

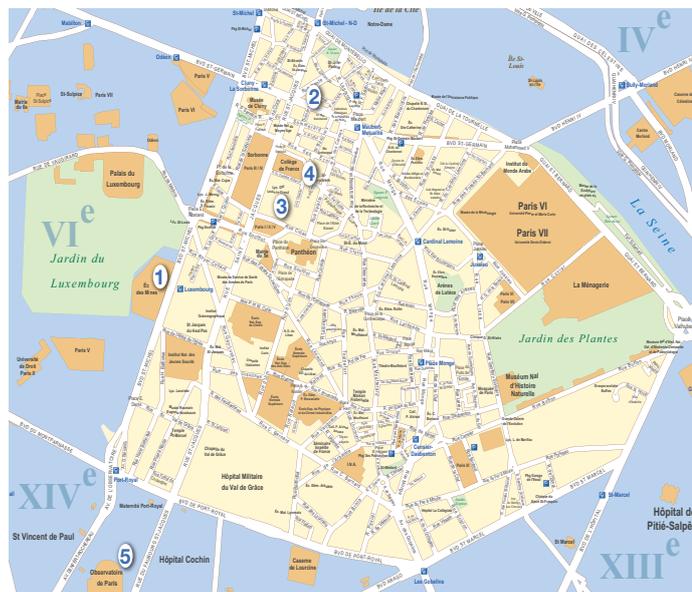


CONGRÈS CGE PARIS – OCTOBRE 2010

« QUELLE RÉPONSE AU DÉFI DE L'INTERNATIONAL
POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ? »

ACTES

« QUELLE RÉPONSE AU DÉFI DE L'INTERNATIONAL POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ? »



- 1 - ÉCOLES DES MINES**
60, boulevard Saint Michel 75006 Paris
- 2 - ESTP**
57, boulevard Saint Germain 75005 Paris
- 3 - LYCÉE LOUIS LE GRAND**
123, rue Saint Jacques 75005 Paris
- 4 - COLLÈGE DE FRANCE**
11, place Marcelin Berthelot 75005 Paris
- 5 - OBSERVATOIRE DE PARIS**
61, avenue de l'Observatoire 75014 Paris

SOMMAIRE

| | Page |
|---|-----------|
| Programme officiel | 2 |
| 1. Séance plénière inaugurale | 4 |
| I. Accueil de Pierre Tapie | 6 |
| II. Intervention de Jean-Pierre Raffarin | 15 |
| III. Intervention de Cédric Villani | 19 |
| 2. Débat public | 25 |
| Comment faire pour que la France devienne le premier pays d'accueil pour les étudiants étrangers ? | |
| 3. Restitutions des ateliers | 33 |
| Atelier 1 - Égalité des chances dans une perspective internationale | 34 |
| Atelier 2 - Implantation d'institutions françaises à l'international | 36 |
| Atelier 3 - Enjeu de marque, mythe ou réalité | 38 |
| Atelier 4 - Le classement de Shanghai doit-il dicter une politique nationale pour l'enseignement supérieur ? | 40 |
| Atelier 5 - Quelle attractivité universitaire de la France face à l'international et quels enjeux pour les entreprises françaises ? | 42 |
| Atelier 6 - Quels étudiants étrangers dans nos programmes de doctorat et quelle attractivité pour les chercheurs étrangers ? | 44 |
| 4. Conclusions de Pierre Tapie, président de la CGE | 47 |
| 5. Conclusions de Valérie Pécresse, Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche | 51 |
| 6. Annexes : Mieux connaître la CGE | 54 |



« QUELLE RÉPONSE AU DÉFI DE L'INTERNATIONAL POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ? »

PROGRAMME OFFICIEL

Mercredi 6 octobre 2010

RÉCEPTION OFFICIELLE D'AVANT-CONGRÈS, 19H00 - 21H00

Lieu : Hôtel de Ville de Paris - 3 rue Lobau 75004 Paris

- Cocktail de bienvenue en présence des membres étrangers
- Accueil de **M. Jean-Louis MISSIKA**, adjoint au maire de Paris, chargé de l'innovation, de la recherche et des universités

Jeudi 7 octobre 2010

SÉANCE PLÉNIÈRE INAUGURALE, 9H00 - 12H15

Lieu : Écoles des Mines - 60 boulevard Saint Michel 75006 Paris

- Accueil de **M. Pierre TAPIE**, Président de la CGE
- Interventions de :
 - > **M. Jean-Pierre RAFFARIN**, ancien Premier Ministre
 - Attractivité de la France pour les étudiants étrangers et exemple de la Chine,
 - > **M. Cédric VILLANI**, médaille Fields 2010

DÉJEUNER - BUFFET, 12H45 - 14H15

Lieu : Observatoire de Paris - 61 avenue de l'Observatoire 75014 Paris

ATELIERS THÉMATIQUES, 14H30 - 16H30

Lieu : ESTP - 57, Bd Saint Germain 75005 Paris

Atelier 1 : Égalité des chances dans une perspective internationale

- Modérateur : **M. Jean-Pierre HELFER**, Directeur général d'Audencia Nantes
- **M. Jean-Claude LE GRAND**, DRH Division des Produits Grand Public et Directeur Corporate Diversité - l'Oréal
- **M. Daniel SABBAGH**, Directeur de recherche - Sciences-Po CERI
- **M. Didier MARQUIS**, Directeur de l'INSA Toulouse

Atelier 2 : Implantation d'institutions françaises à l'international

- Modérateur : **M. Hervé BIAUSSER**, Directeur de l'Ecole Centrale Paris
- **Mme Agnès ARCIER**, Présidente d'ADETEF
- **M. Pierre BULHER**, Directeur général de France Coopération Internationale
- **M. Jean-François CHARNIER**, Conservateur du patrimoine chargé de l'archéologie Agence France Museum, Le Louvre d'Abou Dhabi

Atelier 3 : Enjeu de marque, mythe ou réalité

- Modérateur : **M. Bernard RAMANANTSOA**, Directeur général d'HEC
- **Mme Bernadette de REYNAL**, Direction internationale de la Banque Palatine
- **M. Geoffrey BOULTON**, Professeur émérite à l'Université d'Edimbourg

Atelier 4 : Shanghai doit-il dicter une politique nationale pour l'enseignement supérieur ?

- Modérateur : **M. Pascal CODRON**, Directeur de l'ISA Lille
- **M. Jean-Luc ITO-PAGÈS**, Responsable de l'offre de formation - CampusFrance
- **M. Marc ROLLAND**, Directeur adjoint des Relations européennes et internationales et de la coopération (DREIC)
- **M. Bernard REMAUD**, Président de la CTI
- **M. Frank BOURNOIS**, Président de la CEFDG

Atelier 5 : Quelle attractivité universitaire de la France face à l'international et quels enjeux pour les entreprises françaises ?

- Modérateur : **M. Arnaud VAISSIÉ**, PGD d'International SOS
- **M. Thierry GRANGE**, Directeur du groupe Grenoble EM
- **M. Francis BECARD**, Directeur général de l'ESC Troyes, ancien président du réseau RETIS
- **M. Gérard TARDY**, Directeur de Mérieux Développement
- **Mme Victoire de MARGERIE**, Présidente de Rondol Technology

Atelier 6 : Quels étudiants étrangers dans nos programmes de doctorat et quelle attractivité pour les chercheurs étrangers ?

- Modérateur : **M. Alain STORCK**, Directeur de l'INSA de Lyon
- **Mme Martine PRETCEILLE**, Directrice de l'Association Bernard Gregory
- **M. Mohamed HAMDAOUI**, Chercheur au laboratoire de Mathématiques Appliquées aux Systèmes (MAS) - Ecole Centrale Paris
- **M. Ali MAKKE**, Doctorant - INSA de Lyon
- **Mme Marie-Claude BABY**, Conseillère - Campus France

DÉBAT PUBLIC, 17H30 - 19H00

Lieu : Lycée Louis Le Grand - 123, rue Saint Jacques 75005 Paris

- **M. Pierre TAPIE**, Président de la CGE
- **M. Lionel COLLET**, Président de la CPU
- **M. Alain COULON**, Chef de service stratégie, DGESIP - MESR
- **M. Robert LACROIX**, Professeur émérite, Université de Montréal CIRANO

DÎNER DE GALA, 20H30 - 23H30

Lieu : Observatoire de Paris - 61 avenue de l'Observatoire 75014 Paris

- En présence de **M. Patrick HETZEL**, Directeur général de l'enseignement supérieur

Vendredi 8 octobre 2010

SÉANCE PLÉNIÈRE, 9H00 - 12H30

Lieu : Collège de France - 11, place Marcellin Berthelot 75231 Paris Cedex 05

- Restitutions des ateliers
- Conclusions de **M. Pierre TAPIE**

Clôture par **Mme Valérie PÉCRESSE**, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Après son intervention en clôture du congrès, Madame la ministre nous a fait l'honneur de se prêter à une séance de questions-réponses avec la salle. Ce fut une conclusion porteuse de sens pour tous.

DÉJEUNER - BUFFET, 12H45 - 14H30

Lieu : Collège de France - 11, place Marcellin Berthelot 75231 Paris Cedex 05

PROGRAMME TOURISTIQUE, 15H00 - 17H00

Programme touristique parisien au choix : Visite des Catacombes ou de l'Observatoire de Paris



1. SÉANCE PLÉNIÈRE INAUGURALE

avec :

Jean-Pierre RAFFARIN,
Ancien Premier Ministre

Cédric VILLANI,
Médaillé FIELDS,
Professeur de mathématiques de l'Université de Lyon
Directeur de l'Institut Henri Poincaré

Pierre TAPIE,
Président de la Conférence des grandes écoles

Animée par Alex TAYLOR,
Journaliste

INTRO

Alex TAYLOR

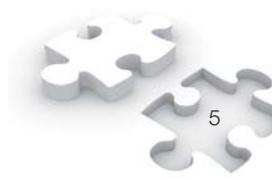
Bonjour à tous.

Bienvenue à ce congrès consacré à la question du défi de l'international pour l'enseignement supérieur. Journaliste européen, j'ai aussi été pendant dix ans professeur d'anglais en France, notamment au Lycée Saint-Louis ou à l'École normale supérieure. Comment un Britannique oserait-il proposer à un public français quelques mots sur l'enseignement des langues ? Outre-Manche, notre situation semble en effet désespérée, tant les Britanniques se désintéressent des langues étrangères. Je crois toutefois que, de ce côté-ci de la Manche, l'espoir n'est pas mort.

Le système français est extrêmement punitif : en effet, en France, lorsque l'on corrige une copie, on retire des points pour chaque faute repérée, plutôt que l'on en accorde. De nombreux Français m'ont aussi souvent fait cette confession : « Je n'oserais jamais parler anglais devant vous ! ». Pourquoi ne pas oser ? Cela renvoie à une peur profonde de la faute qui semble être la trace d'un système d'enseignement excessivement punitif. Le nourrisson qui apprend à parler est sans cesse encouragé par les adultes. Il apprend sans peur, en confiance, de manière naturelle. L'enseignement des langues en France procède à l'inverse. Le système produit des gens qui ont peur de parler dans une langue étrangère.

Le système britannique possède deux approches pédagogiques très différentes. Mon professeur de français avait une approche très stricte, privilégiant l'apprentissage par cœur des verbes irréguliers, dont le très difficile verbe « acquérir ». A l'inverse, mon professeur d'allemand était absolument amoureux de sa langue, qu'il nous apprenait à travers des chansons de Marlène Dietrich. A partir de ces deux expériences, dans ma jeunesse, j'associais toujours l'allemand à un certain plaisir et le français à une épreuve plus rébarbative. C'est dire l'impact des méthodes pédagogiques dans l'apprentissage. Cela a été pour moi une grande leçon de pédagogie. A l'ENS, mes cours les plus réussis s'appuyaient sur le visionnage de sitcoms : ce procédé semblait créer l'ambiance la plus propice à la conversation.

Malgré son intérêt pour les langues étrangères, le système français présente donc un problème. Vous avez toutefois encore une chance de changer afin de faire de l'apprentissage des langues étrangères en France une expérience joyeuse. Tous les pays ont tendance à penser que leur langue est une valeur absolue. C'est là un obstacle important au moment d'apprendre une autre langue : il faut abandonner ses cadres de référence. En Angleterre, la situation est désespérée de ce point de vue. Je suis convaincu que ce n'est pas le cas en France !



I. ACCUEIL DE PIERRE TAPIE

PIERRE TAPIE

Votre discours me rappelle une boutade à propos de la différence entre deux mères, l'une parisienne et l'autre californienne, se rendant toutes les deux au Parc Monceau avec leur enfant de trois ans. La première gronde son enfant : « Sois sage, ne te salis pas ! », alors que la deuxième se contente d'un « Have fun ! ». Ces différences ne se limitent donc pas seulement à l'apprentissage des langues.

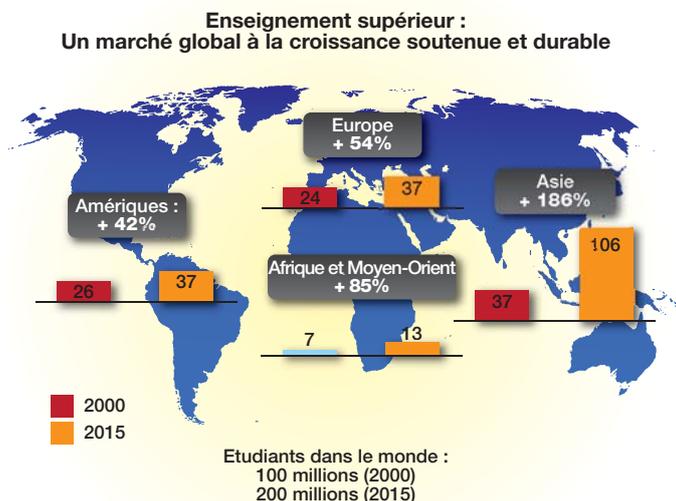
Bienvenue à tous et à toutes. Notre congrès se tiendra dans différents lieux du Quartier latin, à la fois prestigieux et symboliques, dont le grand amphithéâtre du Collège de France. Nos échanges rassembleront environ quatre cents participants et je tiens donc à tous vous remercier de votre enthousiasme.

Nous tenterons ce matin de planter le décor de notre débat, avant de solliciter nos deux invités sur la question des défis de l'enseignement supérieur.

1. QUELQUES DÉFIS CHIFFRÉS

Entre 2000 et 2015, le nombre d'étudiants dans le monde passera de 100 à 200 millions, dont 70 millions d'étudiants asiatiques. Chaque année, l'enseignement supérieur mondial devra donc accueillir quelque 7 millions d'étudiants supplémentaires. La Chine et l'Inde devront pour leur part former près de 55 millions de jeunes. Pour cela, ces pays devront créer chaque semaine l'équivalent de deux universités de 20 000 étudiants. C'est là un défi immense.

Pour former ces nouveaux étudiants, il faut aussi former de nouveaux professeurs. L'étude des stocks en étudiants chercheurs des pays du monde est très instructive. L'Europe de l'Est, l'Inde et l'Amérique latine sont de féroces importateurs. L'Amérique du Nord se situe à l'équilibre, alors que l'Europe, même si cela est peu connu, est la première région du monde en termes de capacité exportatrice.



Pénurie de professeurs (chiffres de 2004)

| | Professeurs de l'enseignement supérieur (en milliers) | Doctorats/an (flux en milliers) | Ratio Professeurs / Doctorants (flux annuel) |
|--|---|---------------------------------|--|
| États arabes | 258 | 17 | 15 |
| Europe centrale et orientale (sauf Russie) | 1180 | 13.3 | 89 |
| Asie centrale | 136 | 2.5 | 54 |
| Asie de l'Est et Pacifique | 2412 | 53 (*) | 46 |
| Amérique latine & Caraïbes | 1150 | 3.2 | 360 |
| Amérique du Nord | 1300 | 48 | 27 |
| Europe de l'Ouest | 1250 | 75 | 17 |
| Asie du Sud et de l'Ouest | 777 | 12 | 63 |
| Afrique sub-saharienne | 141 | 6 | 34 |
| Total | 8604 | 230 | 37 (moyenne) |

(*) 23,000 in China and 15,000 in Japan

2. UNE FRANCE PAUVRE OU BIEN DOTÉE ?

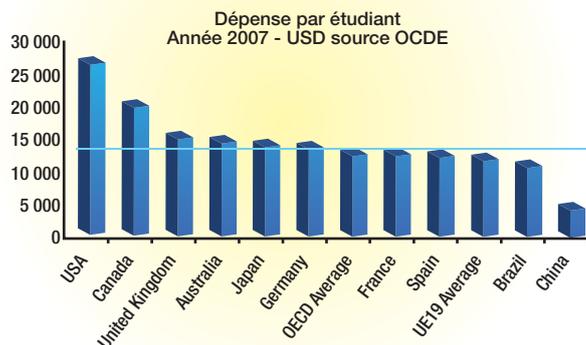
Ce titre provocateur doit me permettre d'évoquer quelques aspects financiers. En termes de dépenses par étudiant, la France se situe en réalité sous la moyenne de l'OCDE. Avant les investissements massifs consentis par le Gouvernement actuel dans le cadre du Grand emprunt, les Etats-Unis dépensaient par étudiant deux fois plus que la France, et le Canada 1,5 fois.

A quelle sorte de formations ces coûts correspondent-ils ? Il est aussi intéressant d'examiner le niveau des investissements consentis non par étudiant mais sur toute la durée de la formation. La France se situe encore à un niveau assez faible, derrière le Danemark, le Japon, les Pays-Bas, le Royaume-Uni ou l'Allemagne, qui investissent tous entre 20 et 60 % de plus que la France.

Comment ces pays financent-ils cet effort ? Dans tous les pays, ces dépenses se répartissent entre les financements publics, les frais de scolarité et les revenus privés. Aux Japon, aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni, l'importance de l'investissement s'explique par la forte contribution des financeurs privés, qu'il s'agisse des ménages ou des entreprises. En France, au contraire, 90 % de l'effort financier est assumé par l'Etat.

Lorsque l'on s'intéresse aux dépenses intérieures de R&D en pourcentage du PIB, on s'aperçoit que de nombreux pays, comme la Finlande, l'Allemagne, le Japon, la Corée ou les Etats-Unis ont accru leurs

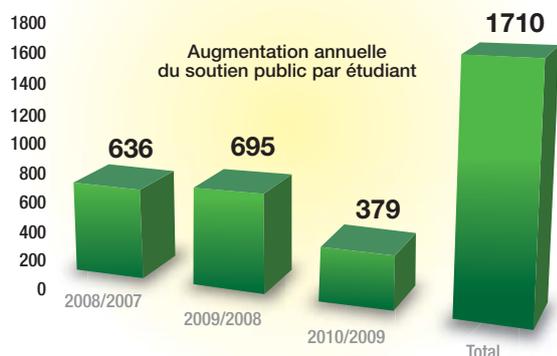
Coût de l'enseignement supérieur : luxueux, efficace, indigent ?



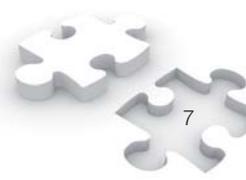
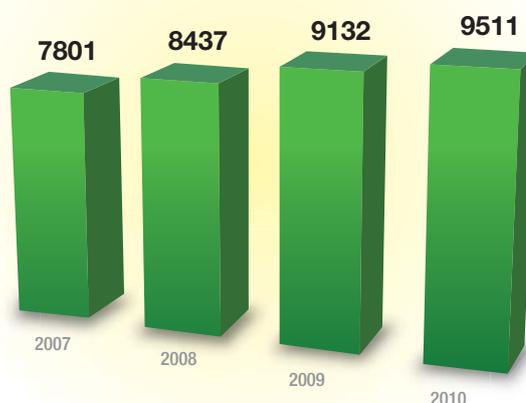
dépenses en recherche dans des proportions considérables. Dans ces pays, l'investissement en R&D atteint aujourd'hui 3,5 % du PIB. En 2008, la France ne consacrait à ce poste que 2 % de son PIB. Ce chiffre n'est récemment passé qu'à 2,2 %. Ces tendances spectaculaires illustrent bien les différents niveaux des efforts nationaux.

On peut ensuite s'intéresser à l'histoire de la poule et de l'œuf : l'investissement est-il un luxe, une conséquence ou un facteur de la richesse ? Un seul chiffre, à cet égard, me paraît suffisamment éclairant : les dix premières universités du classement du Shanghai, selon les données disponibles dans celui-ci, dépensent en moyenne 2,2 millions de dollars par chercheur et par an.

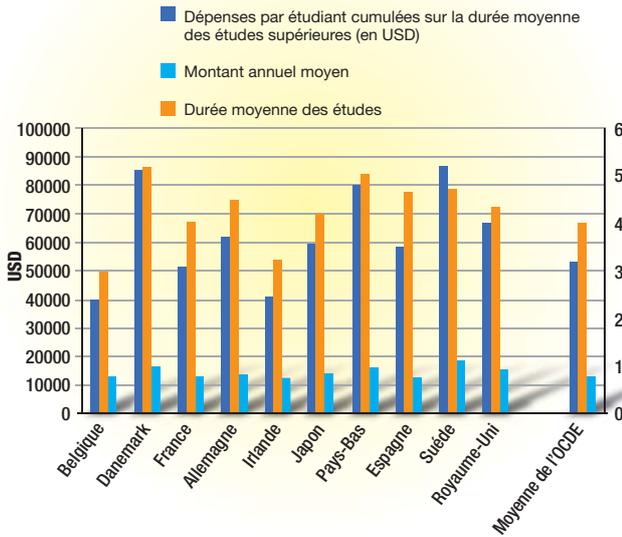
Augmentation du soutien public



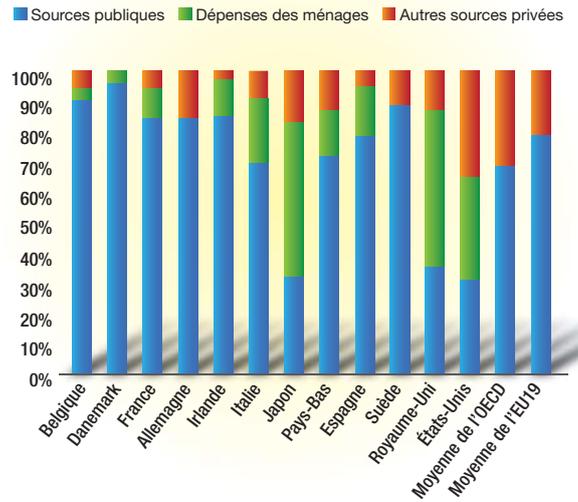
Evolution du soutien public/étudiant



Dépenses des établissements d'enseignement par étudiant cumulées sur la durée moyenne des études supérieures, tous services confondus (2007)

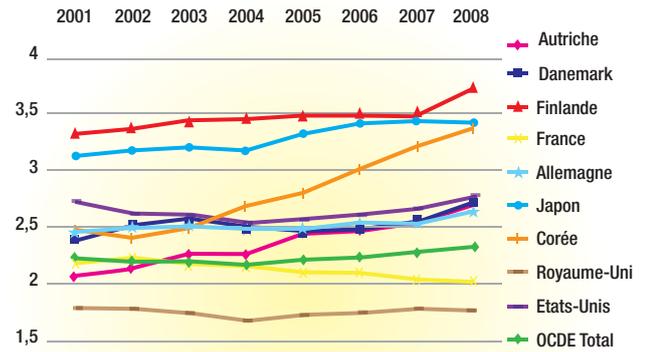
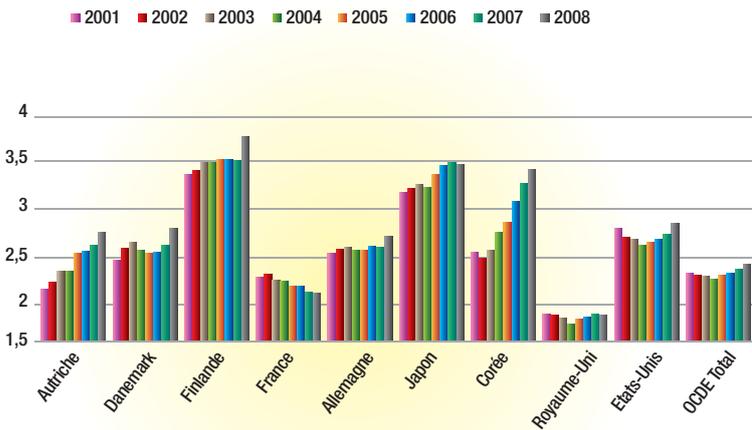


Répartition des contributions au financement du supérieur (2007)



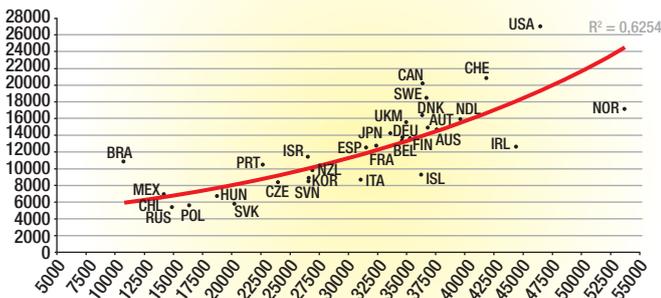
Dépenses intérieures brutes de R&D

(en pourcentage du PIB)

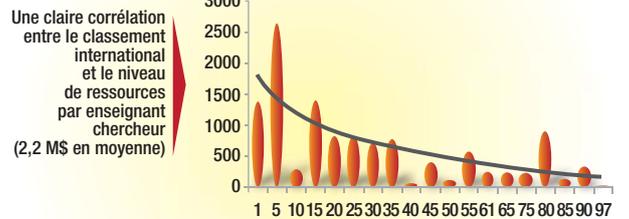


Source : Science et technologie : tableaux clés de l'OCDE - OCDE 2010

Dépenses par étudiant et PIB/habitant



Ressources par enseignant chercheur (KS, PPA, 2008)***



* Échantillon de 20 universités représentatives du top 100 du classement de Shanghai
 ** Moyenne sur les 10 premières du classement de Shanghai
 *** Il existe bien sûr des viviers d'excellence de niveau international de taille beaucoup plus limitée, mais il ne s'agit pas de pôles

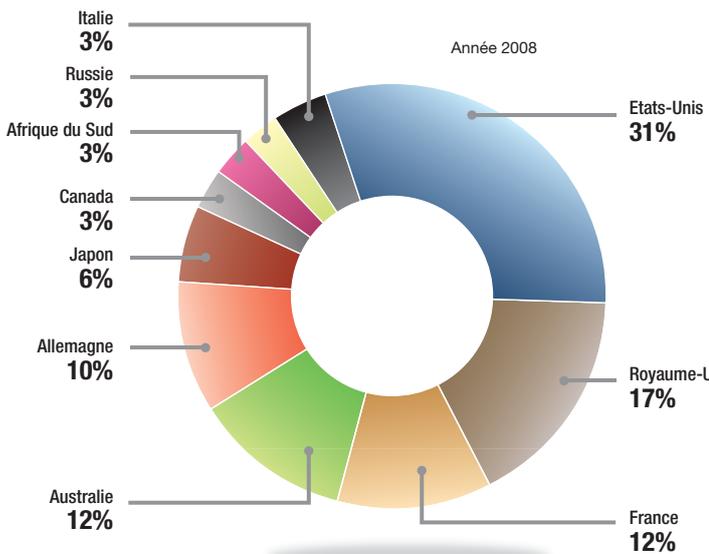
Source : ARWU 2009 et rapports d'activité des universités concernées

3. LA FRANCE ATTIRE-T-ELLE ?

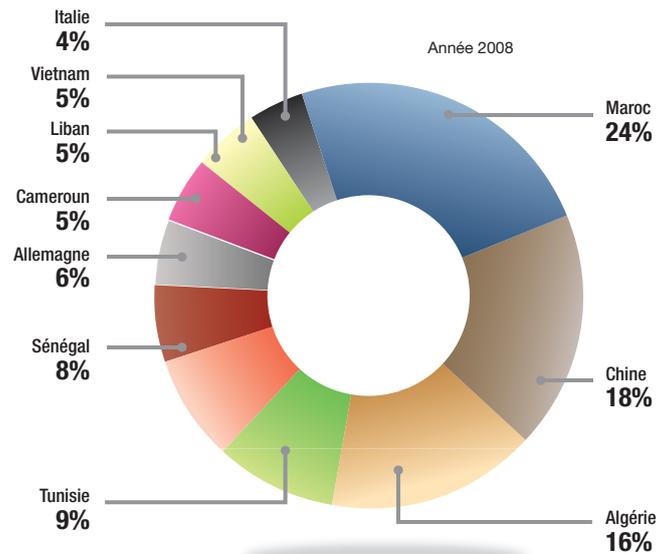
Sur la planète, la France est aujourd'hui le troisième lieu d'accueil des étudiants internationaux, après les Etats-Unis et le Royaume-Uni. En rapportant le nombre d'étudiants accueillis à la population étudiante locale ou à la population globale, la concentration des étudiants étrangers en France est même plus importante qu'aux Etats-Unis. La France est donc considérée comme une destination intéressante.

Cette attraction possède toutefois une caractéristique particulière : 50 % des étudiants étrangers en France proviennent du Maghreb. Ce chiffre atteint 63 % si l'on ajoute le Sénégal et le Cameroun. L'attractivité française auprès des pays émergents semble toutefois se renforcer, notamment auprès des étudiants chinois, qui représentent désormais 18 % de la population étudiante étrangère.

Les 10 premiers pays d'accueil des étudiants internationaux

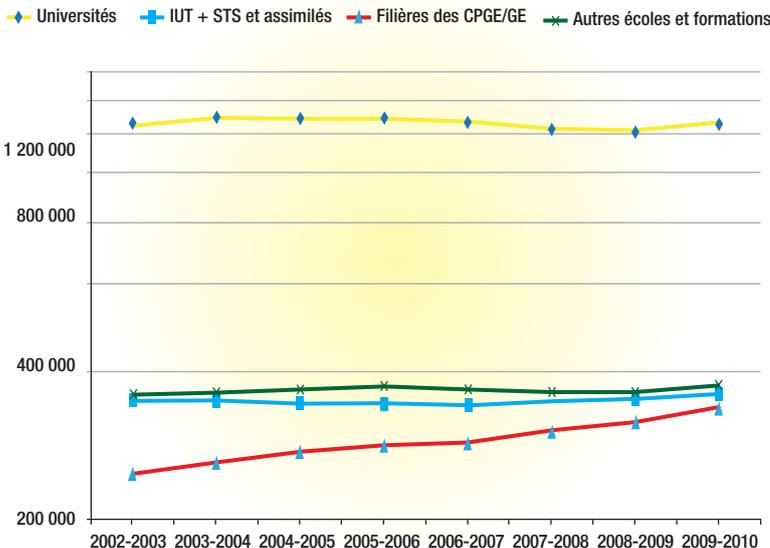


Les 10 premiers pays d'origine des étudiants internationaux en France

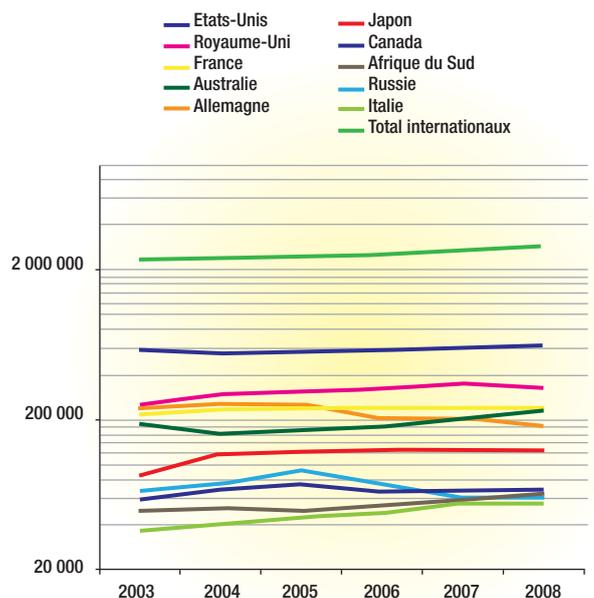


Évolution des effectifs de l'enseignement supérieur français

(Source DEPP 2010)



Les 10 premiers pays d'accueil des étudiants internationaux



4. LES DÉFIS SOCIAUX SONT-ILS NATIONAUX ?

Plusieurs chiffres parus dans une édition récente du Monde interpellent. Au fur et à mesure du parcours étudiant, la part des enfants issus de classes supérieures (cadres et professions libérales) augmente très régulièrement, passant de 16 % en 6^{ème} à 51 % pour les bacs reçus avec mentions Bien ou Très Bien. Ce pourcentage reste ensuite stable dans les filières d'excellence post-bac. A l'inverse, la proportion des étudiants issus de parents ouvriers ou inactifs décroît régulièrement au fur et à mesure du parcours universitaire. Ces données semblent plus fiables que l'observation du nombre des étudiants boursiers. En effet, 25 % des bourses accordées par le système actuel touchent des étudiants issus de milieux sociaux favorisés.

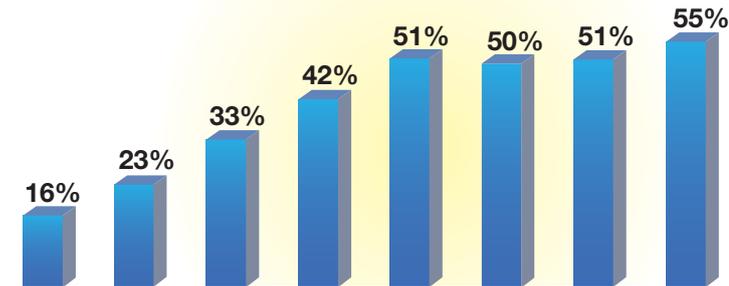
Dans *Les Sociétés et leur école*, François Dubet et Marie Duru-Bellat ont récemment réalisé un *benchmark* international des systèmes d'enseignement du monde entier, et ce sur la base de plusieurs critères. Selon ce travail, la France présente un niveau d'inégalités moyen par rapport aux autres pays. L'étude démontre aussi que l'emprise du diplôme est en réalité moins forte en France que dans la plupart des pays de l'OCDE. En revanche, la France présente un niveau élevé de reproduction sociale. Ce sont toutefois l'Italie, le Royaume-Uni et les Etats-Unis qui affichent la corrélation la plus forte entre des niveaux élevés de reproduction sociale et d'emprise du diplôme.

Cette étude permet donc de dissiper certaines idées reçues. Les neuf plus grandes universités ne comptent sur leurs bancs que 2,5 % de boursiers, soit un pourcentage nettement inférieur aux 10 à 15 % qu'affichent en France les écoles les moins ouvertes aux jeunes d'origine sociale modeste.

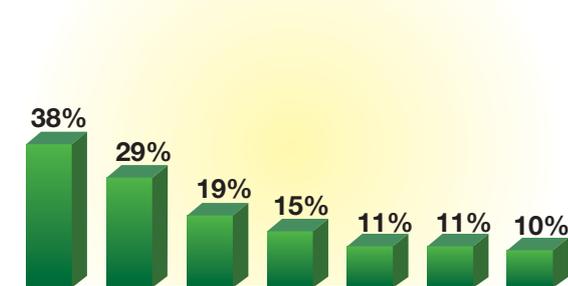


Défis sociaux en France

Proportion de parents cadres supérieurs et professions libérales



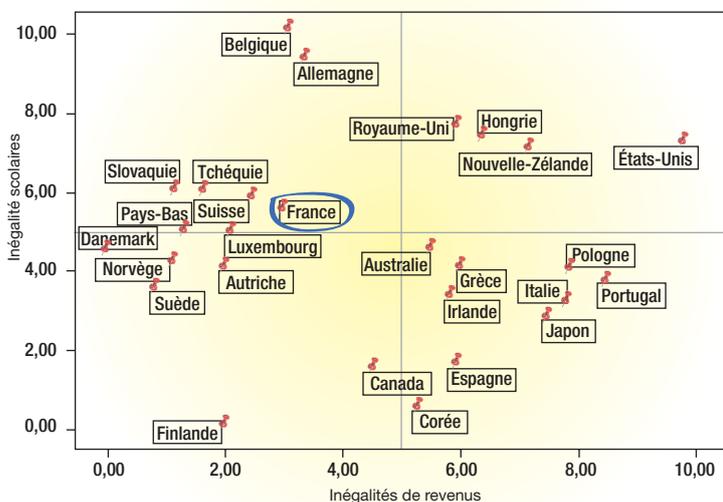
Proportion de parents ouvriers, incartifs



Source : Science et technologie : tableaux clés de l'OCDE - OCDE 2010

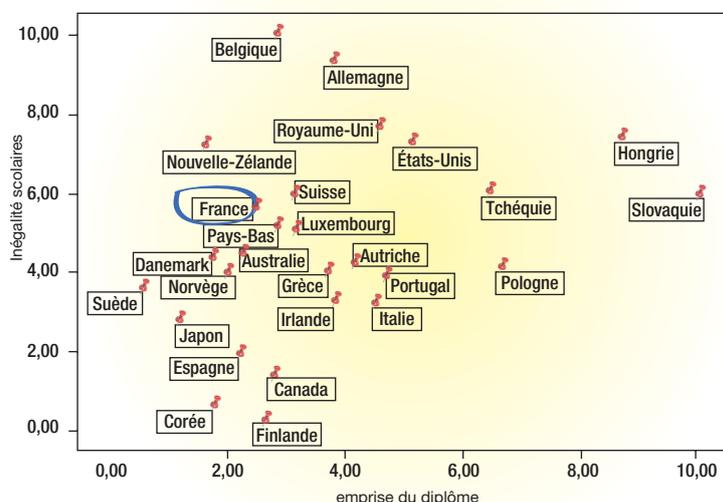
Inégalités scolaires et inégalités de revenus

Inégalités scolaires et inégalités sociales



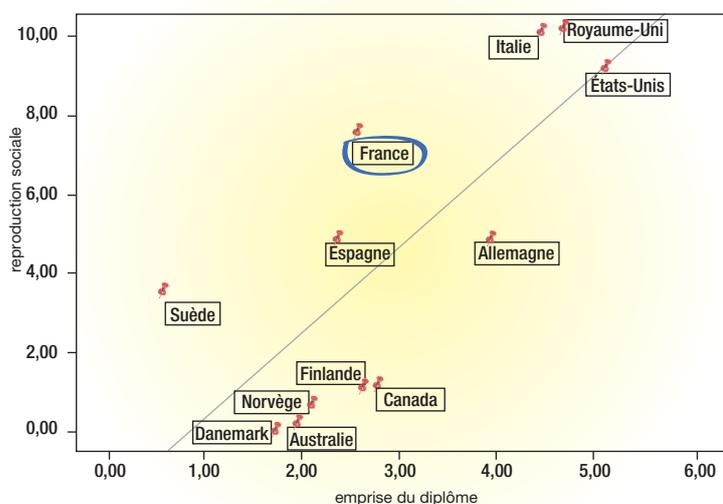
Emprise du diplôme et inégalités scolaires

Emprise du diplôme et inégalités scolaires



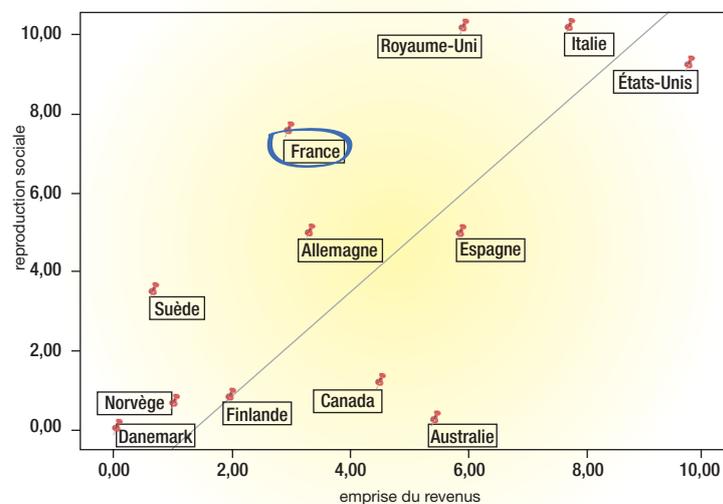
Emprise du diplôme et reproduction sociale

Emprise du diplôme et reproduction sociale



Inégalité de revenus et reproduction sociale

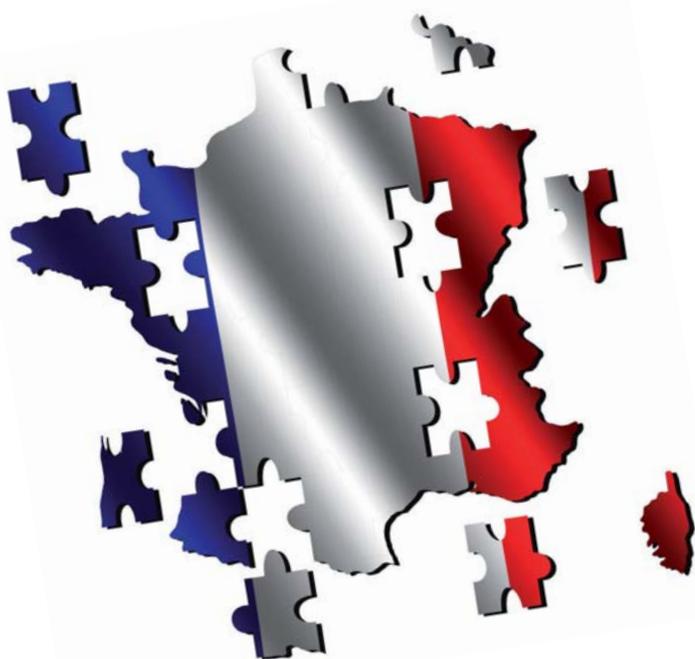
Inégalités de revenus et reproduction sociale



Source : « Les sociétés et leur école. Emprise du diplôme et de la cohésion sociale. » (2010)



5. QUELLE ORGANISATION FRANÇAISE ORIGINALE ?



Les plus grandes originalités du système français ne sont pas celles que l'on croit. Par rapport au modèle international, l'Université française se distingue par son caractère public (le terme d'université est même réservé aux établissements publics), ainsi que par leur forte spécialisation disciplinaire.

Au contraire, les grandes écoles françaises semblent plus proches du modèle des universités internationales. D'ailleurs, il est amusant de noter que les deux idéogrammes qui, en chinois, expriment l'idée d'« université », se traduisent littéralement par « grande » et « école ».

Les véritables spécificités françaises sont en réalité rarement évoquées. Tout d'abord, la plus grande part de la recherche d'excellence est assurée par des chercheurs qui n'enseignent que rarement. Ensuite, la recherche reste faiblement financée par le privé. L'Etat centralisé est omniprésent. Enfin, en matière de gouvernance des universités, les originalités sont aussi nombreuses.

La scène française présente aujourd'hui plusieurs questions ouvertes. Faut-il développer le modèle des méga-universités pour développer la visibilité de nos établissements sur le plan international ? Quelle taille critique rechercher ? Quelle place accorder aux différents classements ? Comment traiter les enjeux de la multidisciplinarité, de la valorisation et de l'entrepreneuriat ? Les diplômés doivent-ils être délivrés *ex ante* ou *ex post* ?

Si les interrogations sont nombreuses, le système français présente dans le même temps certaines performances véritablement remarquables. La France, qui ne représente que 1 % de la population mondiale, a obtenu 33 % des médailles Fields, qui récompensent chaque année les mathématiciens les plus méritants. Les *business schools* françaises apparaissent régulièrement dans les premières places des classements internationaux.

Faut-il donc chercher à copier d'autres modèles ou bien approfondir encore davantage le nôtre ? La question est donc de savoir si l'enseignement supérieur français doit changer de paradigme. Il s'agit aujourd'hui d'identifier un type d'établissement capable de répondre à la demande massive en enseignement supérieur, de proposer des formations d'élite, et de mobiliser ensuite des sources de financements adaptées. Le premier objectif de l'enseignement supérieur doit-il être d'offrir aux jeunes une solide culture générale ou plutôt de leur assurer de trouver un métier ?

Plusieurs autres questions restent ouvertes. Qui formera les futurs universitaires qui constitueront la masse des étudiants à venir ? Comment attirer dans un premier temps et retenir ensuite les universitaires et les étudiants les plus remarquables ?

Finalement, la France peut-elle changer d'ambition ? Cela sera sans doute nécessaire si elle souhaite préserver sa place dans l'enseignement supérieur mondialisé. Pour cela, parmi les 7 millions d'étudiants supplémentaires mondiaux intégrant chaque année l'enseignement supérieur, la France devra tenter d'accueillir 50 000 jeunes. En dix ans, cela aboutirait à un triplement de la population des étudiants étrangers, qui passerait ainsi de 250 000 à 750 000. Parmi ces 500 000 nouvelles recrues, 400 000 seraient autofinancés et 100 000 recevraient des bourses, pour un enjeu financier total s'élevant à 5 milliards d'euros. C'est là un défi extrêmement ambitieux. Pour le relever, la France peut toutefois s'appuyer sur un modèle d'ores et déjà très attractif.

Tripler le nombre d'étudiants étrangers
en France, de 250 000 à 750 000...



“The imagination is not a state ; It is the Human existence itself ”

William Blake

Evolutions législatives & réglementaires

- 1998 : Sorbonne
- 1999 : Bologne
- 2002 : Master + Licence
- 2006 : Création des PRES – arrêté Etudes doctorales - CPE
- 2007 : LRU
- 2008 : 2009, 2010 : 7500€ => 9300€/Etudiant/an
- 2009 : Grèves : statuts des personnels académiques
- 2008 : « Plan Campus » pour 10 Campus d'excellence
- 2010 : « Grand Emprunt » : 22MM€ /35MM€ pour ESR (70%)

Une ambition pour la France

Parmi les + 7 000 000 étudiants supplémentaires/an, accueillis par les établissements français (en France ou délocalisés) : + 50 000 étrangers par an pendant 10 ans.

250 000 à 750 000 étudiants étrangers.

Autofinancés par 400 000 x 12500 €/an et 100 000 bourses chaque année.

Enjeu = 5 MM€ = 7x Grand Emprunt, financé en devises
Les institutions françaises pourront attirer des étudiants internationaux remarquables grâce au pays des Droits de l'Homme, au modèle social, à l'Europe, à la formation intégrée théorique et pratique.

Accueillir des francophiles en langue anglaise, ils apprendront ensuite le Français : Loi Toubon dans l'Enseignement supérieur et la Recherche ?





II. INTERVENTION DE JEAN-PIERRE RAFFARIN

Bonjour à tous. Je suis très heureux d'être parmi vous aujourd'hui, car je prête une attention particulière aux grandes écoles françaises et aux travaux de la CGE. Le sujet d'aujourd'hui est passionnant. A l'issue de mon expérience à Matignon, de retour au Sénat, j'ai pu renouer le contact avec de jeunes étudiants, en suivant notamment une formation à l'ESCP. Je prolonge aujourd'hui cette expérience pédagogique au Québec ou en Chine, où je vis au quotidien certaines des problématiques dont nous traitons aujourd'hui. Avant tout, je souhaite dire toute ma considération pour le système des grandes écoles et mon engagement pour leur défense.

Si aujourd'hui, au niveau mondial, le système de l'enseignement supérieur est puissant, il est encore faible par rapport à ce qu'il sera dans dix ans. Tous les pays ont compris que l'enjeu n'est plus d'être l'atelier du monde mais plutôt son lieu de formation. Il est toujours difficile de tenir des propos généraux sur un peuple et cela encore plus vrai pour les Chinois tant, comme disait Paul Claudel, il paraît difficile de « les connaître tous ». Mes quelques expériences m'ont toutefois confirmé l'intérêt que porte la Chine aux questions ayant trait à l'enseignement supérieur. Récemment, je rencontrais un jeune polytechnicien étudiant à Shanghai. Je lui disais mon admiration devant la difficulté que doit présenter l'étude des chinois. Il m'a pourtant répondu la chose suivante : « Ce qui est dur ici, ce n'est pas le chinois, ce sont les maths ! ». Les Chinois ont bien compris qu'en cette première décennie du XXI^{ème} siècle, la bataille qui s'est engagée est une bataille de l'intelligence.

Les bouleversements mondiaux doivent nous inciter à nous interroger sur l'émergence si rapide de la Chine. Ce pays surmontera sans doute sous peu ses difficultés sociales ou économiques. Il s'appuiera, pour les quinze prochaines années, sur le large réservoir de croissance que constitue sa population. Son modèle de croissance se réorientera sans doute sur la croissance intérieure, plutôt que sur l'exportation, ce qui entraînera un rééquilibrage social. La Chine pointe déjà au second rang des puissances économiques. Elle ne se contentera toutefois pas de cela : avec son émergence, arrivent des normes, des hiérarchies et des valeurs. Nous devons donc nous préparer à assimiler les éléments positifs de cette nouvelle donne.

Étudiant, je lisais *Le défi Américain*, ouvrage dans lequel Jean-Jacques Servan-Schreiber nous sensibilisait à plusieurs enjeux qui sont effectivement ceux que le monde actuel doit traiter. Aujourd'hui, notre devoir est de tenter de mieux mesurer le défi asiatique et l'engagement que nos futurs dirigeants devront avoir vis-à-vis de cette région.

Les Chinois possèdent à la fois de grandes qualités intellectuelles et une très forte capacité de travail. Un jeune Chinois apprend le français en neuf mois, quand neuf ans sont parfois nécessaires aux Français qui tentent d'apprendre le chinois. Des étudiants français en Chine témoignaient devant moi : les jeunes Chinois travaillent simplement davantage, y compris la nuit ! L'un d'eux disait même qu'en Chine, le régime des 35 heures s'applique plutôt à la durée hebdomadaire du sommeil...

La France est très marquée, dans son histoire intellectuelle, par la dialectique. Ce mode de pensée très prégnant, est tout à fait distinct du raisonnement asiatique, où le yin et le yang cohabitent toute la vie. La mentalité asiatique ne recherche donc aucun de ces dépassements ou de ces synthèses qui caractérisent la dialectique. C'est là une logique différente : un partenaire ne devient pas bon au lendemain de la signature d'un contrat. Il possède, intrinsèquement, une part de mal contre laquelle il convient de rester toujours vigilant, et la méfiance doit être constante. L'idéal de l'honnête homme, dans l'esprit asiatique, cherche donc à maximiser le bien et à minimiser le mal. Face à cela, nous devons abandonner nos schémas et nos certitudes intellectuelles : il existe d'autres modes de pensée, qu'il faut pouvoir comprendre. Il peut être difficile de concilier prétention à l'universalité et respect de la diversité. Nous évoluons dans un univers qui exige que nous questionnions sans cesse notre mode de pensée.

Je souhaiterais d'ailleurs saluer l'engagement de l'Ecole centrale à Pékin, que je juge tout à fait exceptionnel. J'en suis très admiratif. Cet établissement a initié une démarche éducative originale, ouverte au monde chinois mais conservant son identité, par ailleurs très puissante. Le diplôme délivré par l'Ecole centrale en Chine, dans un univers chinois, possède la même valeur que le diplôme français. Cette expérience tout à fait exceptionnelle mérite d'être saluée. L'Université française doit pouvoir former à la fois des gens francophones et francophiles. Ce type de démarche est donc essentiel et elle s'inscrit dans le sens du métissage que nous devons rechercher. Il ne faut donc pas se contenter d'envoyer nos étudiants à l'international, mais plutôt de mesurer la part d'Asie, tant dans l'expérience que dans la pensée, que nos formations doivent intégrer et proposer à nos jeunes diplômés.



Dans un monde multipolaire, pour ne pas disparaître, il faut privilégier la logique de projet. Les transferts de technologies, les expériences ponctuelles ne suffisent pas si la stratégie d'un projet n'est pas partagée. C'est donc les projets, plus que les structures, autour desquels les partenariats doivent être passés. A partir de là, la question stratégique, d'un point de vue économique, est de chercher à comprendre quel avion chinois sera vendu dans le monde entier d'ici dix ans, pour ensuite tenter d'y intégrer une part française. En matière nucléaire, le gouvernement chinois, qui a bien compris les limites de la technologie de l'EPR, encourage déjà le développement de la quatrième génération. La France ne possède pas de puissance mondiale, et elle doit donc s'impliquer dans des projets portés par des pays possédant cette capacité. Il ne faut donc pas se limiter aux logiques d'importation ou d'échanges.

Au fond, la première qualité d'une politique économique résidera bientôt dans son attractivité. Emplois, entreprises et capitaux deviennent nomades. Les pays doivent être capables d'attirer les forces circulant aujourd'hui dans le monde. Nous devons donc veiller à ce que l'attractivité française suive une logique de prospective et d'avenir. C'est là un point important de la bataille politique. La différence ne se fera pas sur les systèmes éducatifs en eux-mêmes, mais plutôt sur l'attractivité de notre modèle et notre capacité d'accès aux élites chinoises ou indiennes. Il existe aujourd'hui une matière grise disponible dans le monde que la France doit chercher à attirer.

J'attache, comme la CGE, une grande importance au développement des fondations d'école ou des associations d'anciens élèves. Pour mobiliser les fonds que cet effort nécessitera, il conviendra toutefois de présenter cette ambition non comme une ambition de la CGE mais bien comme une politique nécessaire pour la France. J'ai entendu votre message et je suis prêt à travailler avec vous sur ces sujets. Le principal obstacle réside sans doute auprès de l'opinion française, qui n'est pas toujours prête à accueillir les capitaux étrangers, même si l'implantation de Toyota, par exemple, a sauvé le Valenciennois. De ce point de vue, il faut ouvrir les volets français. La France croit trop souvent que la politique française peut s'imposer au monde. Nous ne pourrions développer notre attractivité dans un pays où le voyage est coupable et l'étranger suspect.

Il faudra donc élaborer un dispositif de l'attractivité. Il était intéressant de constater à quel point les esprits n'étaient pas mûrs pour le Grand emprunt. Beaucoup d'éléments présents dans la version initiale n'ont pas été retenus car ils n'apparaissaient pas comme stratégiques. Au contraire, d'ici quelques années,

c'est sur ces éléments que la différence se fera. Il nous faut donc considérer l'attractivité comme une priorité politique. Je sais que cela est votre combat permanent. Beaucoup de parlementaires sont prêts à vous rejoindre. Dans ce monde globalisé, la vraie force de la France, c'est sa capacité pédagogique.

Alex TAYLOR

Il existe aujourd'hui au problème d'harmonisation au niveau européen. Le premier enjeu du développement de l'attractivité des établissements européens ne serait-il pas l'élaboration d'une offre globale et cohérente ?

Jean-Pierre RAFFARIN

L'Europe doit être rassemblée. Il faut toutefois se méfier des offres qui, tel l'albatros, ont des ailes si grandes qu'elles empêchent de marcher. Dans un système trop globalisé, la motivation se dilue. Le système français est très incitatif et il encourage les étudiants à se dépasser. Cela est conforme à ma culture libérale. Il faut laisser les projets respirer. L'Europe pourra sans doute porter un discours global et orchestrer la communication qui devra accompagner l'offre européenne. Mais les projets devront bien, quant à eux, être portés par les écoles. Aujourd'hui, le défi n'est pas d'attirer les étudiants chinois, mais de faire venir les meilleurs. Le défi de l'attractivité n'est pas quantitatif, mais bien qualitatif. Statistiquement, nous trouverons toujours des Chinois volontaires pour venir en France. Là n'est pas la difficulté.

Éric PARLEBAS, École française d'électronique et d'informatique

La CGE rassemble tous types d'écoles. Toutes ne possèdent ni la réputation ni les moyens des plus grandes écoles françaises. Comment développer l'attractivité des écoles les moins connues à l'international, et ainsi alimenter la flamme de la francophilie ?

Jean-Pierre RAFFARIN

C'est là un sujet difficile. La Chine est toujours surprenante et paradoxale. Elle est à la fois centralisée et décentralisée. Lorsque l'on voyage en Chine, dès lors que l'on croit découvrir ou comprendre quelque chose, on s'aperçoit souvent, peu de temps après, que l'inverse est aussi souvent vrai. Il ne faut donc pas se focaliser sur le niveau national. En Chine, le local est aussi une voie d'entrée formidable. Carrefour a ouvert une soixantaine de magasins dans les provinces avant que Pékin ne finisse par s'y intéresser. Le territoire est nécessairement un enjeu important, puisque c'est là où se bâtissent les projets. Il faut donc chercher à passer des partenariats avec des villes. Cela permet, assez rapidement, d'entrer en négociation avec des interlocuteurs responsables et possédant de réelles marges de manœuvre. Le niveau national n'est donc pas forcément la meilleure voie d'accès.



Ensuite, comment alimenter la francophilie ? Dans son rapport à la Chine, la France peut s'appuyer sur des relations fondées sur la culture. Contrairement aux Canadiens ou aux Américains, nous savons ce qu'est une culture ancienne. Nous sommes sensibles au patrimoine, nous avons le respect des grands auteurs. Ce sont là des sujets qui intéressent profondément les Chinois. La France est aussi souvent considérée comme un pays ami, car les Chinois n'ont pas oublié que le général de Gaulle a reconnu la Chine dès 1964. Il prolongeait ainsi un dialogue historique entre deux nations très anciennes. Montrer son intérêt pour la pensée chinoise est sans doute le meilleur moyen de nouer une relation avec un Chinois.

De la salle

Il a été dit que notre système éducatif était punitif et inculquait à nos jeunes une peur massive de l'erreur. Dans le même temps, notre système est aussi très performant, puisque la France est apparue à de nombreuses reprises au palmarès des médailles Fields. Vous avez aussi dit que, malgré ses qualités, le système éducatif serait moins important, en termes d'attractivité, que le territoire. Comment développer l'attractivité de notre territoire ?

Jean-Pierre RAFFARIN

Notre territoire est très attractif, et cela autant pour les Américains que pour les Chinois. Nos atouts sont nombreux, bien connus et valorisés à l'étranger. C'est un capital dont nous devons être conscients. Par rapport à d'autres pays, notre attractivité est réelle. En même temps, il nous faut prendre garde au pessimisme de notre jeunesse : les jeunes Français sont plus pessimistes que les Pékinois ou les Cariocas. Le continent européen connaît ses propres difficultés identitaires, stratégiques et politiques. La qualité de son débat public est toutefois une vraie force, même

si, en France en particulier, la génération du baby-boom, née dans les années 50, connaît une audience excessive. L'histoire de l'humanité a pourtant vu les générations nouvelles résoudre, de manière continue, les problèmes que les précédentes n'ont pas réglés. Dans le monde en général, les jeunes générations se sentent à la hauteur de cette tâche. C'est moins le cas en France. Cela donne raison à Alexis de Tocqueville, selon qui « Toute génération nouvelle est un peuple nouveau ». Les anciennes générations doivent livrer aux nouvelles des savoir-faire mais elles ne doivent pas aller jusqu'à penser à leur place.

Pierre TAPIE

Je souhaite vous remercier très chaleureusement de ce discours. Les jeunes Français sont en effet, par rapport aux autres jeunes Européens, très critiques. Dans nos écoles, en revanche, les jeunes Français sont souvent très optimistes quant à l'avenir. Il suffit pour cela de savoir le considérer comme une opportunité.

Par ailleurs, nous avons bien conscience que notre proposition de développer l'accueil des étudiants étrangers ne sera valable que si elle est reprise au niveau national. Plusieurs d'entre nous ont, dans leur école, constaté empiriquement l'effet très puissant de la présence d'étudiants étrangers assis aux côtés des jeunes Français, sur les bancs de nos amphithéâtres. Au-delà d'un certain seuil, que nous estimons à environ un tiers de l'effectif, cet effet de levier devient très puissant et producteur d'une vraie stimulation intellectuelle.

Il peut paraître amusant que le montant de l'investissement nécessaire, soit 20 milliards d'euros, représente aussi la hauteur du déficit de la Sécurité sociale. Il s'agit là, en quelque sorte, de rendre un arbitrage entre les jeunes et les anciennes générations.





III. INTERVENTION DE CEDRIC VILLANI

Merci beaucoup. Je suis très heureux d'être présent devant vous. Je commencerai par rappeler une évidence : la science est internationale. Les mathématiciens le savent particulièrement, car ils passent une part très importante de leur temps à se déplacer, n'étant attachés à aucune expérience de laboratoire. Ils doivent ensuite communiquer et, pour cela, le meilleur moyen reste le dialogue en vis-à-vis. Même si les échanges électroniques sont plus aisés qu'avant, jamais les colloques n'ont été aussi nombreux, ni aussi riches.

La semaine dernière, j'étais en Norvège, où j'ai successivement donné des conférences devant des experts, devant des étudiants, mais aussi à l'occasion d'un talk show où j'ai parlé devant trois millions de téléspectateurs. Or, dans ces trois environnements différents, j'ai partout constaté une sympathie constante pour l'international.

Les mathématiciens français jouissent d'une bonne audience à travers le monde. Ils figurent même au second rang des pays les plus écoutés dans ce domaine, derrière les Etats-Unis. Les mathématiques françaises se portent donc très bien. Il y a plusieurs raisons à cela. Les mathématiques françaises aiment d'abord l'abstraction. Bien utilisée, celle-ci peut être redoutablement efficace. En Chine, les mathématiques sont au contraire très concrètes. Comme toujours, la rencontre de deux cultures différentes est nécessairement productive.

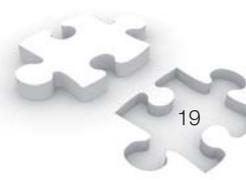
Je suis pour ma part un pur produit du système français. J'ai étudié huit ans à l'Ecole normale supérieure, avant d'y enseigner pendant dix ans. Pourtant, ma carrière a été marquée par trois expériences fondamentales de l'étranger. Ma première expérience s'est tenue en 1999 à Atlanta. Un cours de haut niveau, rassemblant un faible effectif très international, où les Américains étaient largement minoritaires comme ils l'étaient également dans le corps enseignant, m'a rapidement permis de comprendre le système local. C'est là que j'ai écrit le livre qui a marqué un tournant important dans ma carrière. J'ai ensuite vécu deux autres expériences très significatives, à Berkeley, puis à Princeton. Même en tant que pur produit du système français, l'étranger m'a toujours ouvert des portes. Je crois que l'association des mécanismes de coopération et de compétition est toujours efficace, entre les individus comme entre les pays.

Lors de ces trois séjours de six mois, j'ai à chaque fois rejoint le système dans des conditions peu habituelles. Le système américain tolère néanmoins une certaine souplesse dont manque la France et qui aurait rendu mon intégration impossible ici, dans un contexte similaire. La souplesse doit être le maître mot des échanges académiques. Je voudrais d'ailleurs saluer l'autre lauréat français de la médaille Fields, et à mon avis le plus méritant de notre promotion, Ngô Bao Châu. D'origine vietnamienne, il a effectué sa scolarité en France et est désormais très impliqué dans le développement des mathématiques au Vietnam. Cela profite à tous. Même auprès de l'administration française, l'organisation de mes séjours à l'étranger a toujours demandé de s'arranger un peu avec des règles trop strictes. Là encore, ces séjours étaient profitables à tous et il était nécessaire de les permettre.

La France possède plusieurs atouts attractifs. Les vrais problèmes résident dans les moyens et la souplesse des systèmes. Il faut bien chercher à attirer les étudiants, mais pas à n'importe quel prix. A Lyon, nous avons recruté un étudiant chinois qui, une fois sur place, ne produisait pas des résultats satisfaisants. Pour cela, davantage de souplesse aurait encore été nécessaire. A Cambridge, l'administration a récemment observé qu'un simple écrit de recrutement ne suffisait plus à garantir la qualité des candidats. Certains avaient très efficacement préparé le concours mais, une fois sur place, s'avéraient moins performants que des étudiants ayant obtenu des résultats comparables les années précédentes.

J'aime évoquer une anecdote amusante à propos du classement de Shanghai. A Princeton, haut lieu mondial des mathématiques, le directeur du département de mathématique, sommité reconnue, dit tout simplement ne pas connaître ce classement. Il possède en effet de nombreux biais et ne doit pas orienter le travail réalisé. Il vaut mieux se fier aux réseaux humains plutôt qu'aux classements.

Si l'Afrique reste pour l'instant le continent le moins mathématicien, il possède pourtant un grand potentiel. Il est important d'anticiper son développement car la région possède un fort potentiel francophile, en plus d'une forte appétence pour les sciences et l'échange intellectuel en général. Pour avoir effectué une visite récente au Bénin, j'ai été très marqué par la soif de connaissances que montraient les étudiants du cours auquel j'assistais. Comment tirer profit de cette envie ? Former des étudiants béninois en France ne suffit pas.



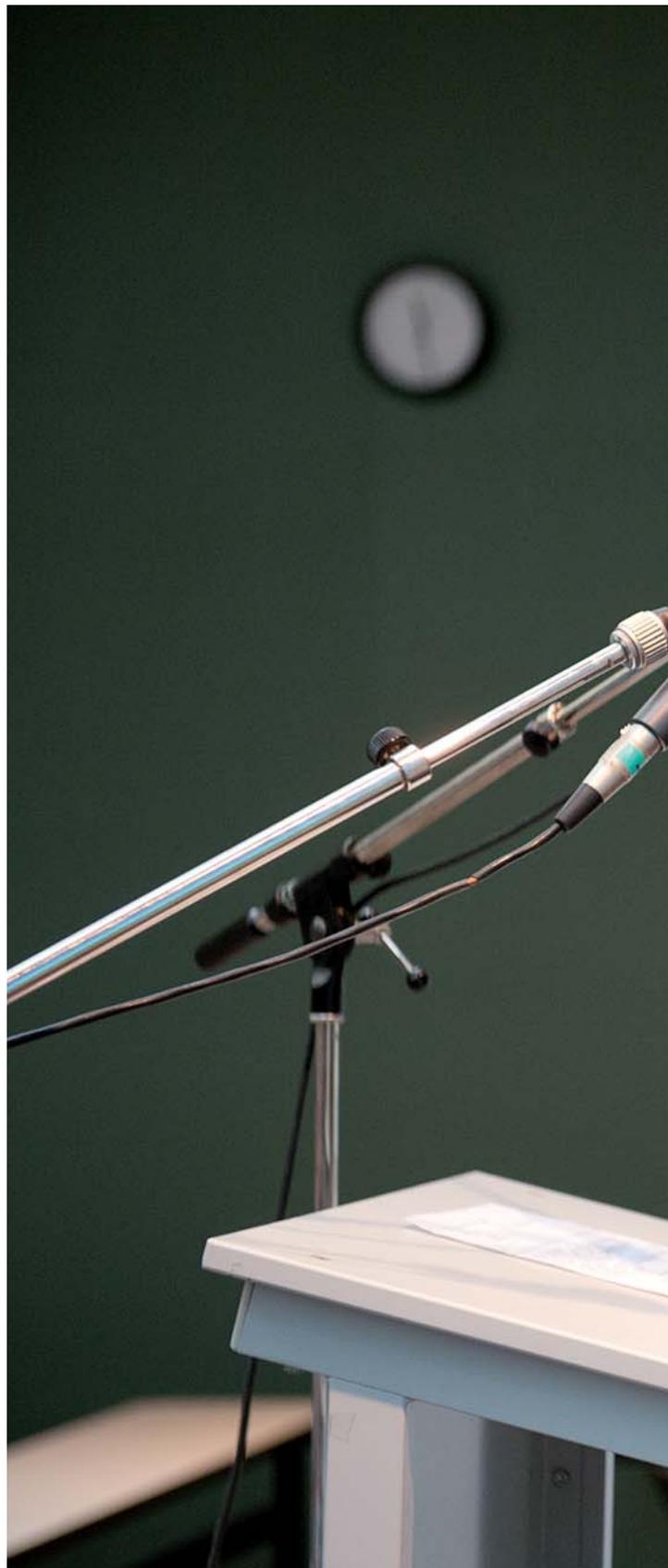
Il faut aussi créer en local des structures locales qui devront attirer des intervenants extérieurs et créer un contexte favorable ainsi que de réelles relations bilatérales. Les réseaux et les contacts sont donc fondamentaux.

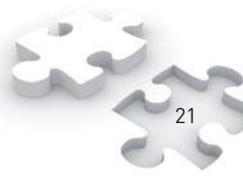
La question des moyens est aussi essentielle. Une thèse en mathématiques coûte 100 000 euros. Non seulement les moyens manquent, mais également la souplesse dans leur utilisation. Les exemples de manque de souplesse sont nombreux. La question de la langue est importante. L'allergie à l'anglais dont fait parfois montre le système français peut être problématique et dissuader certains étudiants de venir étudier en France. Il semblerait pourtant facile d'organiser davantage de conférences et séminaires en anglais. L'offre française reste aussi tout à fait illisible pour les étrangers. Il semblerait donc nécessaire d'harmoniser les appels d'offres.

Les formalités administratives sont aussi excessivement lourdes, voire parfois scandaleuses, comme en attestent les travaux de la Confédération des jeunes chercheurs. Le circuit des autorisations administratives se transforme rapidement en un cercle vicieux qui vous envoie d'un bureau à un l'autre, jusqu'à ce que, à force d'insistance, l'un d'entre eux cède. Les exemples sont très nombreux et recouvrent des situations qui, en plus d'être difficiles à vivre, constituent de gigantesques déperditions d'énergie. Lors de mes séjours aux Etats-Unis, je n'ai jamais eu ce problème et j'ai pu pleinement me consacrer au motif de ma visite. C'est là un problème fondamental en termes d'attractivité. Il est nécessaire de mieux reconnaître le statut du doctorant, de renforcer le statut de la thèse, qui m'apparaît d'ailleurs comme le seul diplôme universel, et d'adapter ensuite les formalités à satisfaire.

Un collègue béninois m'avait invité à Atlanta. Initialement, il voulait travailler en France. La lourdeur des formalités administratives et l'impossibilité de venir avec sa femme l'en ont toutefois dissuadé. Il est parti aux Etats-Unis, où il reçoit maintenant un salaire largement supérieur à ce qu'il aurait gagné en France.

L'Institut des hautes études scientifiques, premier pourvoyeur de médaille Fields en Europe, a récemment reçu la visite de contrôleurs de l'Union européenne. Ceux-ci ont examiné la situation au regard de règles qui, si elles étaient appliquées, seraient des freins très lourds au bon fonctionnement de cette institution. Il y a là aussi un vrai problème. La souplesse sera un élément fondamental. Il faut faire confiance aux structures pour passer des partenariats, et développer ainsi à la fois la compétition et la collaboration entre les individus et les pays.





De la salle

Vous avez dit voir dans la thèse le seul diplôme universel. Pourriez-vous nous en dire davantage ?

Cédric VILLANI

Je considère en effet qu'il s'agit là du premier véritable diplôme. Il marque l'apport d'une vraie contribution à la science, reconnue par des pairs. La thèse est aussi une expérience de travail en solitaire requérant ténacité, inventivité et rigueur. L'École normale supérieure ne délivre pas de diplôme, mais elle crée un environnement favorable et aide à réaliser des travaux de thèses de haut niveau.

De la salle

Dans quelle mesure est-il intéressant d'inciter nos étudiants à aller étudier hors du territoire national ?

Cédric VILLANI

Un séjour à l'étranger est toujours intéressant. C'est là l'occasion de faire de nouvelles expériences, d'être confronté à de nouveaux modèles. Cela accroît aussi les capacités d'autonomie. Ce peut aussi être une expérience difficile et je ne crois pas qu'il faille la rendre obligatoire. Lorsque c'est le cas, certains étudiants la perçoivent alors comme une punition. De manière générale, je crois toutefois qu'il est sain de partir à l'étranger.

Alex TAYLOR

Que vous ont apporté en tant qu'homme vos expériences à l'étranger ?

Cédric VILLANI

Elles ont toujours été très enrichissantes, et m'ont permis de découvrir la différence, d'être confronté à des systèmes différents. C'est, en quelque sorte, une excellente introduction au relativisme.

De la salle

Les écoles françaises accueillent d'ores et déjà beaucoup d'étudiants d'Afrique et du Maghreb. En revanche, l'inverse n'est pas vrai, et on observe qu'une très faible présence des étudiants français en Afrique. Pourtant, ce peut être là une voie de développement très puissante. Il faut penser à la fois à demain et après-demain. L'Afrique comptera bientôt 2 milliards d'habitants. C'est donc un très large réservoir de futurs chercheurs.

Cédric VILLANI

La Next Einstein Initiative est un projet anglo-saxon visant à implanter un certain nombre d'instituts internationaux de recherche avancée de haut niveau en Afrique. Ces projets ont déjà largement progressé au Bénin et au Sénégal, même si La France en est pour l'instant absente. Ce sont là des pays où la France possède, avec la francophonie, un atout fort. En ce moment, la Chine investit massivement en Afrique, et il serait dommage de s'exclure des développements que ce continent connaîtra bientôt.

De la salle

Beaucoup d'étudiants poursuivant une thèse vont ensuite revendre leurs compétences dans le monde industriel. Comment faire pour que les industriels valorisent davantage ces diplômés ?

Cédric VILLANI

Développer le recrutement des doctorants au sein des entreprises est une question majeure. Les fonds du Grand emprunt prévoient notamment, dans ce cadre, le développement d'un réseau Maths et entreprises, organisant des prises de contact et des rapprochements entre chercheurs et industriels. C'est dans les esprits qu'il faut commencer à travailler, pour faire tomber les cloisons qui séparent mentalement ces deux univers. La thèse est une vraie école de pensée : elle apprend à être réactif, entreprenant et synthétique. En Islande, les cadres des banques étaient largement recrutés parmi les doctorants : ceux-ci possédaient un profil de gens capables de s'adapter constamment et sensibles aux problématiques de long terme. La thèse est toujours la garantie d'une bonne formation.

Hervé BIAUSSER,

Directeur de l'École centrale Paris

Si vous en aviez la capacité, en quoi modifieriez-vous l'enseignement des mathématiques en France, y compris dans les premiers cycles ?

Cédric VILLANI

Les programmes des collèges et des lycées sont aujourd'hui satisfaisants, même s'il faut laisser aux professeurs une certaine marge de liberté. J'ai été très marqué par un professeur de troisième qui, même s'il s'écartait parfois des thématiques classiques, a su m'inculquer la passion de sa discipline.

La question des horaires me paraît toutefois plus complexe. Sur les vingt dernières années, les élèves des sections scientifiques ont perdu une heure de cours hebdomadaire. Les professeurs ont désormais moins de marge, ils n'ont plus le temps d'illustrer les concepts. Il est pourtant important de laisser du temps à l'explication. Par ailleurs, on parle beaucoup, à propos du lycée français, de sélection par les mathématiques. Pourtant, le système produit au final assez peu de scientifiques. Ce n'est pas là une situation saine et il semble nécessaire d'y remédier.

Dans l'enseignement, il est très dur de prévoir. Il faut donc toujours expérimenter, froidement, calmement et dans la durée. Les IREM ⁽¹⁾ produisent ainsi, dans les académies, des résultats très satisfaisants. Sur ces sujets, il faut se prémunir des idéologies et privilégier le pragmatisme.

Paul FRIEDEL, Directeur de Télécom Bretagne

Je suis un grand défenseur des thèses en industrie. Je trouve toutefois que vous nous présentez une vision un peu idéalisée de la thèse. Les doctorants présentent souvent des travaux de qualité hétérogène, comme en témoigne l'attribution des mentions, de moins en moins significatives. Comment faire pour que la thèse devienne un vrai diplôme reconnu et indiscutable ?

Cédric VILLANI

Les chercheurs, au moment du recrutement d'un doctorant, lisent en priorité les rapports de thèse et s'intéressent à l'identité de leurs auteurs. Il est vrai que les mentions ont perdu de leur valeur et que la mention « Très honorable » semble parfois attribuée par défaut. C'est pour cela qu'il faut se concentrer sur les rapports de thèses, et chercher à rencontrer les encadrants. Je crois beaucoup aux discussions interpersonnelles, même si certains les critiquent comme n'étant pas objectives.

**Cédric VILLANI**

En tant que chercheur, j'ai effectivement reçu des offres de nombreuses universités américaines. Les chercheurs sont sensibles à plusieurs facteurs d'attractivité. Aux Etats-Unis, les salaires sont largement plus élevés, les moyens mobilisés plus importants et les initiatives se mettent en place plus rapidement. En revanche, les bourses personnelles doivent être plus souvent renouvelées, même si le durcissement actuel des conditions françaises tend à gommer cet écart. Il faut toutefois rappeler qu'il n'est pas possible à un chercheur de décrire son programme de recherche pour les trois années à venir. Il est impossible de prévoir : la science s'appréhende à court terme ;

il n'est pas possible de se projeter à long terme. J'ai réalisé la plupart de mes découvertes sur des sujets que je ne connaissais pas deux ans auparavant. Un système plus contraignant présenterait donc le risque d'enfermer les chercheurs et de les tenir éloignés des sujets les plus intéressants. Encore une fois, la souplesse est donc indispensable.

Il est aussi vrai que la France, en tant que pays de recherche mathématique, reste relativement fermée par rapport à d'autres. Les critères de publication sont appréhendés avec une grande prudence. Nous privilégions l'approche qualitative. Cette approche, qui est loin d'être de mise dans tous les pays, peut aussi contribuer à attirer certains chercheurs.

De la salle,

Je souhaitais revenir sur l'ambition décrite par Pierre Tapie de faire venir 500 000 nouveaux étudiants en France. Avant cela, il conviendra de conduire un travail important au niveau de l'accueil. Il faudra aussi s'inspirer de l'expérience australienne, où l'accueil de trop nombreux étudiants internationaux pose problème aux établissements, notamment en termes pédagogiques et sociaux. Pour que cette ambition soit partagée de tous, un important travail interne devra être réalisé.

Pierre TAPIE

Effectivement, les questions de logistique et de mise en œuvre concrète sont très nombreuses. La demande massive mondiale donne toutefois à la France une grande opportunité que nous nous devons de saisir. Les tracasseries administratives freinent autant les étudiants que les chercheurs de bon niveau. Sans doute notre ambition est-elle haute : ce n'est toutefois qu'ainsi que nous pourrions espérer attirer l'attention des responsables politiques.

Les articles clés de la loi sur l'immigration ont élargi les conditions d'accueil des étudiants étrangers venant suivre un master ou réaliser une thèse en France. La CGE a modestement contribué à la rédaction de certains paragraphes, notamment à partir de plusieurs témoignages, proches de ceux évoqués par Cédric Villani, dont certains étaient même purement scandaleux. Ces éléments ne peuvent être modifiés que s'ils sont mis en face d'un enjeu important. C'est dans cet esprit que nous avons élaboré notre proposition.

Je tiens à remercier nos intervenants, en particulier Cédric Villani. Merci de votre temps, que nous savons très précieux, et nous espérons que vous choisirez de rester longtemps sur notre territoire. Pour toutes ces raisons, j'ai l'honneur de vous remettre la médaille de la CGE.





2. DÉBAT PUBLIC

**COMMENT FAIRE POUR
QUE LA FRANCE DEVIENNE
LE PREMIER PAYS D'ACCUEIL
POUR LES ÉTUDIANTS ÉTRANGERS ?**

avec :

Pierre TAPIE,

Président de la Conférence des grandes écoles

Lionel COLLET,

Président de la Conférence
des présidents d'universités

Robert LACROIX,

Professeur émérite à l'Université de Montréal-Cirano ⁽²⁾

Alain COULON,

Chef du service de la Stratégie de l'Enseignement
supérieur et de l'Insertion professionnelle, ministère
de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Animée par Alex TAYLOR,

Journaliste

⁽²⁾ CIRANO est un centre interuniversitaire de recherche, de liaison et de transfert des savoirs en analyse des organisations.



Alex TAYLOR

Bonjour à tous. Nous sommes ici pour tenter de répondre à la question suivante : comment faire pour que la France devienne le premier pays d'accueil des étudiants étrangers ? Chacun de nos quatre intervenants livrera un court propos introductif. Je les interrogerai ensuite brièvement, avant que le dialogue ne s'engage.

Robert Lacroix, comment rendre la France plus attractive aux yeux des étudiants étrangers, notamment canadiens ?

Robert LACROIX

J'ai été recteur de l'Université de Montréal pendant sept ans. Au cours de mes expériences, j'ai pu observer les pratiques en cours dans mon pays mais aussi à l'étranger. J'ai aussi été le témoin d'une vraie rupture dans l'internationalisation des universités et leur ouverture aux étudiants étrangers. Dans les années 60, les étudiants partant pour l'étranger se limitaient aux troisièmes cycles, qui portaient dans les universités les plus prestigieuses pour réaliser un PhD, avant de revenir vers leur pays d'origine, dont les corps professoraux étaient constitués de professeurs locaux à 90 %. La mobilité internationale se limitait alors, véritablement, aux universités les plus prestigieuses.

Le grand déblocage de l'enseignement supérieur est intervenu dans les années 80 et 90. L'évolution démographique et le renforcement des exigences du marché du travail ont entraîné une massification de l'enseignement supérieur et, avec cela, une très forte augmentation de ses coûts. Certains états ont pu consentir cet effort de financement, d'autres non, et ces derniers ont longtemps sous-alimenté leur système universitaire. Certains pays ont laissé à leurs universités la souplesse de pouvoir recourir à différentes

sources de financement. C'était le cas en Amérique du Nord, où les universités ont pu bien gérer l'augmentation de leurs coûts, tout en améliorant la qualité des formations délivrées.

Aujourd'hui, l'émergence de l'Inde et de la Chine soulève de nouveaux défis. Pour produire des biens à valeur ajoutée, ces pays ont besoin d'une main-d'œuvre de plus en plus qualifiée. Ils ne possèdent toutefois pas les infrastructures éducatives nécessaires à cela, et le monde entier est donc confronté à cette nouvelle demande en enseignement supérieur. Cette nouvelle demande a entraîné un changement complet de paradigme : ce sont désormais les universités qui courent après les étudiants. Les grandes universités américaines n'ont pas élargi leur effectif, mais elles l'ont en revanche internationalisé.

C'est là un changement d'approche fondamental. Dans les années 60, les universités n'accueillaient que les meilleurs étudiants. Désormais, la qualité universitaire n'est pas toujours le premier critère d'admission. C'est là un changement important et il faut l'admettre sans le maquiller. Les étudiants étrangers paient des droits de scolarité beaucoup plus élevés et il s'agit donc d'une ressource très importante pour les universités qui, dans leur modèle économique, doivent avant tout couvrir leurs coûts.

Cette situation nouvelle possède à la fois des avantages et des inconvénients. Bien souvent, on tend à exagérer le bénéfice lié à l'accueil d'étudiants étrangers. En premier ou second cycle, il n'est pas certain que la supposée stimulation intellectuelle soit réelle. Au niveau du doctorat, il en va différemment. Il se crée naturellement, à ce niveau d'études, une communauté de pensée et d'enseignement. Il sera toutefois très difficile, selon les disciplines et tout particulièrement pour les disciplines scientifiques, de contrer l'anglicisation croissante. Encore une fois, en premier ou second cycle, je ne crois pas aux vertus du mixage international.

Lionel COLLET

Robert Lacroix a évoqué plusieurs aspects. Le premier décrivait les étudiants étrangers comme une source de ressources supplémentaires. Ce phénomène est modéré dans les universités françaises, où, même si les textes permettent depuis peu certaines modulations, les droits de scolarité sont fixes. Il n'est pas dans la culture française de soumettre des étudiants, appelés à siéger côte à côte sur les bancs des amphithéâtres, à des régimes de droits différents. Il faut aussi noter que si un jeune Français sur deux n'étudiera jamais à l'université, en revanche, c'est bien là que 75 % des étudiants étrangers se rendent lors de leurs études en France. C'est là un point important à intégrer dans notre réflexion sur l'offre et nos capacités d'accueil.

Par ailleurs, j'ai une vision différente de l'accueil des étudiants étrangers en premier ou second cycle. La France a une longue tradition de coopération avec plusieurs pays, notamment le Maroc. Or, il est frappant de voir combien nombre de ces élites envoient aujourd'hui leurs enfants étudier sur le continent nord-américain, plutôt qu'en France. Cela n'est pas anodin. Une fois de retour, l'étudiant devenu professeur reproduit le modèle qui lui a été inculqué lors de ces études. Il y a donc là un enjeu de long terme absolument fondamental, dans lequel se joue rien de moins que le rayonnement de la France auprès des pays dont elle est historiquement très proche. Pour autant, il est certain que l'accueil des étudiants étrangers pose des questions difficiles d'un point de vue pédagogique. Le mélange me paraît toutefois bénéfique, tant pour les étudiants étrangers que pour les étudiants locaux.

Pierre TAPIE

Je veux dire avant tout que la France a progressé. Depuis la loi du 26 juillet 2006, notre pays facilite la venue des étudiants étrangers sur le territoire et il leur accorde un droit de résidence en cas d'embauche, à condition que le salaire reçu par ces anciens étudiants corresponde à leur niveau de qualification. Que notre pays garantisse aux étudiants qu'il accueille le droit de travailler à l'issue de leur formation constitue un avantage non négligeable sur la scène internationale, où beaucoup d'autres tendent à se refermer, une fois la formation achevée.

Ce sont là des évolutions de long terme. A plus court terme, il est vrai que nos débats interviennent à un moment où la France devient plus frileuse vis-à-vis de l'étranger. Si, d'un côté, nous comprenons mieux les enjeux liés à l'accueil des étudiants internationaux, de l'autre, l'administration continue de faire vivre à certains des situations ubuesques, voire parfois dramatiques.

Par ailleurs, je ne partage pas les doutes exprimés par Robert Lacroix, même si ceux-ci sont légitimes, quant au manque d'intérêt d'accueillir des étudiants étrangers en premier ou deuxième cycle. Selon nos

expériences, à partir d'un seuil de 30 % d'étudiants étrangers, le mixage des nationalités produit un effet tout à fait saisissant. Certes, cela peut être difficile à gérer, comme toute situation hétérogène. Malgré cela, l'Ecole Centrale accueille près de 38 % d'étudiants étrangers dans sa première année, réputée par ailleurs d'une très grande difficulté. Sans que les exigences scolaires en soient diminuées, quelque chose a changé au sein de cette formation. A l'ESSEC, nous avons observé cet effet de seuil à de nombreuses reprises. Le mixage modifie les comportements.

Enfin, habille-t-on, avec l'accueil des étudiants étrangers, une ambition financière par de nobles sentiments ? Les établissements de l'enseignement supérieur perçoivent-ils les étudiants étrangers comme une manne financière ? Il n'est pas facile de répondre à cette question. Comme le disait Jean-Pierre Raffarin ce matin à propos de l'esprit chinois, sans doute ce sujet mêle-t-il à la fois des parts de yin et de yang. Le rayonnement d'un pays reste lié, au moins en partie, à sa capacité à former les élites étrangères.

Enfin, il est certain que nous devons encore améliorer notre gestion administrative. Ces tracasseries d'un autre temps freinent le développement de la visibilité de nos diplômés à l'international.

Alain COULON

Le ministère prêche une grande attention à l'activité internationale des établissements. L'internationalisation est une préoccupation que nous intégrons très régulièrement dans nos politiques. Il faut d'ailleurs noter que deux des six missions définies par l'article 1er de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (dite loi L.R.U) portent sur l'international, avec la construction européenne et la coopération internationale.

Nous accueillons actuellement 266 000 étudiants internationaux, ce chiffre incluant les étudiants résidents. C'est là un effort financier estimé, de la part du pays, à un montant entre 2,5 et 3 milliards d'euros chaque année. Ce chiffre est considérable, malgré les 349 euros annuels que versent les étudiants étrangers inscrits en premier, deuxième ou troisième cycles. Je pense qu'à l'avenir, cette situation devra nécessairement évoluer. Les 73 % d'étudiants non boursiers seront, à terme, davantage sollicités au point de vue financier.

Le ministère est très attentif au sujet de l'anglicisation. Si le ministère n'est pas le gardien de la loi Toubon, il doit toutefois en gérer les dispositions. Nous avons demandé plusieurs amendements législatifs, qui n'ont pas été possibles. Empiriquement, les choses se passent toutefois différemment des exigences du texte. Celui-ci laisse toutefois une ouverture, pour les cursus exigeant des enseignements en langues étrangères. Malgré cela, le Conseil d'Etat a rendu, en avril dernier, un jugement relativement périlleux. Il a donné raison



à des étudiants ayant été recalés à un examen d'économie dont le sujet était donné en anglais. Ce jugement curieux pourrait être potentiellement périlleux et la situation actuelle se prolonge dans un empirisme pour le moins approximatif. La situation exigera à court terme un éclaircissement. La schizophrénie actuelle n'est pas tenable. Le ministère ne considère pas que l'offre de cours étrangers soit une menace pour la francophonie.

Alex TAYLOR

J'ai travaillé à un moment pour l'émission Continentales. A l'époque, nous avions eu l'idée de produire un cours de français, à échanger ensuite auprès de plusieurs chaînes étrangères, contre d'autres cours de langues. Ces chaînes étaient même prêtes à s'engager dans la démarche. La direction de France 3 avait toutefois répondu qu'il ne lui était pas possible de produire, avec l'argent du contribuable français, des cours de français... Au même moment, en 1994, la BBC était le premier établissement à gagner de l'argent grâce à sa production de cours de français télévisés. C'est là un trait typique de la culture française et de sa fierté nationale : la France a toujours du mal à abandonner l'idée de la prédominance de sa langue.

Robert LACROIX

La France a toujours accueilli des étudiants de ses anciennes colonies et des pays de la francophonie. Il n'y a là aucune menace en termes d'anglicisation. En revanche, la part croissante des étudiants issus des pays émergents comme l'Inde, la Chine, le Brésil est plus préoccupante. Pour ces étudiants, seuls les enseignements en anglais sont attractifs. Cela signifie que, dans les quinze prochaines années, la demande en enseignement supérieur s'anglicisera de plus en plus. Dans quelle mesure sommes-nous prêts à consentir l'anglicisation de nos cursus ? C'est la question à laquelle nous devons répondre.

Alain COULON

Les problèmes d'internationalisation doivent être examinés à long terme. Nos étudiants étrangers sollicitent massivement les troisièmes cycles, puisqu'ils représentent 40 % des inscrits en doctorat en France, soit un chiffre considérable.

En vous écoutant, je songeais au Brésil, avec qui nous avons des accords exemplaires, vieux de trente ans. Dans le cadre de cet accord, plus de 1 500 docteurs brésiliens ont été formés en France, d'abord lentement, puis à un rythme soutenu. En France, deux ou trois docteurs brésiliens soutiennent leur thèse chaque semaine. Ces diplômés retournent ensuite au Brésil, où ils deviennent des partenaires de très long terme. L'accueil des étudiants est donc un moyen de constituer des réseaux : ceux-ci deviennent nos ambassadeurs auprès des entreprises du monde entier.

Alex TAYLOR

Arrivé en France il y a trente ans, il m'a fallu une année avant d'obtenir une équivalence pour mon diplôme de l'Université d'Oxford. Comme partout ailleurs, il me semblait que l'on se méfiait de tout ce qui venait de l'étranger. Qu'en est-il aujourd'hui ?

Lionel COLLET

La déclaration de Bologne, qui a institué le système LMD, a permis de régler ces difficultés. Des exceptions subsistent pour certaines formations sélectives à l'université, et notamment en médecine. Un médecin étranger doit en effet passer la première année avant de se faire admettre en 6^{ème} année.

Alain COULON

Un centre⁽³⁾ permet désormais aux étudiants étrangers de faire reconnaître leur diplôme. La situation s'améliore donc, même s'il reste sans doute quelques exemples ubuesques.

Alex TAYLOR

La France doit-elle proposer une offre indépendante, non harmonisée au niveau européen ? Il semble que tous les pays soient en concurrence pour tenter de s'attribuer la manne des pays émergents...

Lionel COLLET

Cette question dépasse le cadre de la CPU. Il y a là un problème d'homogénéisation que le système LMD n'a pas réussi à instaurer totalement. Il faut rappeler que les différents composants du système, soit la licence, le master ou le doctorat, peuvent avoir des durées variées d'un pays à l'autre.

Alain COULON

Quand on évoque l'internationalisation, il faut aussi traiter des questions de la mobilité sortante. C'est un thème que nous avons peu évoqué et dans lequel la France reste peu performante. La ministre de l'Enseignement supérieur a souhaité que, d'ici 2020, la mobilité sortante atteigne 20 % de nos étudiants. Nous en sommes loin. Il est pourtant très important de permettre à nos étudiants de partir au moins pour un semestre.

Patrick CHEDMAIL,

Directeur de l'Ecole centrale de Nantes

Quand mes étudiants souhaitent partir dans des universités étrangères avec lesquels mon école n'a pas d'accords, ils doivent payer d'importants frais de scolarité. Pourtant, la France dépense chaque année pour l'accueil des étudiants étrangers 2,5 milliards d'euros. Elle privilégie donc cet accueil sans, pour l'instant, recevoir aucun retour. Exiger des étudiants étrangers des droits de scolarité plus élevés pourrait permettre de mobiliser de nouveaux fonds pour financer la recherche.

Alain COULON

Le chiffre de 2,5 milliards fait consensus. Est-il préférable de consacrer ces sommes à l'accueil des étudiants étrangers ou au financement de la recherche ? Je n'ai pas de réponse, les deux objectifs sont louables. Il existe en France un principe d'égalité de traitement. Les droits d'inscription en France sont identiques pour les étudiants français et étrangers.

Pierre TAPIE

Vous rappelez toutefois qu'un arrêté de 2002 autorisait certaines libertés concernant les droits de scolarité applicables aux étudiants étrangers non européens. Supposons que la France consacre 2,5 milliards d'euros au développement de son rayonnement mondial en accueillant les futures élites internationales. A investissement égal, vaut-il mieux financer 260 000 étudiants ou 500 000 ? L'augmentation des droits de scolarité permettrait d'élargir les capacités d'accueil de la France tout en multipliant le facteur d'investissement public.

Alain COULON

La réponse à cette question devra être politique. Des tentatives ont été faites, notamment dans un master de l'Université Paris Sud, qui demandait aux étudiants étrangers de s'acquitter de 10 000 euros de frais de scolarité. Une motion déposée devant le CEVU⁽⁴⁾ puis adoptée par le conseil d'administration a néanmoins rendu cette décision caduque, sans même que les étudiants concernés ne demandent rien. C'est là un fait culturel que nous devons sans doute gérer pour un certain temps encore. Votre demande me paraît néanmoins tout à fait sensée.

De la salle

Si la France veut être un lieu de choix pour les étudiants internationaux, elle doit développer une écologie plus large. La France est pour l'instant ouverte aux étudiants, mais elle reste fermée aux chercheurs, dont elle considère qu'ils concurrencent les docteurs locaux. Ce n'est pas le cas en Grande-Bretagne, où les chercheurs français sont toujours les bienvenus. Pour être plus efficace, il faut aussi faire plus simple. Lors d'une conférence internationale de haut niveau à laquelle j'assistais, les participants ont exprimé des avis très intéressants sur le système français. Les grandes écoles semblent mystérieuses, et un participant a indiqué que l'université française la plus connue était celle de Genève !... La présence du CNRS semble aussi compliquer le paysage de la recherche.

Lionel COLLET

Vous soulevez là de nombreux débats. Il est certain que la dualité école/université a des conséquences en termes d'image internationale. Historiquement, les établissements ont aussi préféré travailler sur leur offre

plutôt que sur leur image. Il est clair que des simplifications s'imposent. Des rapprochements locaux, notamment entre écoles et universités, sont en cours au sein des PRES⁽⁵⁾, même si cette notion n'est sans doute pas aisément compréhensible par un étranger. Pour autant, il est difficile d'expliquer à un étranger ce qu'est un PRES.

Alain COULON

Cela n'est que transitoire.

Alex TAYLOR

Selon vos discours, les universités françaises semblent souffrir d'un problème de marketing. Est-ce là le problème ?

Pierre TAPIE

Vous avez sans doute raison. Nous avons effectivement en France l'habitude de produire de beaux produits avant que de nous préoccuper de la manière dont on peut les vendre. Pour un grand nombre de produits, nous omettons d'intégrer la démarche marketing à celle de création. C'est peut-être là un autre trait de l'arrogance française, ou peut-être un signe d'un surcroît d'exigence dans la qualité de la production. Aujourd'hui, quand les écoles s'investissent sur la scène internationale en se dotant des moyens nécessaires, elles y rencontrent de beaux succès et leurs performances sont saluées par le marché. C'est notamment le cas dans le domaine de la médecine. En ces matières, le volontarisme paie toujours.

Un intervenant de la Rouen Business School

Quel sera l'impact de cette nécessaire ouverture en termes de sélection ? Les grandes écoles françaises sélectionnent à l'entrée, quand les universités recrutent tout au long de leurs cursus. Comment articuler un système de sélection élitiste au niveau national avec un système plus ouvert à l'international où, en tant que nouveaux entrants, les établissements français doivent être moins exigeants ? Comment accepter que la société française consacre un tel effort à accueillir la diversité internationale quand elle peine encore à intégrer sa propre diversité intérieure ?

Pierre TAPIE

Vous posez deux des questions les plus difficiles auxquelles nous devons répondre. Notre potentiel de formation doit-il privilégier notre seul pays ou s'ouvrir à l'international ? Comment assurer ensuite la cohérence des dynamiques de sélection à l'entrée des écoles ?

⁽⁴⁾ CEVU : Conseil des Etudes et de la Vie Universitaire
⁽⁵⁾ Pôle de recherche et d'enseignement supérieur



Le développement international n'est pas forcément contradictoire avec le développement local. Il s'agit simplement de trouver des ressources financières adaptées. Certains marchés internationaux sont solvables, quand d'autres marchés intérieurs, paupérisés, le sont moins.

Concernant les critères de sélection, toutes les écoles qui vont sur la scène internationale de manière active y vont avec prudence. Comme le disait Jean-Pierre Raffarin, à l'international aussi, il faut viser le local. Cela demande toutefois beaucoup de temps.

Alex TAYLOR

Je poserai une question très polémique. L'offre française n'est-elle pas particulièrement éclatée et n'est-ce pas en cela que qu'elle est difficile à comprendre depuis l'étranger ? A Nanterre, je donnais mes cours de conversation anglaise devant un amphithéâtre de 200 personnes. Quatre ans plus tard, à l'ENS, nous étions deux lecteurs pour trois étudiants. Comment vendre un système qui tolère de telles disparités de moyens entre universités et grandes écoles ? En Angleterre, où il n'existe que des universités, le système est plus clair.

Lionel COLLET

Oui, il existe toujours une différence nette de moyens entre les étudiants des universités et des grandes écoles. En France, les étudiants sélectionnés parmi les meilleurs reçoivent le plus de moyens. C'est là un choix politique. Notre ambition, en tant qu'universités, est d'amener les étudiants à être diplômés du supérieur.

Robert LACROIX

Le système universitaire américain est extrêmement diversifié. Les établissements de l'Ivy League comptent un professeur pour 9 étudiants, alors que la moyenne nationale est d'un professeur pour 24 étudiants. Je ne crois donc pas que le système des grandes écoles soit si différent de ce qui se passe dans d'autres pays. Il existe aux Etats-Unis 4 000 universités de tout genre. Les étudiants possèdent donc un choix très large. Le Royaume-Uni a aussi vu quelques établissements célèbres concentrer les moyens les plus importants. Le système français est simplement un peu plus difficile à comprendre depuis l'extérieur, mais je ne crois pas que les différences soient si importantes.

Il est en revanche fondamental de s'assurer, qu'au sein d'un pays, tous les talents locaux ont bien accès à l'enseignement supérieur. La diversité est bien une richesse essentielle pour le milieu universitaire.

Vincent MOULIN WRIGHT, Président de Paristech Alumni

Le ministère affirme que son objectif est d'amener la plus forte proportion possible d'une classe d'âge à obtenir un diplôme de l'enseignement supérieur, sans tenir compte de l'employabilité des diplômés. Or, selon la loi de l'offre et de la demande, une production supérieure à la demande du marché entraîne un effondrement de la valeur. La sagesse des grandes écoles réside dans leur maîtrise de la production de diplômes, qu'elles gèrent au rythme des capacités d'absorption du marché de l'emploi.

Lionel COLLET

Cet objectif est un objectif ancien que plusieurs gouvernements ont partagé. Par ailleurs, la France ne possède pas 85 % de bacheliers, car seulement 80 % d'une classe d'âge parvient au bac. Au total, les bacheliers représentent 65 % d'une génération, dont la moitié seulement obtient un bac général.

La question de l'employabilité est majeure. Depuis la LRU, les universités sont directement concernées par ces questions puisqu'elles doivent se préoccuper de l'insertion professionnelle des étudiants. A terme, les universités seront d'ailleurs évaluées en fonction de leur performance en la matière. L'Université française reste néanmoins entièrement publique. Elle est donc redevable à la Nation et elle se doit, en retour à l'effort qui lui est consenti, de répondre à des objectifs nationaux.

Alain COULON

C'est là un débat interminable. Il est certain que notre pays évolue. Au début des années 60 on comptait 200 000 étudiants. Ils sont désormais 2,2 millions. Il faut se féliciter de cet élargissement. Si un phénomène de déclassement touche bien 20 % des étudiants diplômés, on observe malgré cela une augmentation générale des compétences et des connaissances de la population.



L'insertion professionnelle fait donc désormais partie de la mission des universités, au-delà de la seule obtention du diplôme. En cinquante ans, le recrutement des infirmières est passé de Bac-3 à Bac+3. Les infirmières d'aujourd'hui sont-elles meilleures ? Tendanciellement, sans doute est-ce le cas. L'évolution des sciences et des techniques exigent des compétences toujours plus fortes. Ce phénomène est vrai pour tous les métiers. Dès lors, se fixer des objectifs en termes de progression de la connaissance, objectifs d'ailleurs communs aux pays européens, semble légitime. Enfin, dans le cadre du plan Réussir en licence, l'objectif de 50 % d'une classe d'âge diplômée de l'enseignement supérieur sera sans doute atteint.

Joël COURTOIS, Directeur de l'EPITA

Cédric Villani jugeait que le diplôme le plus pertinent était le doctorat. 40 % des étudiants étrangers viennent en France pour y suivre des troisièmes cycles. Pourtant, l'accès aux troisièmes cycles des grandes écoles est parfois complexe et nécessite des doubles inscriptions entre écoles et universités. Il faut imaginer davantage de souplesse sur ces sujets.

Lionel COLLET

Concernant les étudiants étrangers, 39 % des thèses sont soutenues en France par des étudiants étrangers. Ce chiffre atteste aussi de la faible attractivité du doctorat pour les étudiants français. La question n'est plus de savoir quel établissement délivre le diplôme : désormais, les écoles doctorales sont l'élément clé, et elles font en outre souvent partie d'un PRES ou d'un ensemble plus large. Je crois enfin que le suivi d'un double cursus constitue plutôt un enrichissement.

Robert LACROIX

En Amérique du Nord, les étudiants se retrouvent dans des laboratoires de plus en plus multidisciplinaires ou multi-universitaires. Si cela interroge en termes de taille critique et de moyens, au final, le nom de l'université délivrant le diplôme ne change pas grand-chose.

Alain COULON

Actuellement, le paysage change rapidement. Des accords nombreux existent. La délivrance de doctorats par des PRES devrait donc intervenir rapidement.

Alex TAYLOR

Pour conclure, je vous poserai une ultime question. Quelle est la priorité sur laquelle travailler pour améliorer l'attractivité de la France ?

Alain COULON

Il nous faut d'abord améliorer la qualité de nos enseignements dans tous les cycles.

Robert LACROIX

Le doctorat est le meilleur lieu où juger de la qualité des activités de recherche. Au niveau des premiers cycles, on constate en revanche une dégradation importante du niveau des étudiants.

Lionel COLLET

Nos priorités résident sans doute dans les éléments d'accompagnement et dans l'environnement étudiant. Sur plan pédagogique, même si nous pouvons encore progresser, notre offre est relativement satisfaisante.

Pierre TAPIE

Nous devons nous efforcer de présenter une offre cohérente, des conditions administratives claires et une pédagogie lisible par rapport à son propre référentiel : c'est là un enjeu essentiel. Pour être attractive à l'international, la France devra se présenter avec d'autres moyens et d'autres modes d'organisation.

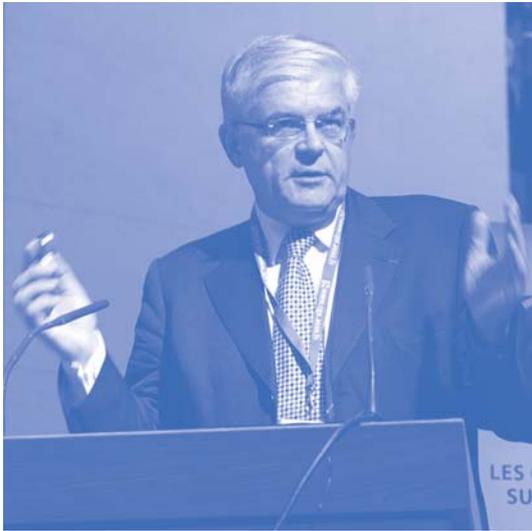
Alex TAYLOR

Merci à tous les participants.

Pierre TAPIE

Je me joins à vos remerciements et je remets à chacun de nos invités la médaille de la Conférence des grandes écoles.





3. RESTITUTIONS DES ATELIERS

Séance animée par Régis VALLEE,
Président de la commission Formation de la CGE

“ *Bonjour à tous.*

*La première partie de notre matinée
sera consacrée à la restitution des ateliers.* ”

ÉGALITÉ DES CHANCES DANS UNE PERSPECTIVE INTERNATIONALE



M. Jean-Pierre HELFER,
Directeur général d'Audencia Nantes
Président de la commission Diversité de la CGE

CONGRÈS CGE - PARIS 2010

7 et 8 Octobre 2010

Face aux enjeux liés à l'ouverture sociale, échange d'expériences avec des experts issus de l'enseignement supérieur et de l'entreprise.

M. Jean-Claude LE GRAND,
DRH Division des Produits Grand Public et Directeur
Corporate Diversité - l'Oréal

M. Daniel SABBAGH,
Directeur de recherche - Sciences Po CERI

M. Didier MARQUIS,
Directeur de l'INSA Toulouse

Jean-Pierre HELFER,

Bonjour à tous. Je veux d'abord remercier les orateurs qui sont intervenus pendant notre atelier. Ils nous ont tous apporté des points de vue très complémentaires. Nous avons traité des questions d'ouverture et d'égalité, soit des questions très complexes à l'international comme du point de vue hexagonal.

Nous avons dégagé six pistes de réflexions. Tout d'abord, il faut plutôt parler « des diversités » plutôt que de la diversité, et surtout ne pas se limiter à la diversité sociale. Fort heureusement, handicap, genre, orientation, pratiques sportives ou artistiques, participent aussi de la diversité. L'usage de ce pluriel nous permettra donc de nous placer dans de meilleures perspectives.

Ensuite, l'atelier convenait que les diversités sont source de performance. Cela est vrai dans les écoles comme dans les entreprises. L'a priori est que la performance d'un groupe augmente au fur et à mesure que la diversité s'accroît. C'est un constat que beaucoup font empiriquement, au quotidien, même s'il est difficile d'en apporter des preuves concrètes. Nous devons donc développer des instruments de mesure qui permettront de mieux mesurer la corrélation entre diversité et performance.

Les diversités ne se décrètent pas, elles se construisent. Le Groupe L'Oréal possède une batterie de cent indicateurs de diversité. Pour autant, la direction des ressources humaines n'est pas une logique arithmétique et ces indicateurs ne servent pas établir des

objectifs quantifiés. Ces indices sont simplement suivis afin de mieux repérer l'évolution de la structure. Des tests ont été réalisés afin de mesurer l'appétence des managers pour la diversité : beaucoup relie rarement, par exemple, seniors et performance. Il a aussi été établi que la présence de personnes en fauteuil roulant réduit le taux d'arrêt maladie, les salariés relativisant davantage leurs petits maux aux côtés d'individus souffrant de handicaps réels. Désormais, les entreprises nous imposent l'urgence : les foyers de la diversité future se situent en Asie et les écoles doivent être capables d'aller puiser à ces sources.

Enfin, la comparaison internationale fait état, entre la France et les Etats-Unis, à la fois de convergences et de divergences. Les Etats-Unis ont par exemple abandonné le système de quotas pour se rapprocher des modèles européens. En revanche, la diversité reste appréciée principalement en termes ethno-raciaux. De ce point de vue, la France et ses grandes écoles sont en avance. Il faut donc se prémunir contre les caricatures. Dans de nombreux continents dans le monde, le sujet de la diversité n'est toujours pas traité. Il y a là un réel motif d'optimisme.

De la salle

Quelles preuves avancer de l'intérêt de la diversité ?

Jean-Pierre HELFER

Les chiffres ont établi l'impact positif de l'intégration de personnes handicapées, même s'il s'agit là d'un sujet très sensible.

IMPLANTATION D'INSTITUTIONS FRANÇAISES À L'INTERNATIONAL



M. Hervé BIAUSSER,

Directeur de l'École Centrale Paris
Président de la commission Amont de la CGE

CONGRÈS CGE - PARIS 2010

7 et 8 Octobre 2010

Comment l'image de la France et de ses institutions culturelles, académiques, s'exporte-t-elle ? Quelles sont les attentes des pays « d'accueil » (accréditations, dimension des projets ...) ?

Mme Agnès ARCIER,

Présidente d'ADETEF

M. Pierre BULHER,

Directeur général de France
Coopération Internationale

M. Jean-François CHARNIER,

Conservateur du patrimoine chargé
de l'archéologie - Agence France Museum

**Hervé BIAUSSIER,**

Comment l'image de la France et de ses institutions culturelles et académiques s'exporte-t-elle ? Pour tenter de répondre à cette question, nous avons entendu trois intervenants. Leurs témoignages nous ont apporté plusieurs enseignements.

En réalité, l'image de la France est excellente. Les projets sont très nombreux. Nos partenaires reconnaissent en outre l'excellence de nos produits de formation, même si nous avons tendance à sous estimer notre attractivité pourtant réelle. Dans leur ouverture internationale, les écoles doivent suivre une méthodologie professionnelle.

Quelles sont les attentes des pays d'accueil ? Il n'existe pas de réponse générale à cette question. Il faut cerner la demande et proposer une démarche marketing mettant en avant des produits de qualité.

Plusieurs éléments sont susceptibles de contribuer à la réussite d'un projet d'implantation. Il convient d'abord de cerner les attentes du pays d'accueil, en échangeant avec toutes les sources d'information disponibles. Il faut ensuite identifier le niveau adéquat : national, local, institutionnel... Enfin, certaines niches peuvent parfois être très intéressantes et il est important de savoir repérer ces opportunités.

Il est aussi important d'avoir des objectifs clairs. Le projet doit-il être lucratif ou équilibré ? S'il s'agit de développer une marque, quel public viser ? Quels retours attendre ? Il faut aussi identifier clairement des contenus non négociables et construire un business model sans concessions.

La question des partenaires est complexe. Intuitivement, il semble qu'un partenariat local facilite toujours le montage d'un projet. En réalité, ce type de partenariat peut réduire les marges de manœuvre et la liberté des établissements, notamment en matière de choix des enseignants ou de structure des diplômes. Un environnement politique favorable constitue un autre atout. Il faut, dans son pays d'origine comme dans le pays cible, identifier l'ensemble des soutiens mobilisables.

Le projet doit ensuite être porté par une équipe cohérente. La présence d'expatriés, avant le démarrage, est un pré-requis indispensable. Il doit aussi pouvoir compter sur une forte équipe back office en France, capable d'alimenter un flux d'informations constant entre les deux pays. En local, un référent français doit être présent dans la durée. Enfin, le recrutement de partenaires académiques locaux formés en France est un autre atout indispensable.

Au final, un projet d'implantation à l'international s'apparente véritablement à un processus de création de start-up, dans lequel doivent prévaloir les valeurs de patiences, de constance et de persévérance.



M. Bernard RAMANANTSOA,
Directeur général d'HEC
Président de la commission Aval de la CGE

CONGRÈS CGE - PARIS 2010

7 et 8 Octobre 2010

Comment, au travers de sa marque, s'implanter durablement à l'étranger ? Réussir avec ou sans marque connue.

Mme Bernadette de REYNAL,
Direction internationale de la Banque Palatine

M. Geoffrey BOULTON,
Professeur émérite à l'Université d'Edimbourg

M. Jean-Louis MUTTE,
Rapporteur,
Directeur général de l'ESC Amiens-Picardie

**Jean-Louis MUTTE,**

Bonjour à tous. Notre atelier a vu un débat extrêmement intéressant. La question dont nous devons traiter est très complexe. Nous sommes partis de plusieurs constats. Tout d'abord, la marque rassure, elle est un élément important de l'image des écoles. Si les écoles ne sont pas des entreprises, comme les étudiants ne sont pas des consommateurs, tous évoluent néanmoins dans un environnement concurrentiel de marché. Les entreprises se situent donc à la fois dans des logiques B to C et C to C.

La marque est importante mais il faut pouvoir mesurer son retour sur investissement. Nos marques expriment-elles notre finalité ? La plupart des écoles et des universités portent des visions assez similaires. Les établissements doivent donc se distinguer, par exemple par les valeurs qu'ils mettent en avant. La question des marques doit aussi être rapprochée de celle des accréditations, qui peuvent jouer dans la concurrence entre les grandes écoles.

Pour finir, notre raison d'être est d'enseigner des valeurs et de créer de la valeur. Les établissements peuvent-ils alors adopter des comportements de marque et des logiques de « têtes de gondole » ? La marque possède aussi ses limites : les entreprises recrutent toujours sur des critères éloignés de la marque.

Notre force à l'international viendra de notre capacité à nous regrouper derrière une marque forte, plus connue, comme la CGE ou la France. C'est sous un label puissant de ce type que des sous-marques pourront se différencier tout en profitant d'un effet d'entraînement. Il faudra différencier les marques de manière appropriée, en fonction de leur vocation globale, régionale ou locale... Nous devons donc agir « en meute », pour être plus efficace. Le passage de partenariats avec des marques locales fortes peut aussi être un atout important.

En conclusion, les établissements sont bien entrés dans une logique de différenciation dans laquelle la marque devient, d'emblée, une réalité. Elle conserve en même temps un contenu mythique, puisque les représentations sociales pèsent toujours très lourd dans l'appréciation de la qualité des formations délivrées.

De la salle

Quelle place laisser à la qualité pédagogique, qui reste le premier levier de l'image des écoles ?

Jean-Louis MUTTE

Le lien entre la recherche et la qualité pédagogique doit encore être renforcé. Ce matin, l'amélioration des offres pédagogiques était citée comme l'un de nos premiers enjeux d'avenir. Aux Etats-Unis, les nouveaux budgets sont souvent mobilisés sur des questions non pédagogiques, comme le rayonnement, les installations, l'accompagnement... La marque recouvre donc un cadre beaucoup plus large que la seule qualité pédagogique. Il faut amener le lecteur des classements à distinguer entre les éléments qui contribuent à la qualité pédagogique, à la qualité de la recherche et ce qui relève de la simple publicité.

ATELIER 4

LE CLASSEMENT DE SHANGHAI DOIT-IL DICTER UNE POLITIQUE NATIONALE POUR L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ?



Pascal CODRON,

Directeur de l'ISA Lille

Président de la commission Relations internationales de la CGE

CONGRÈS CGE - PARIS 2010

7 et 8 Octobre 2010

Doit-on construire l'organisation de notre système français d'enseignement supérieur et de recherche dans l'objectif de certains classements internationaux ? Ces enjeux modifient-ils l'approche pédagogique de nos établissements ?

M. Jean-Luc ITO-PAGÈS,

Responsable de l'offre de formation – CampusFrance

M. Marc ROLLAND,

Directeur adjoint des Relations européennes et internationales et de la coopération (DREIC)

M. Bernard REMAUD,

Président de la CTI

M. Frank BOURNOIS,

Président de la CEFDG

**Pascal CODRON,**

Quel est l'impact du classement de Shanghai sur la vie de nos écoles ? Nos intervenants nous ont permis de mieux comprendre ce que peut représenter un classement. Nous avons commencé par explorer la notion de classement. Ces classements peuvent être réalisés par domaine, par institution ou par programmes, comme pour les classements de MBA. Ils peuvent aussi prendre des formes diverses telles que des *benchmarks*, des accréditations, des évaluations, des marques ou des labels.

Quelle est l'influence de ces classements ? Le Top 500 de Shanghai s'est imposé comme une référence susceptible d'orienter les politiques nationales. Nous nous sommes toutefois interrogés sur une possible instrumentalisation de ce classement en France, où le politique l'a présenté comme un argument pour accélérer la mise en place de nouvelles structures.

Il existe, pour les établissements, plusieurs facteurs d'attractivité : recherche, établissement, formation, internationalisation, carrière professionnelle des étudiants, place des femmes au sein des établissements... Dans leur stratégie, les établissements doivent choisir les secteurs sur lesquels porter l'accent.

CampusFrance nous a aidés à mieux cerner les éléments recherchés par les étudiants internationaux. En plus du prestige académique, les étudiants privilégient les cursus traditionnels et sont peu attirés par les

offres trop exotiques. Ils sont enfin sensibles à la reconnaissance des diplômes délivrés dans leur pays d'origine, et dans une moindre mesure à la langue d'enseignement ou aux classements internationaux. Au final, les classements et les accréditations devraient être compatibles au niveau européen, voire mondial. Il conviendrait pour cela de se fonder sur des normes et des standards internationaux, plus lisibles à l'international. Cela permettrait ensuite aux établissements de mieux affirmer leur spécificité sur la scène internationale.

Robert LACROIX,**Professeur émérite à l'Université de Montréal**

Sur les questions de marque, l'expérience américaine est éclairante. Ce sont les plus grandes universités qui sont devenues des marques mondiales, entraînant dans leur sillon les autres universités. Cette situation concurrentielle a profité à l'ensemble des établissements. Cette émulation existe-t-elle en France ? Sans ce mode concurrentiel, il est très difficile de maintenir l'excellence.

Pascal CODRON

Le premier classement des universités américaines a été établi dans les années 1920. Cette émulation a en effet induit une amélioration constante du niveau général des universités américaines. Il est certain que l'image générale de la performance d'un pays compte aussi dans son attractivité. Plus un pays compte d'établissements prestigieux, plus il sera attractif.

ATELIER 5

QUELLE ATTRACTIVITÉ UNIVERSITAIRE DE LA FRANCE FACE A L'INTERNATIONAL ET QUELS ENJEUX POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES ?



Arnaud VAISSIÉ,
PDG d'International SOS

CONGRÈS CGE - PARIS 2010

7 et 8 Octobre 2010

Comment faire venir dans nos établissements de formation et nos laboratoires de recherche d'excellents étudiants internationaux ? Quelles sont les retombées directes et indirectes de leur connaissance de la langue, de la culture et des modes de travail français pour les entreprises ?

M. Thierry GRANGE,
Directeur du groupe Grenoble EM

M. Francis BECARD,
Directeur général de l'ESC Troyes, ancien président du réseau RETIS)

M. Gérard TARDY,
Directeur de Mérieux Développement

Victoire de MARGERIE,
Présidente de Rondol Technology

Arnaud VAISSIÉ,

Le marché de l'enseignement supérieur n'est plus national mais bien international. Dans le classement de Shanghai, les dix premières universités sont pour l'instant anglo-saxonnes. Or, le secteur de l'enseignement supérieur va connaître la même évolution que celui des entreprises et, très rapidement, les établissements chinois deviendront extrêmement compétitifs et concurrentiels sur la scène internationale.

Dans ce contexte, nous avons formulé trois constats. La France possède d'abord un point fort, avec son cursus académique de grande qualité et couplé aux stages en entreprise. Les cursus en partie en anglais devront être développés, dans un souci de souplesse, tout en garantissant une immersion culturelle réelle. Les étudiants peuvent ensuite travailler pour les entreprises françaises locales et ils constituent donc une ressource précieuse. Culturellement, les étudiants internationaux sont aussi plus intéressés par les questions d'entrepreneuriat ou de développement. Il faut donc les aider à trouver un premier emploi.

Les retombées de l'accueil d'étudiants internationaux sont nombreuses. La croissance de demain, surtout pour les pays à coût élevé, passera nécessairement par l'innovation et la propriété intellectuelle. La cross-fertilisation dans nos écoles et le développement d'une offre pluridisciplinaire sont donc très importants. Il faut en outre faire des efforts continus afin d'associer écoles, recherche et entreprises, à la manière du système britannique.

En conclusion, La France, après tous les pays de langue anglaise, est sans doute le premier pays d'attraction pour les étudiants internationaux. Le nombre d'étudiants étrangers augmente, et cela tout particulièrement en Asie, où se situeront demain les principaux moteurs de la croissance des entreprises. C'est donc dans cette région que nous devons concentrer nos efforts.

De la salle

Ce matin, nous avons évoqué à plusieurs reprises les relations entre les écoles et les entreprises. Les entreprises ont véritablement besoin d'un écosystème ouvert sur l'étranger. Il faut donc que les établissements d'enseignement supérieur incitent les étudiants à se rendre davantage dans les entreprises étrangères, les administrations étrangères ou les sous-traitants des entreprises françaises à l'étranger. C'est là un besoin crucial.

Arnaud VAISSIÉ

Il reste effectivement beaucoup à faire dans les ambassades. Les alumni étrangers restent peu motivés et structurés à l'étranger, et ceux-ci tendent à se détacher de l'écosystème français. Cet environnement est pourtant un socle indispensable qu'il nous faudra consolider.

Robert LACROIX

Les partenariats entre l'industrie et la recherche sont toujours plus aisés dans les milieux d'excellence. Il faut donc se mettre en situation d'attirer les partenariats, en renforçant la qualité de la recherche. La grande taille d'une université n'est toutefois pas forcément un atout. Au-delà de 15 000 étudiants, on observe souvent une dilution des ressources qui empêche la constitution de milieux de recherche de qualité.

De la salle

La taille moyenne des institutions ici présentes reste très éloignée du modèle américain. La grande école moyenne française compte 150 enseignants-chercheurs et 5 000 étudiants, même si son panorama est très fragmenté. En France, aucun établissement ne compte 15 000 étudiants. Que peuvent apporter les écoles dans la constitution d'unités de taille pertinente pour l'enseignement supérieur ? Quelles logiques de fusion ou de rapprochement privilégier pour devenir des partenaires crédibles ?

Robert LACROIX

Pour créer des centres de masse critique, il faut avant tout encourager la pluridisciplinarité.

ATELIER 6

QUELS ÉTUDIANTS ÉTRANGERS DANS NOS PROGRAMMES DE DOCTORAT ET QUELLE ATTRACTIVITÉ POUR LES CHERCHEURS ÉTRANGERS ?



Alain STORCK,

Directeur de l'INSA de Lyon

Président de la commission Recherche et Transferts de la CGE

CONGRÈS CGE - PARIS 2010

7 et 8 Octobre 2010

Les enjeux stratégiques liés à l'accueil des doctorants
et des chercheurs étrangers en France.

Des propositions au service d'une attractivité renforcée
de la recherche française.

James BROWN, ECP

Secrétaire de séance

Marie-Claude BABY,

Conseillère - Campus France

Pierre GOLDBERG,

Directeur adjoint de l'Association Bernard Gregory

Mohamed HAMD AOUI,

Chercheur au laboratoire de Mathématiques

Appliquées aux Systèmes (MAS)

École Centrale Paris

Ali MAKKE,

Doctorant - laboratoire MATEIS, INSA de Lyon

Alain STORCK,

Notre sujet était très vaste. Le rôle des grandes écoles en matière de recherche est maintenant bien établi. La France compte 295 écoles doctorales et 70 000 doctorants, dont 13 000 sont inscrits dans les écoles de la CGE. 11 000 doctorats sont délivrés chaque année dont 2 500 à des étudiants d'écoles de la CGE. La proportion du nombre d'étudiants étrangers s'accroît au fur et à mesure de la progression dans les cycles universitaires, pour atteindre 40 % en doctorat contre 11 % en premier cycle. L'Europe produit 90 000 docteurs annuels, même si on observe de fortes disparités entre les pays.

Quel intérêt les pays d'accueil peuvent-ils trouver à former des doctorants étrangers ? Il est d'abord intéressant d'augmenter les capacités de recherche dans un contexte de désaffectation locale. La diversité des approches portées par les étudiants étrangers crée en outre un contexte favorable et stimulant. Pour les entreprises, la mondialisation génère un besoin croissant en relais dans les pays cibles. Il est enfin intéressant de sensibiliser de futures élites internationales à notre langue et à notre culture.

Aujourd'hui, les grandes écoles sont confrontées à plusieurs grands défis. L'atelier a souhaité formuler plusieurs propositions. Il leur faut d'abord exister sur la scène internationale et se définir des objectifs qualitatifs et géopolitiques. Elles devront se rapprocher des standards internationaux en matière de *graduate studies*, afin de renforcer l'attractivité et la visibilité de leurs diplômés. Elles devront aussi devenir des acteurs majeurs de l'économie de la connaissance, en s'appuyant sur le triptyque recherche/formation/entreprises.

Les étudiants étrangers se heurtent souvent à d'importantes difficultés administratives. Malgré les récentes améliorations, il nous faut poursuivre nos efforts sur ce sujet. La mise en place de guichets uniques ou de « missions accueil » dans certains sites universitaires devra être envisagée.

Il faut aussi que les grandes écoles poursuivent leur internationalisation. Elles doivent contribuer à la professionnalisation des formations doctorales en mettant en place de réels parcours doctoraux, par une offre différenciée, attractive et visible à l'international. Les écoles doivent aussi davantage investir dans le chantier des post-doctorats.

Les grandes écoles devront aussi recruter davantage de chercheurs et d'enseignants-chercheurs étrangers. Elles pourront pour cela s'appuyer sur des réseaux d'alumni à l'étranger, qu'il conviendra de développer : ces réseaux sont des relais d'informations essentiels dans les sphères gouvernementales, administratives et économiques. Il faudra encore renforcer les partenariats avec les entreprises françaises et les missions économiques implantées à l'étranger. Enfin, les grandes écoles devront s'impliquer dans l'élaboration de nouveaux outils d'information de l'offre de thèses. Les laboratoires doivent développer leur communication.

**Bruno SALMON-LEGAGNEUR,
Directeur des programmes, ESA Angers**

L'ESA accueille actuellement des enseignants chercheurs invités. Ceux-ci deviennent souvent, par la suite, d'excellents relais de recrutement à l'étranger.

De la salle

Avez-vous abordé la question du retour des doctorants dans leur pays d'origine, notamment pour ceux-ci issus de pays pauvres ? Une fois leur thèse achevée, ces docteurs peinent parfois à trouver un environnement de recherche et professionnel à la hauteur de leur qualité ?

Alain STORCK

Effectivement, il est nécessaire de s'impliquer avec les institutions locales dans une politique de co-construction.



4. CONCLUSIONS DE PIERRE TAPIE,

PRÉSIDENT DE LA CGE



PIERRE TAPIE

Je remercie Madame la ministre de sa présence. Je tenterai de vous résumer les principaux éléments que nous avons abordés lors de ce congrès.

En quoi le défi de l'international est-il un défi nouveau pour la France ? Je souhaiterais, en préambule, évoquer un élément d'actualité. En février dernier, nous nous sommes engagés à développer l'accès des jeunes issus de milieux défavorisés aux grandes écoles. Aujourd'hui, deux grandes écoles sur trois comptent au moins 30 % de boursiers. Les grandes écoles sont désormais massivement impliquées dans ces dispositifs de réussite. Désormais, ces actions touchent plusieurs dizaines de milliers de collégiens et de lycéens. Nous souhaitons aussi davantage ouvrir nos établissements à l'apprentissage.

Nous nous sommes également engagés à promouvoir les filières technologiques, ainsi qu'à examiner les filières à concours. De concert avec l'Inspection générale, dans un esprit très collaboratif, nous sommes parvenus à des résultats très intéressants. De la classe de sixième à la terminale, la proportion des enfants issus de milieux favorisés s'accroît de manière constante, passant de 16 % à 51 % pour les bacs reçus avec mentions Bien ou Très Bien. Les grandes écoles ou les classes préparatoires comptent ensuite 50 % d'enfants issus de milieux favorisés.

Cette étude a aussi avéré une différence de deux points aux résultats obtenus au baccalauréat entre boursiers et non boursiers. Les classes préparatoires aux grandes écoles représentent un ascenseur social tout à fait extraordinaire. Nous espérons que cette fonction leur sera reconnue. La mise en place de dispositifs équivalents en médecine ou en droit devra être envisagée.

Il n'est pas certain que l'obsession de réduction du nombre des concours aille dans le sens d'une plus grande ouverture sociale. La multiplicité des concours permet sans doute à des profils plus variés de s'exprimer.

Un Livre blanc des grandes écoles présentera sous peu de nombreuses analyses très intéressantes et très variées. Comment mieux articuler l'enseignement scolaire avec la réussite ? Les dispositifs de réussite devront être étendus à l'ensemble du territoire. Les inter-établissements pourront être complétés d'écuries d'excellence. Si nous nous réjouissons de l'accompagnement personnalisé, qui apparaît comme une excellente mesure, nous sommes en revanche plus perplexes sur la possibilité, en 1^{ère} scientifique, de ne suivre qu'une heure hebdomadaire de physique. Nous devons travailler sur une loi « TEPA étudiante ». Des étudiants pourront travailler quelques heures par semaine au sein d'organisations publiques ou associatives tout en étant dispensés de charges sociales. De la même manière, la proposition du rapport Chartier de défiscaliser les frais de scolarité pour certains étudiants nous paraît pertinente, surtout si elle est complétée par un emprunt de garantie par l'État. Il existe d'ores et déjà une grande variété de pratiques, qu'il serait bon d'inventorier afin d'identifier les meilleures.

Enfin, vous allez mettre en place une évaluation de l'ouverture sociale des enseignements supérieurs. Le Groupe L'Oréal dispose de 100 indicateurs de suivi de la diversité. Nous souhaitons que, au sein des établissements, les indicateurs utilisés soient aussi suffisamment variés pour saisir la nature nécessairement complexe de la diversité. Notre ambition est donc grande. Nous espérons surmonter avec vous, Madame la ministre, les nombreux blocages historiques que nous connaissons.

Cette ambition est complémentaire du grand défi de l'international. Jean-Pierre Raffarin et Cédric Villani nous ont tous deux adressé des messages forts. Le premier s'interrogeait sur notre capacité à intégrer le défi asiatique dans nos formations. Il voyait en outre l'attractivité comme un élément intégré de la valeur d'un territoire. Il nous faut toutefois prendre garde à un mouvement citoyen relativement important, selon lequel le voyage serait coupable et l'étranger suspect. Cédric Villani nous rappelait que les meilleures universités du monde sont peu préoccupées des classements. Ces établissements s'attachent plutôt aux réseaux humains. Leur premier objectif est de chercher à concentrer l'excellence. Or, l'intensité de l'excellence n'est pas liée à la taille d'un établissement. Il s'agit donc d'identifier une masse critique.

Notre congrès a ensuite suivi plusieurs ateliers. Le premier abordait la question de l'égalité des chances dans une perspective internationale. Il a souligné que la diversité ne se décrète pas : elle se construit. Selon des travaux récents, la situation française est largement davantage dans la moyenne que les Français eux-mêmes ne le croient. L'emprise du diplôme est plutôt faible, surtout par rapport à nos voisins italiens, allemands, anglais ou américains.

Le second atelier traitait de l'implantation des établissements universitaires français à l'étranger. Les formations des grandes écoles s'exportent bien, notamment dans les pays émergents. Pour s'implanter dans un pays étranger, il faut toutefois adopter une démarche à la fois lente, rigoureuse et progressive et s'appuyer sur des soutiens publics toujours précieux à identifier. Il s'agit en effet de signes de crédibilité tout à fait importants.

Le troisième atelier traitait des questions de marque. Le renforcement de l'image de l'enseignement supérieur est-elle un objectif du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ? La recherche devrait-elle continuer à inspirer les classements alors que ceux-ci rendent peu compte de la valeur des formations délivrées par les universités ? Faut-il privilégier les logiques de *ranking* ou de *rating* ? La seconde paraît préférable.

Le quatrième atelier s'est interrogé sur la valeur universitaire de la France. Comment peut-on inciter les étudiants français à se confronter à la différence, à travers de nouvelles nationalités, de nouveaux pays ou de nouvelles disciplines ? L'utilisation des réseaux internationaux d'alumni sera sans doute un enjeu essentiel de la croissance internationale de nos établissements.

Enfin, un dernier atelier s'intéressait aux questions de recherche et aux enjeux des écoles doctorales. Celles-ci devront renforcer leur caractère international. Le statut administratif du stade postdoctoral devra être précisé et professionnalisé. Des partenariats avec des entreprises françaises à l'étranger devront aussi être envisagés dans ce cadre.

En conclusion, je soulignerai trois points. Il faut d'abord poursuivre nos efforts. Le Gouvernement a consenti des efforts considérables dans un contexte très contraint budgétairement. Pour autant, notre niveau d'investissement stagne autour de 2,2 % du PIB, quand plusieurs pays ont porté ce chiffre à 3,5 %. Cet écart représente un déficit de ressources pour l'enseignement supérieur français de 10 milliards d'euros par rapport à la concurrence internationale. Nous devons chercher à combler cet écart.

Comment construire une grande ambition collective pour l'enseignement supérieur français sur la scène internationale ? Nous proposons de tripler la population des étudiants internationaux. Cela est possible à condition de dépasser certains archaïsmes administratifs. La France investit aujourd'hui 2,5 milliards d'euros pour accueillir ses étudiants étrangers. Cette somme pourra être triplée en demandant, via des frais de scolarité, des contributions à ces étudiants étrangers. Il serait ainsi possible de mobiliser 5 milliards d'euros supplémentaires en flux.

Comme le président de la République, nous n'aimons pas les clivages ni les discours obsolètes. Nous rencontrons dans nos établissements une jeunesse confiante dans l'avenir. Nous devons agir avec pragmatisme et ouvrir nos fenêtres sur l'international. Nous devons accepter nos forces et nos faiblesses. Nos modèles pédagogiques sont admirés et enviés à l'étranger pour leur fort potentiel de développement. Nous voulons donc agir pour une France ouverte sur le monde, saisissant la globalisation comme une opportunité. Nous sommes déjà le premier pays non anglophone pour l'accueil des étudiants étrangers.

Pour finir, il est amusant de noter que les deux idéogrammes qui, en chinois, expriment l'idée d'« université », se traduisent littéralement par « grande » et « école ». Ambitieux et humbles à la fois, c'est l'ambition que nous vous proposons pour notre pays.





5. CONCLUSIONS DE VALÉRIE PÉCRESSE,

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

VALÉRIE PÉCRESSE

Mesdames et messieurs, vous avez placé au cœur de votre réflexion le défi majeur de l'international. Les plus grandes nations sont désormais engagées dans une bataille mondiale de l'intelligence. L'internationalisation de l'enseignement et de la recherche s'amplifiera encore au cours des années qui viennent.

Les étudiants et les scientifiques français sont de plus en plus nombreux à choisir leur établissement parmi l'offre internationale. Cette émulation collective marque depuis longtemps le paysage de nos grandes écoles, aux échelles nationale, européenne et internationale. Les grandes écoles ont su répondre à ce défi grâce à une compétition vertueuse dans laquelle elles ont sans cesse amélioré la formation de leurs étudiants. Des partenariats de grande qualité ont ainsi été signés entre écoles françaises et étrangères mais aussi avec les universités.

On dit parfois des grandes écoles qu'elles sont des citadelles. Ni assiégées, ni camps de retranchement, les grandes écoles ont en réalité engagé de profondes transformations. Aujourd'hui, tous les acteurs de l'enseignement supérieur travaillent ensemble pour faire rayonner une vision de la France, de la formation et de la recherche. Nous avons donc tous les atouts pour relever sans complexe le défi de l'internationalisation. La France est l'une des grandes puissances intellectuelles du monde. Ses acteurs sont en outre désormais capables d'unir nos forces dans cette bataille mondiale de l'intelligence. Nous ne devons jamais renoncer à ce qui fait la force et la renommée de nos plus grandes écoles. Nous devons valoriser nos forces, sans fermer les yeux sur nos faiblesses. Les partenariats devront être approfondis et de nouvelles alliances doivent se nouer.

Le rapprochement des grandes écoles et des universités se fera autour de complémentarités naturelles : les grandes écoles s'ouvriront à la recherche et les universités à la professionnalisation. Depuis trois ans, le Gouvernement soutient ces évolutions et les établissements ont désormais les capacités d'élaborer de vraies stratégies de formation, de recherche et d'insertion professionnelle, au sein de projets partagés avec les grandes écoles. De nombreux outils existent à cet effet et ils permettent de construire des partenariats sur mesure.

Les logiques de projets doivent être partagées à l'échelle territoriale. L'établissement de partenariats ambitieux est désormais un des critères décisifs de la sélection de projets. Il s'agit en effet de rendre visible

aux yeux du monde l'excellence de notre formation et de notre recherche. Il suffit pour cela de rassembler nos forces. Le campus de Saclay rayonnera bientôt à l'échelle du monde : ses différents établissements, se présentant en ordre dispersé, n'en auraient pas été capables.

C'est dans cet esprit que le Gouvernement a mobilisé des investissements d'avenir, à hauteur de 22 milliards d'euros, dont 3,581 milliards d'euros bénéficieront directement aux laboratoires et aux universités, pour une augmentation de près de 15 % de leur budget, en plus des augmentations budgétaires décidée par ailleurs.

C'est dans les classements internationaux que l'excellence est visible. La France doit améliorer son positionnement dans ces classements. Tous les établissements y tireront avantage puisque l'image globale de la France en sera renforcée. Nous avons les moyens de cette ambition, à condition de tous nous mobiliser autour de cet objectif. Le développement de parcours croisés entre universités et grandes écoles sera un atout considérable. Là encore, les partenariats seront décisifs. Nous sommes un grand pays d'innovation. Nos universités l'ont bien compris et des passerelles inédites se développent, orientant les ingénieurs vers la recherche. De la recherche partenariale découleront davantage de croissance et d'emplois. L'entrepreneuriat étudiant a aussi été placé au cœur des partenariats écoles/universités.

C'est donc un grand décloisonnement qui s'engage. La diversité des formations permet à la diversité des profils de s'épanouir. La fluidité des parcours doit devenir la règle. Les voies d'accès parallèles devront se multiplier. Les étudiants littéraires doivent pouvoir s'épanouir dans nos administrations et dans nos entreprises. Les khâgneux auront désormais accès à un large éventail de concours. Les étudiants seront maîtres de leur destin. Ils devront faire des choix, et nous les y préparerons, mais ils n'en seront plus prisonniers. Au sein du nouveau cycle d'études fondamentales, la complémentarité des voies de formation permettra à la diversité des profils de s'exprimer.

Cette diversité doit aussi être sociale. Les concours d'entrée devront être plus justes tout en conservant leur exigence. L'introduction de nouvelles manières permettra d'apprécier le profil intellectuel des candidats. Je souhaite aussi rendre hommage à tous les professeurs de classes préparatoires, dont le travail contribue à rétablir l'égalité devant le concours des enfants de France.

Nous devons être fiers de cette culture de la méritocratie républicaine. C'est l'un de nos plus beaux outils. Une grande nation de l'intelligence doit être capable de faire grandir tous les talents. Comme le disait Condorcet, « l'excellence est l'idéal le plus élevé de l'égalité ».

De la salle

Vous avez dit votre volonté d'éviter que les destins soient écrits à l'avance. A ce propos, il semble urgent d'améliorer la reconnaissance des compétences professionnelles. C'est là un sujet urgent.

Valérie PÉCRESSE

J'examinerai ce sujet.

De la salle

Comment appréhendez-vous le projet du futur palmarès européen ?

Valérie PÉCRESSE

Ce travail suivra une logique de *rating*, soit qualitative, davantage que celle d'un classement. Proposé formation par formation, son objectif sera de faciliter la mobilité des étudiants en leur offrant un référentiel européen pour toutes les formations du monde. De nouveaux critères en termes de qualité de formation rendront aussi l'offre plus visible, grâce à une cartographie claire du système.

De la salle

Les classes préparatoires accueillent 40 000 étudiants chaque année. Augmenter d'1 % le nombre d'étudiants boursiers exigerait de recruter 400 boursiers parmi les 2 500 lycées. C'est là une question bien plus complexe qu'il n'y paraît. Comment traiter ce sujet ?

Valérie PÉCRESSE

Cette question s'intègre dans notre réflexion sur l'organisation d'un cycle supérieur bac +3, organisant des passerelles entre les différents cursus. Il faut apprendre à certains jeunes fragiles à oser les formations les plus longues. C'est là un changement profond que nous devons opérer. Je suis toujours favorable à la fluidité des parcours et aux passerelles. Cela exige toutefois un travail en profondeur avec les chefs d'établissements.

De la salle

En matière d'attractivité, le logement est un élément très important sur lequel la France doit massivement investir. Quels sont les engagements gouvernementaux en la matière ?

Valérie PÉCRESSE

Notre Gouvernement a été le premier à porter un accent important sur ce sujet. C'est là un sujet complexe puisque, sur le sujet du logement, les étudiants ne sont qu'une population parmi d'autres, dont certaines se trouvent dans des situations bien plus dramatiques. Nous avons toutefois ouvert de nombreuses chambres. Nous sensibilisons aussi les collectivités locales à cette problématique. Grâce à l'opération campus, les universités ont désormais la maîtrise de leur schéma directeur immobilier. L'offre en logement étudiant se caractérise par une grande variété. Il est donc possible de l'autofinancer.

De la salle

Au niveau européen, le nombre des étudiants scientifiques diminue, même si la France est moins concernée par ce phénomène. Quelle politique mettre en œuvre pour maintenir ce flux alors que les heures consacrées aux sciences au lycée sont réduites ?

Valérie PÉCRESSE

Il est indispensable de maintenir le niveau d'exigence de l'enseignement scientifique en France. C'est un socle très puissant, qui explique en partie nos réussites internationales dans le domaine. Dans le même temps, il est important de proposer une autre voie de réussite au baccalauréat. Notre pays a porté un accent trop important sur les sciences. Il n'y a qu'en France qu'un littéraire ne peut pas devenir médecin.

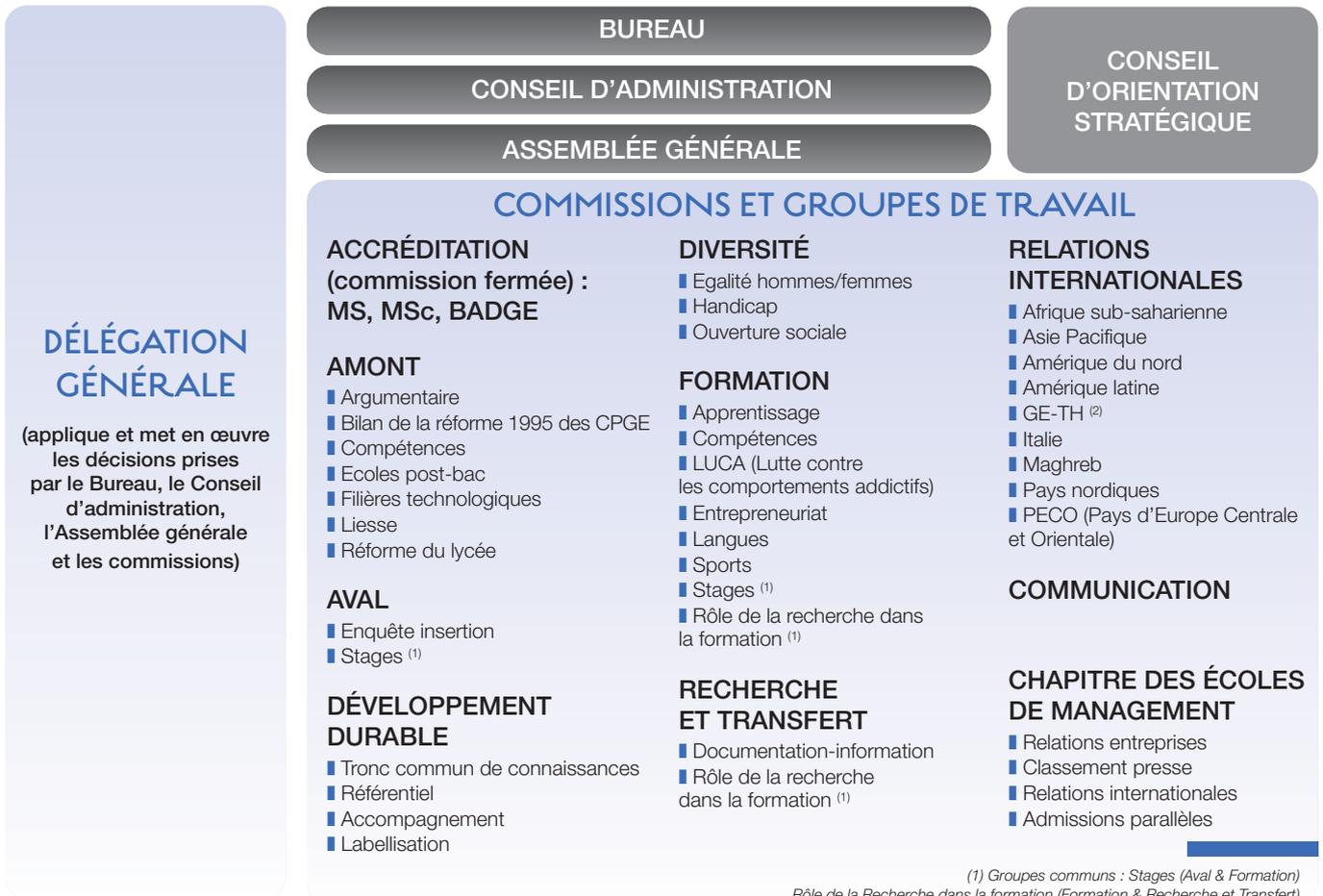
Pierre TAPIE

Je vous remercie de votre présence, de votre temps, ainsi que de la profondeur de votre discours. Nous nous réjouissons toujours de la présence dans la durée d'un ministre. Seul un engagement de long terme offre en effet le temps nécessaire pour s'approprier les dossiers très complexes qui caractérisent le domaine de l'enseignement supérieur.

Avant de clore nos travaux, j'ai l'honneur de vous remettre la médaille de la Conférence des grandes écoles.



ORGANIGRAMME DE LA CGE



(1) Groupes communs : Stages (Aval & Formation)

Rôle de la Recherche dans la formation (Formation & Recherche et Transfert)

(2) GE-TH : association loi 1901 faisant office de groupe franco-allemand de la CGE par accord mutuel

GROUPES INDÉPENDANTS

DAF SG

Directeurs des Affaires financières et Secrétaires généraux

DSI

Directeurs des Systèmes d'Information

ASSOCIATIONS

Travaillant en étroite collaboration avec la CGE

ARIEL

Association for Research with Industrial and Educational Links

GE-TH

Bureau permanent franco-allemand de liaison entre Grandes Ecoles et Technische Hochschulen

LA CGE EN CHIFFRES

149 ÉCOLES D'INGÉNIEURS : La majorité d'entre elles sont également membres de la CDEFI (Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs). Certaines sont aussi membres de la CPU (Conférence des présidents d'université), telles les universités de technologie ou les instituts nationaux polytechniques.

38 ÉCOLES DE MANAGEMENT : (membres du « Chapitre des Écoles de management »)

20 ÉCOLES D'AUTRES SPÉCIALITÉS

13 ÉTABLISSEMENTS ÉTRANGERS

16 ENTREPRISES

49 ORGANISMES,

dont les activités sont liées à l'enseignement supérieur.

- De 300 à 5 000 étudiants par établissement.

- 5 à 6 ans de formation post-bac

- 46% des diplômés issus de classes préparatoires

- 40% des diplômés de niveau master en France

- 34% des thèses soutenues en France

- 315 000 étudiants dans l'ensemble de la filière classes préparatoires / grandes écoles

LE BUREAU



Président
Pierre TAPIE,
Directeur général du groupe ESSEC



Vice-président Entreprises
Jean-François VEYSSET,
Vice-président de la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME)



Vice-président Écoles
Hervé BIAUSSER,
Directeur de l'École centrale Paris



Secrétaire
Alain STORCK,
Directeur de l'INSA de Lyon



Trésorier
Benoît LEGAIT,
Directeur de Mines ParisTech



ACTUALITÉS CGE

26 novembre 2010 :



Élection du nouveau président du Chapitre des Écoles de management
Bernard BELLETANTE,
Directeur général d'Euromed Management

14 décembre 2010 :



Élection de la nouvelle présidente de la commission Diversité de la CGE
Florence DARMON,
Directeur général de l'ESTP

BUREAU ÉLARGI



ACCREDITATION
Eric PARLEBAS,
Directeur de l'EFREI, École d'ingénieurs



AMONT
Hervé BIAUSSER,
Directeur de l'École centrale Paris



AVAL
Bernard RAMANANTSOA,
Directeur général du groupe HEC



CHAPITRE des Écoles de management
Andrés ATENZA,
Directeur de l'Institut supérieur de commerce Paris (ISC)



COMMUNICATION
Xavier CORNU,
Directeur général délégué Enseignement-Recherche-Formation, à la CC I Paris



DÉVELOPPEMENT DURABLE
Stéphane CASSEREAU,
Directeur de l'École des mines de Nantes



DIVERSITÉ
Jean-Pierre HELFER,
Directeur d'Audencia Nantes



FORMATION
Régis VALLEE,
Directeur de l'École des ingénieurs de la Ville de Paris (EIVP)



RECHERCHE ET TRANSFERTS
Alain STORCK,
Directeur de l'Institut national des sciences appliquées de Lyon (INSA Lyon)



RELATIONS INTERNATIONALES
Pascal CODRON,
Directeur de l'Institut supérieur d'agriculture de Lille (ISA Lille)



L'ÉQUIPE DE LA DÉLÉGATION GÉNÉRALE

LA CGE EST UNE ASSOCIATION QUI A ÉTÉ CRÉÉE EN 1973. SON RÔLE EST :

- de promouvoir, sous toutes ses formes, tant en France qu'à l'étranger, le développement et le rayonnement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, dans un objectif d'excellence, en liaison avec le monde de l'entreprise, les acteurs de l'économie et de la société civile ;
- de susciter et de coordonner des réflexions et des travaux sur l'enseignement, la pédagogie et la recherche, dans une perspective d'amélioration du bien-être social et du développement durable ;

- de représenter ses membres et d'effectuer des démarches d'intérêt commun auprès des pouvoirs publics nationaux, communautaires et internationaux ;
- d'entretenir et de développer, dans un esprit d'ouverture et de solidarité, les relations entre ses membres ;
- d'accréditer des formations délivrées par ses membres (Mastère Spécialisé, MSc, BADGE).

L'ÉQUIPE DE LA DÉLÉGATION GÉNÉRALE



Délégué général

Pierre Alphat - 01 46 34 77 62
pierre.alphat@cge.asso.fr



Responsable des opérations

Sophie Suivre - 01 46 34 77 61
sophie.suivre@cge.asso.fr



Attachée de direction

Aurélie Defosse - 01 46 34 77 62
aurelie.defosse@cge.asso.fr



Comptable

Catherine Fricaux - 01 46 34 77 57
catherine.fricaux@cge.asso.fr



Responsable informatique

Cécile Gaboret - 01 46 34 77 58
cecile.gaboret@cge.asso.fr



Chargée de mission International & Communication

Brigitte Porée - 01 46 34 77 63
brigitte.poree@cge.asso.fr



Chargée de mission, Chapitre des Écoles de management - Recherche

Nadia Hilal - 01 46 34 77 59
nadia.hilal@cge.asso.fr



Chargé de mission Communication

Pierre Duval - 01 46 34 53 02
pierre.duval@cge.asso.fr



Chargé de mission Développement durable

Gérald Majou - 01 46 34 57 58
gerald.majou@cge.asso.fr



Chargée de mission Observatoire

Isabelle Laurençot - 01 46 34 77 56
isabelle.laurencot@cge.asso.fr

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Andrés ATENZA
Hervé BIAUSSER
Alain BRAVO
Pascal BROUAYE
Pascal CODRON
Florence DARMON
Olivier FOURURE
Jean-Paul HAUTIER
Jean-Pierre HELFER
Benoît LEGAIT
Xavier MICHEL
Bernard RAMANANTSOA
Alain STORCK
Pierre TAPIE

COLLÈGE « ÉCOLES »

Directeur de l'ISC Paris
Directeur de l'École centrale Paris
Directeur de SUPELEC
Directeur de l'École centrale d'électronique
Directeur de l'Institut supérieur d'agriculture de Lille
Directrice de l'École spéciale des travaux publics
Directeur de l'Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace
Directeur d'Arts et métiers ParisTech
Directeur d'AUDENCIA
Directeur de Mines ParisTech
Directeur de l'École polytechnique
Directeur général du Groupe HEC
Directeur de l'Institut national des sciences appliquées de Lyon
Directeur général du Groupe ESSEC

Hervé BORENSZTEJN
Michel BONNET
Xavier CORNU
René ROZOT
Arnaud VAISSIE
Jean-François VEYSSET

COLLÈGE « ENTREPRISES »

Vice-président d'EADS, chargé du Développement des compétences
Chargé de mission à la présidence d'EDF
Directeur général délégué Enseignement-Recherche-Formation à la CCI Paris
Directeur des cadres dirigeants, GDF SUEZ
PDG d'International SOS
Vice-président de la Confédération générale des PME

François BLIN
Pierre-Louis DUBOIS
Philippe HEUDRON
Philippe SEMICHON

COLLÈGE « AUTRES ORGANISMES »

Délégué général du Conseil national des ingénieurs et scientifiques de France (CNISF)
Délégué général de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises
Conférence des professeurs des classes préparatoires aux grandes écoles
Président de l'Association des proviseurs de lycées à classes préparatoires aux grandes écoles (APLCPGE)



60, boulevard Saint-Michel
75272 PARIS Cedex 06 - FRANCE
Tél. : +33 (0)1 46 34 08 42 - Fax : +33 (0)1 46 34 56 70
Mél : info@cge.asso.fr