévoir, sinon anticiper les conséquences de moyen et de long terme de la transition numérique et de la transformation socio-écologique doit permettre à la Conférence d'éclairer les chemins possibles à ses membres tout en assurant de manière pertinente l'ensemble de ses missions.

Dans cette perspective, l'adoption d'une posture prospective apparaît indispensable, qui doit permettre de déceler les grandes tendances autant que les signaux faibles. La CGE doit non seulement être attentive aux conséquences immédiates de ces deux mouvements, mais également se mettre en capacité d'en identifier les conséquences sur les moyens et long terme, devenir un centre de réflexion sur l'« à-venir » en mobilisant et renforçant ses expertises internes et en intégrant pleinement celles de ses membres.

L'attention constante envers les devenirs possibles doit ainsi devenir un réflexe dans l'ensemble de l'activité de la CGE. Une telle posture se nourrit bien entendu des réflexions issues des commissions et groupes de travail, mais aussi du dialogue régulier avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème, qu'ils soient ou non des professionnels de l'enseignement supérieur.

Projet :

- Mettre en œuvre une stratégie de prospective à moyen et long terme impliquant l'ensemble des composantes de la CGE

Actions :

- Mettre en œuvre un plan de formation et de professionnalisation des collaborateurs de la CGE sur leurs sujets de demain
- Définir une méthodologie de prospective pour chacune des activités de la CGE

3.2 Appréhender les évolutions et limites du « modèle Grande école » dans un ESR en transition et une société en évolution

Objectif : Approfondir les liens des Grandes écoles avec l'enseignement secondaire et primaire pour rendre plus attractives les carrières techniques et scientifiques

L'amorce d'une érosion durable de la démographie étudiante, la désaffection de plus en plus importante envers les sciences et les filières scientifiques, une ouverture sociale et territoriale qui ne marque que des progrès modestes malgré les efforts considérables accomplis par les Grandes écoles, représentent autant de défis auxquels les établissements membres de la CGE font actuellement face.

Ces défis reflètent des tendances lourdes affectant depuis de nombreuses années l'enseignement secondaire, voire primaire. A cet égard, la promotion de la science et des carrières scientifiques dès le plus jeune âge pour tous et surtout pour toutes, l'ouverture des possibles à tous les élèves quel que soit leur milieu social, leur genre, et leur territoire d'origine, constituent des enjeux collectifs qui dépassent largement le périmètre et le seul intérêt des Grandes écoles.

Si de nombreux établissements membres de la CGE ont déjà mis en œuvre des stratégies de sensibilisation auprès de l'amont, principalement au lycée, qu'elles rejoignent ou non les initiatives étatiques comme les Cordées de la réussite, force est de constater qu'elles demeurent insuffisantes pour répondre de manière satisfaisante aux défis identifiés. Par conséquent, un partenariat renouvelé et renforcé avec le ministère de l'Éducation nationale, seul compétent pour agir sur l'enseignement secondaire et l'enseignement primaire, ainsi qu'avec les acteurs institutionnels de l'orientation, doit être mis en œuvre pour tenter d'inverser des tendances qui affectent non seulement les capacités de recrutement des Grandes écoles, mais intéressent le devenir de la Nation dans son ensemble.

Projet :

- Participer à la politique d'orientation vers les sciences et les carrières scientifiques en articulation avec l'ensemble des acteurs de l'enseignement primaire, secondaire et supérieur

Actions :

- Valoriser les initiatives des membres en faveur de la science et des carrières scientifiques et techniques
- Nouer des partenariats avec les acteurs institutionnels de l'orientation et participant à l'orientation vers les carrières scientifiques

Objectif : Développer et étendre l'orientation vers les Grandes écoles

Les besoins spécifiques des Grandes écoles, d'ouverture sociale et territoriale, de féminisation des filières d'ingénierie, et plus largement d'une plus grande appétence des futurs étudiants pour les matières scientifiques et techniques, appellent une action structurante et de grande ampleur en matière d'orientation. Cette action doit également permettre de lutter contre l'ensemble des déterminants de l'autocensure qui empêchent de nombreux talents de penser à rejoindre une Grande école, et avoir pour vocation de diffuser de la manière la plus large possible une information fiable et précise sur l'offre de formation des établissements membres de la Conférence.

Si la mission d'orientation des élèves de l'enseignement secondaire incombe en premier ressort aux différents acteurs de l'Education nationale (des établissements d'enseignement à l'ONISEP) ainsi qu'aux régions, les Grandes écoles, par leurs actions de promotion et de communication, autant que de sensibilisation à leur offre de formation, appuyées en cela par les bureaux nationaux étudiants, jouent déjà un rôle dans sa mise en œuvre.

Ce rôle doit être renforcé et amplifié afin de faire des Grandes écoles membres de la CGE, qui font de la qualité de leurs formations et de leurs environnements leur pierre de touche, un avenir désirable pour le plus grand nombre. Les Grandes écoles et la Conférence des grandes écoles doivent ainsi participer, avec l'ensemble des acteurs concernés, à une orientation dans la durée, bien en amont des choix individuels sur la plateforme Parcoursup, démarche indissociable des actions entreprises pour renforcer le vivier d'élèves qui se destinent à l'enseignement supérieur.

Projet :

- Concevoir en lien avec les acteurs institutionnels et associatifs une politique d'orientation vers les Grandes écoles

Actions :

- Organiser annuellement une « Journée de l'orientation vers les Grandes écoles »
- Editer un guide de présentation des Grandes écoles décrivant leurs valeurs et leurs engagements, notamment dans le domaine des transitions

Objectif : Participer à la conception d'une « expérience Grande école »
pleinement inclusive

La diversification sociale, territoriale, et de genre des populations étudiantes, y compris les étudiants en alternance, ainsi que la bonne intégration des élèves en situation de handicap, exigent la mise en œuvre, pendant le cursus, d'un environnement sécurisé et sécurisant, favorable à l'épanouissement et à la contribution de tous et de chacun au bien commun et assurant la cohésion et l'unité de l'établissement.

La CGE doit accompagner ses membres dans la conception et la mise en place de politiques d'établissement inclusives, c'est-à-dire non discriminatoires et qui empêchent toute forme de discrimination de se développer. Pour ce faire, elle pourra notamment capitaliser sur les travaux de sa commission Diversité et tout particulièrement de ses groupes de travail égalité femme/homme et handicap ainsi que sur leurs productions de référence.

Ces politiques d'inclusivité et d'égalité doivent être nécessairement portées par les directions et déclinées à tous les niveaux, des équipes administratives et enseignantes aux étudiants. Plus largement, les travaux de la Conférence doivent également permettre à ses membres de développer une approche globale de prévention des risques, notamment ceux encourus par les étudiants (drogues, conduites addictives, violences sexistes et sexuelles...).

L'engagement sincère et réel dans la mise en œuvre de telles politiques constituera non seulement un facteur d'attractivité pour les établissements, mais participera également à la construction d'une société plus inclusive irriguée par des jeunes diplômés de tous horizons sensibilisés et formés à ces enjeux.

Projet :

- Participer à la conception d'un cadre pour un cursus des Grandes écoles pleinement inclusif

Actions :

- Participer à un renforcement des politiques de prévention, de lutte contre les VSS et toutes les formes de discrimination et de harcèlement
- Concevoir une programmation d'événements et d'actions permettant aux étudiants des Grandes écoles de porter les valeurs d'inclusion dans leur futur environnement professionnel
- Cartographier les structures de l'enseignement supérieur promouvant l'insertion des personnes porteuses de handicap dans la société ainsi que dans le monde du travail

Objectif : Repenser l'internationalisation des Grandes écoles

Les nombreuses incertitudes géopolitiques ainsi que les impératifs environnementaux interrogent profondément, sinon remettent en cause, l'internationalisation des Grandes écoles. En effet, les conflictualités actuelles réduisent le champ des possibles pour les mobilités des étudiants, professeurs, doctorants et chercheurs, ainsi que pour le développement d'implantations à l'international. De même, les défis posés par la transformation socio-écologique invitent à repenser la notion et les pratiques d'internationalisation sous l'angle de leur durabilité, qu'il s'agisse des stages ou des séjours d'étude à l'étranger, de l'accueil des étudiants internationaux, ou encore de la participation à des colloques ou des conférences, mais également sous l'angle de leur inclusivité.

D'autre part, les cadres de l'internationalisation des établissements d'enseignement supérieur connaissent eux-mêmes des évolutions singulières, en Europe notamment. En effet, les alliances universitaires européennes qui se construisent depuis quelques années et auxquelles de nombreuses Grandes écoles participent, représentent un objet original dont les conséquences ne sont pas encore tout à fait perceptibles. Pour autant, ce développement apparaît porteur de nouvelles dynamiques d'internationalisation particulièrement fructueuses pour les établissements qui y prennent part, notamment dans des domaines encore peu concernés, tel l'entrepreneuriat.

Dans ce cadre, la CGE doit non seulement continuer de faire connaître et promouvoir le « modèle Grande école » à l'international, accompagner les écoles dans leurs projets d'internationalisation, mais aussi appuyer leurs réflexions sur les conséquences des transitions sur leurs dynamiques d'internationalisation.

Projet :

- Lancer une réflexion sur les nouveaux enjeux et environnements de l'internationalisation des Grandes écoles

Actions :

- Cartographier la présence des Grandes écoles dans les alliances universitaires européennes
- Recenser les initiatives des Grandes écoles pour des mobilités internationales durables
- Rendre plus inclusive l'expérience étudiante à l'international

3.3 Repenser et redéfinir le positionnement de la CGE et des Grandes écoles dans un écosystème français et international de l'ESR traversé par les transitions

Objectif : Faire de la CGE un vecteur d'interactions renforcées entre les conférences d'établissement d'enseignement supérieur

De nombreux mouvements traversant actuellement l'ESR français, la réorganisation annoncée de l'écosystème de recherche et d'innovation, le nouvel acte de l'autonomie des Universités ou encore la régulation de l'enseignement supérieur privé, appellent une interaction plus forte des conférences d'établissement. Au-delà des de leurs différences, France Universités, UDICE, la CDEFI, la CDEFM et la CGE partagent de nombreux membres participant à ces mouvements ainsi que de nombreux intérêts communs, en premier lieu l'aspiration à un ESR de l'excellence et de la qualité ainsi que la recherche de l'intérêt général. La diversité des membres de la CGE tant par leur nature, que leur statut et positionnement, doit contribuer à faire d'elle un pont, un espace de dialogue et de confiance mutuelle.

Projet :

- Cartographier les intérêts partagés des conférences d'établissement d'enseignement supérieur
- Créer les conditions d'un dialogue renforcé entre les conférences d'établissement d'enseignement supérieur

Actions :

- Organiser des rencontres régulières entre équipes permanentes des conférences pour une acculturation mutuelle
- Concevoir des coalitions sur des sujets d'intérêt partagé
- Organiser régulièrement des événements en partenariat avec les autres conférences d'établissement

Objectif : Penser les coopérations des Grandes écoles avec les acteurs de l'enseignement supérieur à toutes les échelles et au service de l'intérêt général

Les Assises du Cinquantenaire de la Conférence des grandes écoles ont mis en avant tout l'intérêt d'accentuer la coopération entre les Grandes écoles de toutes spécialités dans le domaine de la transformation socio-écologique. Pour autant, l'ampleur et le caractère intrinsèquement transversal des grandes transitions à l'œuvre appellent également une coopération renforcée de l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, seule échelle à même de produire une réponse cohérente, coordonnée, et pouvant avoir un réel impact, au niveau local, national et international.

La constitution d'agences de programme décrites par le président de la République à la fin de l'année 2023 prend par ailleurs acte de l'impérieuse nécessité de telles coopérations dans le champ de la recherche. Néanmoins, cette coopération renforcée et constante, qui doit s'effectuer dans le respect des forces et des traits distinctifs de l'ensemble des acteurs, doit également concerner le champ de l'enseignement et de la formation, initiale autant que continue, tout autant qu'impliquer les écosystèmes proches et lointains des acteurs de l'ESR.

Les Grandes écoles, présentes sur l'ensemble du territoire national, profondément enracinées localement et interagissant constamment avec les acteurs économiques et les collectivités territoriales de leur ressort représentent à cet égard des acteurs essentiels, sinon moteurs de ces coopérations au service de l'intérêt général que la Conférence des grandes écoles doit contribuer à mettre en œuvre.

Projet :

- Envisager les coopérations possibles des Grandes écoles avec l'ensemble des acteurs de l'enseignement supérieur et dans tous les domaines

Actions :

- Cartographier et valoriser les coopérations entre Grandes écoles
- Valoriser et développer les initiatives de coopération territoriale inter-acteurs dans lesquelles les écoles jouent un rôle moteur
- Repenser les liens et interactions entre la CGE et les Conférences régionales des grandes écoles (CRGE) et leurs écosystèmes respectifs



Conférence des grandes écoles

11, rue Carrier-Belleuse
75015 Paris
Tél : 01 46 34 08 42
Email : info@cge.asso.fr
www.cge.asso.fr