

Congrès Nantes

**Grands enjeux pour l'Éducation,
l'Enseignement supérieur,
la Recherche et l'innovation :
des propositions à l'action**

ACTES - OCTOBRE 2012

Congrès Nantes

**Grands enjeux pour l'Éducation,
l'Enseignement supérieur,
la Recherche et l'innovation :
des propositions à l'action**

ACTES - OCTOBRE 2012





Sommaire

<i>Séance plénière inaugurale</i>	7
Table ronde	7
Présentation de France Culture Plus	17
L'Institut du service civique	18
Questions-réponses	21
<i>Séance plénière introductive au thème n°1 : Redonner espoir à 150 000 jeunes sans qualification</i>	23
La constante macabre	23
<i>Restitution en séance plénière des ateliers thématiques</i>	26
<i>Séance plénière introductive au thème n°2 : Enjeux nationaux de l'Enseignement supérieur et de la Recherche</i>	33
Allocution de bienvenue	33
Intervention	34
<i>Restitution en séance plénière des ateliers thématiques</i>	37
<i>Synthèse générale en séance plénière et présentation des Assises de l'enseignement supérieur et de la recherche</i>	43
<i>Séance de clôture</i>	55

Congrès de la CGE

(Nantes, 3 - 5 octobre 2012) : Thématiques & Ateliers

Après que le Bureau et le Conseil d'Administration de la CGE ont élaboré un ensemble de propositions destinées en premier lieu aux candidats à la présidence de la République, puis soumises à l'assemblée générale de février 2012, il semble nécessaire que l'ensemble de la communauté puisse se les approprier et approfondir les possibilités de mise en oeuvre, leur faisabilité organisationnelle et économique. Ces propositions restent pertinentes au-delà de cette échéance de juin 2012 et il est important de positionner la communauté des écoles comme vivier d'idées et d'expériences dans un champ d'application qui ne se limite pas au seul secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche. Parmi les propositions publiées il paraît opportun de se pencher plus spécifiquement sur deux grands thèmes.

Thème 1 : Redonner espoir à 150 000 jeunes sans qualification

Ce sujet en lui-même peut paraître hors du champ habituel d'action des grandes écoles. Mais nous sommes convaincus que sans un pacte national d'envergure, avec une contribution significative de l'enseignement supérieur, le risque social est majeur.

Il est facile de constater que nombre de formations supérieures, conduisant à des emplois bien rémunérés sont financées sur fonds publics. Il est facile de constater que l'effort collectif bénéficie en fait à quelques-uns.

A travers les Instituts Horizon Métiers et la mise à disposition de temps par le dispositif du service citoyen, il s'agit de préciser comment agir sur ces populations de jeunes de 16 à 25 ans, sortis du système scolaire sans qualification ou diplôme, et avec peu de chances de trouver un emploi satisfaisant et durable.

Atelier 1 : Redonner à TOUS le socle du lire écrire compter.

Atelier 2 : Créer des Instituts Horizon Métiers pour les 150 000 jeunes qui quittent leur scolarité sans qualification.

Atelier 3 : Créer un service citoyen proportionnel au nombre d'années d'études supérieures validées.

Atelier 4 : Parcours de réussite.

Thème 2 : Enjeux nationaux de l'enseignement supérieur et de la recherche

- Financements de l'enseignement supérieur.
- Participation des étudiants au financement de leurs propres études, après emploi trouvé et en fonction des revenus obtenus ; accompagnement fiscal ; répercussion sur les finances de la nation.
- Questions de l'accueil des étudiants étrangers : montant des frais de scolarité UE et hors UE. Gratuité de l'université, redistribution des fonds...
- Statuts de l'échec : échec scolaire, échec de l'entrepreneur, travail sur la composante de construction des compétences et d'une réussite future... Processus d'orientation, d'évaluation, relations banques/entrepreneurs, école de la deuxième chance...

Atelier 5 : Augmenter les dépenses de l'enseignement supérieur d'un point de PIB sur 10 ans, soit 20 milliards d'euros à répartir entre familles, Etat, entreprises ; défiscaliser les frais de scolarité, mieux financer l'apprentissage dans l'enseignement supérieur.

Atelier 6 : « 500 000 étudiants étrangers supplémentaires, dont 80% payants 125% du coût des formations, et 20% de boursiers = 5 milliards d'euros/an de recettes. »

Atelier 7 : Lancer une politique massive d'immersion en entreprise ou en laboratoire pour les professeurs du secondaire, ouverte à rémunération complémentaire.

Atelier 8 : S'interroger sur les processus d'innovation et les démarches qui y conduisent - Les grandes écoles: éléments-clés de la ré-industrialisation de la France.

Atelier 9 : Changer le rapport au risque et à l'échec économique.



PROGRAMME 2012

Mercredi 3 octobre 2012

Mairie de Nantes

- **19h00 :**

Accueil et cocktail de bienvenue à la mairie de Nantes en présence de : **Patrick RIMBERT** maire de Nantes, **Pierre TAPIE** président de la CGE, et **Pierre SAÏ** président de la CGE Pays de la Loire

Jeudi 4 octobre 2012

Audencia Nantes

- **09h30 - 12h15 :**

SÉANCE PLÉNIÈRE INAUGURALE, animée par **Dominique LUNEAU**

- **09h30 - 11h00 :**

Interventions de **Pierre TAPIE**, président de la CGE, **Christophe CLERGEAU**, 1^{er} vice-président de la Région Pays de la Loire, **Karine DANIEL**, vice-présidente de Nantes Métropole (Enseignement supérieur, Recherche, Europe et international), **Hervé BIAUSSER**, président de la commission Amont de la CGE, et de **Michel BOUCHAUD**, président de l'APLCPGE

- **11h00 - 11h15 :**

Intervention d'**Olivier POIVRE d'ARVOR**, directeur de France Culture ; présentation de France Culture Plus

- **11h15 - 12h15 :**

Témoignage de **Martin HIRSCH**, président de l'Institut du service civique

- **14h00 - 14h45 :**

SÉANCE PLÉNIÈRE INTRODUCTIVE au thème N°1 :

Redonner espoir à 150 000 jeunes sans qualification

Témoignage d'**André ANTIBI**, chercheur en didactique.

■ **15h00 - 17h00 :**

ATELIERS THÉMATIQUES (sessions parallèles) sur le thème n° 1

1) Redonner à tous le socle du « lire, écrire, compter ».

Animateur :

Régis VALLÉE, directeur de l'École des Ingénieurs de la Ville de Paris (EIVP),
président de la commission Formation (CGE),

Amie BRIZIO, directrice de l'association EnVol (Segré, Maine-et-Loire),

Luc FOSSEY, directeur régional Nord Ouest des Orphelins Apprentis d'Auteuil-Fondation d'Auteuil,
Capitaine Guillaume LARABI, responsable de la cellule Études et Prospective (commandement du
Service militaire adapté (SMA)),

Jeanne SCHNEIDER, directrice de l'École de la deuxième chance Chance (Hauts-de-Seine)

2) Créer des Instituts Horizon Métiers : tous les ans, 150 000 jeunes abandonnent leur scolarité sans qualification.

Animateur :

Xavier CORNU, directeur général délégué de la Chambre de Commerce et
d'Industrie de Paris (CCIP)

Fabrice CHARBONNIER, directeur de l'École de la deuxième Chance de l'Estuaire de la Loire

Philippe DÉPINCÉ, directeur du programme grande école (Audencia Nantes)

Michel GUÉRIVE, directeur des politiques pour l'enseignement et l'emploi (CCI Pays-de-la-Loire)

Jean-François PATY, directeur-adjoint de la formation (Établissement Public d'Insertion de la Défense, ÉPIDE)

Anne REBOUD, directrice du SUIO de l'Université de Nantes

Isabelle RECOTILLET, chef du département des entrées et évolutions dans la vie active (CÉREQ)

Bruno TURBAT, président du Centre technique des industries de la fonderie

Christophe VALENTIE, chef du département Développement de l'emploi et des compétences (SNCF)

3) Créer un service citoyen d'une durée proportionnelle au nombre d'années d'études supérieures validées.

Animateur :

Philippe LEDÉSERT, responsable Formation humaine & Langues (Institut Catholique
des Arts et Métiers, ICAM Nantes)

Jean LABOURDETTE, directeur de l'École supérieure d'informatique, électronique, automatique
(ESIEA-Ouest)

Claude LOMBARD, directrice des études du programme grande école (Audencia Nantes)

Florent GODARD, élève-ingénieur à l'École Centrale de Nantes, membre du Bureau régional des élèves
ingénieurs (BREI)

Céline RICHERMOZ, étudiante grande école (Audencia Nantes)

Stéphanie TOTAL, directrice de l'Association Unis-Cité - Région Pays de la Loire

4) Parcours de réussite.

Animateur :

Philippe JAMET, directeur de l'École des Mines de Saint-Etienne (ENSM Saint Etienne)

Michel BOUCHAUD, proviseur du lycée Louis-le-Grand (Paris)

Olivier GILSON, membre de la société Syntec Conseil en Recrutement

Sandrine JAVELAUD, directrice de la mission Éducation et Enseignement supérieur (MÉDEF)

Sylvain JALOWOÏ, ancien élève de l'ESIEA-Ouest, directeur technique (Shortways)

Claude Emmanuel TRIOMPHE, fondateur de l'Association Travail Emploi Europe Société (ASTRÉES)

■ **17h30 - 18h30 :**

Restitution en SÉANCE PLÉNIÈRE des ATELIERS THÉMATIQUES

■ **20h00 - 22h30 :**

Soirée de gala



Vendredi 5 octobre 2012

École Centrale de Nantes

■ **08h30 - 09h15 :**

SÉANCE PLÉNIÈRE INTRODUCTIVE au thème N°2 :

Enjeux nationaux de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Allocution de bienvenue de **Maï HAEFFELIN**, vice-présidente à l'Enseignement supérieur et à la Recherche de la Région Pays de la Loire

Intervention de **Simone BONNAFOUS**, directrice générale pour l'Enseignement supérieur et l'Insertion professionnelle, DGESIP

■ **09h30 - 11h30 :**

ATELIERS THÉMATIQUES (sessions parallèles) sur le thème n° 2

5) Augmenter d'un point de PIB les dépenses de l'enseignement supérieur et de la recherche sur 10 ans (20 milliards d'euros à répartir entre familles, entreprises et Etat). Défisiscaliser les frais de scolarité pendant 10 ans après le diplôme. Financer l'apprentissage dans l'enseignement supérieur.

Animateur :

Gérard PIGNAULT, directeur de l'École supérieure de chimie physique électronique (CPE Lyon)

Gilles-Emmanuel BERNARD, président de l'Association des Centraliens de Nantes (ACN)

Ambroise FAVRIE, président du Bureau national des élèves ingénieurs (BNEI)

Gilles PERBOST, directeur des études et de la recherche, École nationale de l'aviation civile (ÉNAC)

Jean-Paul SOUBEYRAND, directeur du Centre de formation des apprentis, Institut supérieur d'électronique de Paris (ISEP)

6) « 500.000 étudiants étrangers supplémentaires, dont 20% de boursiers, et 80% payant 125% du coût de la formation = 5 milliards d'euro/an de recettes ».

Animateur :

Jean CHARROIN, directeur d'Audencia Nantes

Daniela BULARDA & Anna FELDMAN (Euradio Nantes)

Éric CHARBONNIER, expert à la direction Éducation (OCDE)

Antoine GODBERT, directeur de l'agence Europe-Éducation-Formation-France (2e2F)

Antoine GRASSIN, directeur général de Campus France

Mohamed HARFI, chargé des questions de formation (Centre d'analyse stratégique)

Serge SLAMA, maître de conférence en droit public et spécialiste en droit des étrangers (Université d'Évry-Val-d'Essonne)

7) Créer et encourager, pour les professeurs du Secondaire de l'enseignement général, une politique massive d'immersion en entreprises ou en laboratoires, ouverte à rémunération complémentaire.

Animateur :

Norbert PERROT, inspecteur général en sciences et techniques de l'industrie (Éducation nationale)

Marie-Claire CERTIAT, déléguée générale de la Fondation EADS

Carole DIAMANT, déléguée générale de la Fondation Égalité des chances

Jean-Pierre MOREAU, délégué académique à la formation professionnelle initiale et continue (Académie de Nantes)

François PILET, ancien proviseur du lycée Clémenceau de Nantes (dispositif Prépasup)

8) Développer une réflexion sur l'innovation et les processus qui y conduisent / Engager les grandes écoles au service de la ré-industrialisation de la France.

Animateur :

Bertrand ALESSANDRINI, directeur scientifique de SEM-REV, site d'essais EMR (École Centrale de Nantes)

Eynar LEUPOLD, professeur des universités, doyen du corps professoral (École supérieure de commerce de Troyes)

Anne-Marie MARTEL, chargée de missions Détection et évaluation de projets innovants (ATLANPOLE)

Siméon MONTROSE, officier de réserve, membre de conseils de direction

Bernard STIEGLER, fondateur et directeur de l'Institut de recherche et d'innovation (IRI, Centre Georges-Pompidou)

9) Changer le rapport au risque et à l'échec économique.

Animateur :

Arnaud POITOU, directeur de l'École Centrale de Nantes

Erwan AUMON, cadre dirigeant de Göiot, équipementier nautique

Olivier de la CHEVASNERIE, président d'Ouest-Entreprendre, créateur et président de Sygmatel

Vincent GUILLOIS, président de G&A Links et membre d'Atlantic Business Angels Booster (ABAB)

■ **11h45 - 12h45 :**

Restitution en SÉANCE PLÉNIÈRE des ATELIERS THÉMATIQUES

■ **14h30 - 16h00 :**

Synthèse générale en SÉANCE PLÉNIÈRE

Animée par **Dominique LUNEAU** et présentation des Assises de l'enseignement supérieur

■ **16h30 - 17h30 :**

SÉANCE de CLÔTURE

Intervention de **Pierre TAPIE**, directeur général de l'ESSEC, président de la CGE

Intervention de **Jean-Luc DECORNOY**, président de KPMG France

Intervention de **Gérald CHAIX**, recteur de l'Académie de Nantes



CONFERENCE DES GRANDES ÉCOLES
EXCELLENCE FOR A COMPLEX WORLD

www.cge.asso.fr

Chapitre des écoles de management

Accréditation
AVAL Amont
Diversité
Communication
Recherche et Transferts
Développement durable
Formation
Relations internationales



Frank VIDAL, Audencia Nantes



Arnaud POITOU, EC



De G à D : Pierre SAÏ, CGE - Patrick RIMBERT, Maire de Nantes - Pierre TAPIE, CGE



Séance plénière inaugurale

Table ronde

Animée par **Dominique LUNEAU**

Participaient aux échanges :

Pierre TAPIE, président de la CGE

Christophe CLERGEAU, premier vice-président de la Région Pays de la Loire

Karine DANIEL, vice-présidente de Nantes Métropole (Enseignement supérieur, Recherche, Europe et international)

Hervé BIAUSSER, président de la commission Amont de la CGE.

Michel BOUCHAUD, président de l'APLCPGE

I - Le Territoire

Christophe CLERGEAU

Malgré la crise, les Pays de la Loire sont une région démographiquement et économiquement dynamique. Les réseaux économiques, universitaires, politiques et territoriaux y fonctionnent de façon solidaire et sont capables de réaliser des projets de grande envergure. L'Institut de recherche technologique Jules Verne, actif dans le domaine des process industriels et des matériaux, en est un parfait exemple. A cet égard, il faut noter que, depuis quelques années, la question industrielle est revenue au cœur des enjeux collectifs. La région revendique son statut de troisième région industrielle de France en termes d'emplois. La consolidation de ce socle industriel constitue, pour la région, une bataille permanente.

La région Pays de la Loire est également le premier territoire en matière de dépenses publiques en recherche et développement par habitant. La mobilisation des collectivités territoriales, au côté des porteurs de projets, y est donc particulièrement forte.

Au cours des années 1990, de très nombreuses grandes écoles ont vu le jour dans la région (École des Mines,...) avant que ce mouvement ne se tarisse, au début du siècle. Aujourd'hui, les ambitions de notre territoire nous poussent à envisager l'augmentation de nos volumes de formation, soit par le développement de l'offre des écoles existantes, soit par l'enrichissement du paysage scolaire. Prochainement, tous les établissements d'enseignement supérieur et de recherche français seront sollicités afin d'identifier les projets qui pourraient être mis en œuvre dans la région.

Le congrès qui s'ouvre ce jour constitue, pour les écoles de la région, une véritable reconnaissance. Nous sommes un des principaux territoires d'ingénierie français et Audencia s'est imposée comme une des grandes écoles de management. Nos écoles ont su élever leur niveau de qualité, s'ouvrir à l'international et contribuer fortement aux grands projets du territoire.

II - Le rôle des grandes écoles

Le débat qui entoure en France l'enseignement supérieur et la recherche met le modèle des grandes écoles à l'épreuve. Dans ce contexte, vous êtes tenus d'en défendre les atouts, face aux grands enjeux de notre société. La nécessité de l'excellence et celle de l'ouverture internationale sont deux défis auxquels vous êtes quotidiennement confrontés. Par ailleurs, cinq autres challenges s'imposent à vous, pour lesquels nous attendons des réponses claires et ambitieuses :

■ La recomposition territoriale de l'enseignement supérieur, et de la recherche.

Le nouveau gouvernement a lancé une réflexion sur la manière dont l'État peut contractualiser avec des collectifs d'acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche, sur des sites territoriaux. Cette méthode, qui s'appuie sur les acteurs de terrain, nous semble positive. Dès lors, nous souhaitons connaître vos ambitions et vos projets sur les différents territoires de ce pays et la manière dont vous souhaitez interagir avec le monde des universités publiques.

■ La démocratisation de l'accès au savoir et à l'enseignement supérieur.

Trop souvent, le débat sur la démocratisation de l'accès au savoir se cantonne à des propositions mineures en faveur de la responsabilité sociale, qui relèvent du « supplément d'âme ». Le modèle global des grandes écoles demeure fortement élitiste. Dans ces conditions, il convient de s'interroger sur la capacité de ce modèle à participer à la démocratisation de l'accès au savoir et à la connaissance.

■ Le besoin de formation des entreprises et des territoires.

Les chefs d'entreprise de notre région estiment que les écoles forment trop de managers « généralistes » et trop peu de managers de terrain, capables d'assurer le pilotage de la production et la conduite des activités économiques concrètes. De même, nous avons des besoins massifs de formation d'ingénieurs de production. Si nous souhaitons que la France retrouve une véritable ambition industrielle, fondée sur l'innovation, la qualité et la compétitivité, il convient de répondre à ce besoin.

■ La créativité et l'entrepreneuriat dans la société.

En France, des centaines de milliers de jeunes ont des projets, des envies d'entreprendre. Cette créativité doit être mobilisée.

■ La responsabilité sociale et environnementale et le développement durable.

Les grandes écoles ont un rôle majeur à jouer en faveur de la promotion d'un changement radical de culture, dans l'approche du développement durable et de la responsabilité sociale et environnementale. De notre point de vue, la transition énergétique et écologique, la solidarité au cœur des territoires et la valorisation des savoir-faire des entreprises constituent les clés de la compétitivité et de la dynamique territoriale.

J'espère que les travaux de notre congrès permettront d'apporter des contributions fortes aux Assises de l'enseignement supérieur et de la recherche et de participer à la réflexion que mène le pays en vue de la reconquête économique, éducative et internationale.



Christophe CLERGEAU, région Pays de la Loire

III - L'implication des collectivités territoriales

Karine DANIEL

Les Pays de la Loire constituent une région de projets, ambitieuse en termes de croissance, de développement durable et de cohésion sociale. Naturellement, la ville de Nantes et Nantes Métropole partagent ces ambitions et prennent part à leur réalisation. De nombreux exemples permettent d'illustrer cette dynamique régionale. En particulier, en 2013, Nantes sera la capitale verte de l'Union européenne. Il s'agit d'une occasion unique d'offrir une large visibilité à Nantes sur la scène européenne et internationale et de mobiliser les acteurs autour des questions du développement durable et de la croissance verte. Gageons que les universités et les grandes écoles nantaises prendront part à ce projet mobilisateur.



Karine DANIEL, Pays de la Loire

Si le taux de chômage des Pays de la Loire, notamment chez les jeunes, est sensiblement inférieur à la moyenne nationale, certaines zones connaissent des situations particulièrement préoccupantes. La question de l'emploi des jeunes doit également être abordée dans une perspective européenne. Le cas espagnol nous montre à quel point le manque de perspectives offertes aux jeunes peut conduire à la violence et à la révolte. Chacun, à son niveau, doit se saisir de cette question de l'emploi des jeunes. Nantes et Nantes Métropole prennent part à ce combat.

L'ancien maire de Nantes avait fait de la réussite éducative l'une des priorités de son mandat. Concernant cet enjeu majeur, notre politique se décline en trois axes. D'une part, nous tâchons de combattre les inégalités en matière de savoir, de l'école maternelle à l'enseignement supérieur. D'autre part, nous voulons donner une chance à ceux qui sortent du système scolaire sans qualification. Depuis l'année dernière, Nantes est pilote d'un programme européen sur cette question du décrochage scolaire. Enfin, au-delà du cadre scolaire, nous souhaitons donner aux élèves et aux étudiants les moyens d'exercer pleinement leur citoyenneté. Pour relever ce défi de la réussite éducative, nous agissons aux côtés de nos partenaires : le Conseil général, le Conseil régional et l'État.

L'innovation pédagogique et sociale doit être encouragée. Sur ces questions, les enseignants-chercheurs sont mobilisés. Les initiatives mises en œuvre, comme le programme Brio, doivent être développées et généralisées afin d'atteindre des résultats significatifs.

Les métropoles et les régions prennent part aux débats sur les enjeux nationaux de l'ESR, dans le cadre des Assises de l'enseignement supérieur et de la recherche. Nous sommes en effet dans une phase de « territorialisation » des politiques publiques de l'enseignement supérieur. Dans ce dispositif, Nantes travaille à la mise en œuvre d'un schéma métropolitain pour l'enseignement supérieur et la recherche. Ce champ d'action est transversal. En effet, les politiques structurantes (logement, transport, urbanisation...) influencent directement l'organisation de l'enseignement supérieur et de la recherche. En outre, notre action spécifique en faveur de l'ESR converge avec les objectifs propres à la région et aux grands opérateurs territoriaux. L'attractivité du territoire est un défi majeur pour lequel les grandes écoles et les universités ont un rôle essentiel à jouer.

Au sein de la métropole nantaise, les collaborations et les coopérations dans le champ de l'ESR sont multiples. Ces dernières années, les pôles de compétitivité se sont nettement développés. Au-delà de cette approche sectorielle, il faut également s'inscrire dans une démarche d'*inter-clustering*. Le quartier de la création, par exemple, n'a pas vocation à s'enfermer dans le strict champ de la culture, mais à développer des collaborations avec d'autres secteurs et d'autres métiers (École du Bois...).

Nous sommes convaincus que le développement de notre métropole sera étroitement lié au développement de son tissu universitaire, à travers le renforcement des structures existantes et l'accueil de nouveaux établissements. Cette ambition doit être partagée par l'ensemble des acteurs du territoire (directeurs, enseignants-chercheurs, salariés, étudiants...). A Nantes, les défis de l'ESR sont ceux de l'attractivité, du développement durable et économique et du pari sur la jeunesse, qui sera l'objet de la présente conférence.

IV - Les propositions de la CGE

Pierre TAPIE

Le lien fort entre notre métier et les territoires a été éclairé par les préoccupations partagées par les élus. Pour tous les acteurs rassemblés à l'occasion de ce congrès, ce lien est particulièrement important.

La thématique que nous allons aborder aujourd'hui peut paraître, *a priori*, comme étrangère à notre champ d'action. Pourtant, il s'agit d'un défi collectif, sociétal, sur lequel notre ingénierie pédagogique peut, peut-être, agir à grande échelle.

Les grandes écoles bénéficient d'un privilège jalosé par le monde universitaire : celui de pouvoir sélectionner leurs étudiants. Dans le milieu universitaire, l'absence de choix des étudiants et l'absence de responsabilisation financière de ceux-ci aboutissent à un système dérégulé. Dans ce contexte, paradoxalement, la parole des grandes écoles est peut-être la plus libre qui soit. En effet, notre budget annuel et la nomination de nos dirigeants ne dépendent pas d'un syndicat étudiant. Par ailleurs, au vu de la puissance des mouvements étudiants, les élus sont légitimement prudents sur ces sujets et les grands enjeux sont parfois difficiles à aborder. À partir de ce constat, nous avons mis plusieurs propositions sur la table.

Nous préconisons notamment un effort accru du dispositif national en faveur de l'ESR, correspondant à un point du PIB, soit 20 milliards d'euros. La CPU et la CGE se sont mobilisées pour que l'ESR fasse partie des grands sujets du débat électoral. Néanmoins, aucun des deux grands candidats n'avait intérêt à ce que ce sujet ne s'impose dans la campagne. En outre, nous avons constaté - et nous le regrettons - que l'ESR ne faisait pas partie des trois ministères sanctuarisés du gouvernement actuel. Nous en avons conclu que les universitaires, au sens large, n'avaient probablement pas montré une capacité suffisante à faire reconnaître l'importance de cet enjeu. Par conséquent, nous souhaitons mettre en exergue le rôle que peut jouer la communauté universitaire dans les grands enjeux de société, particulièrement douloureux. À partir de l'expérience fructueuse des « cordées de la réussite » nous avons observé que nos propositions d'ingénierie pédagogique pouvaient induire des effets à très grande échelle. Ce constat nous a amenés à nous pencher sur la question des 150 000 décrocheurs, qui peut, pour certains d'entre vous, sembler quelque peu incongrue.

Au moment de présenter nos vingt propositions politiques, nous avons eu l'intuition qu'une approche globale était nécessaire. En effet, d'une part, l'enseignement supérieur est touché par la situation de l'enseignement secondaire, et d'autre part, ce qui se pratique dans l'enseignement supérieur a des conséquences sur l'enseignement primaire et secondaire.

Par ailleurs, nous avons proposé un pacte pour une société de la connaissance et de la compétence. Naturellement, la connaissance fonde la culture du citoyen éclairé. Néanmoins, celle-ci ne suffit pas à le rendre économiquement autonome. La conjonction de la connaissance et de la compétence me semble donc absolument fondamentale. Pour preuve, lorsque l'on compare les différents pays de l'OCDE, il s'avère qu'il n'existe pas de corrélation statistique entre le taux de chômage des jeunes et le niveau moyen d'accès à l'enseignement supérieur. Les critères déterminant l'employabilité des jeunes sont donc à chercher ailleurs et les mesures visant à favoriser l'accès du plus grand nombre aux diplômes de l'enseignement supérieur ne peuvent se prévaloir de contribuer à la baisse du taux de chômage des jeunes.



Pierre TAPIE, CGE

En outre, les statistiques montrent qu'au baccalauréat, en moyenne, deux points séparent le boursier du non-boursier. L'extraordinaire ascenseur social que représentent les classes préparatoires divise ce facteur, selon les matières, par trois ou par quatre, lors des concours d'entrée dans nos grandes écoles.

Enfin, statistiquement, les performances moyennes de nos jeunes lycéens, à l'âge de 15 ans, se dégradent. Le nombre d'illettrés en mathématiques entrant en sixième est passé de 12 à 18 % entre 2000 et 2009. Le terme « élitisme » est ambivalent. D'une part, il fait référence à l'élitisme intellectuel, que nous revendiquons. D'autre part, il suggère également l'élitisme social, qui est à l'opposé même du principe du concours républicain. L'ambiguïté de ce signifiant est un piège auquel nous sommes confrontés. Or depuis la réforme Haby, qui créa le collège unique en 1975, nous n'avons pas trouvé la manière de conjuguer l'exigence d'un accès pour chacun à la filière qui lui convienne, à celle d'un niveau minimal pour tous. Les dispositifs amenant à baisser le niveau moyen d'une classe sont particulièrement préjudiciables aux jeunes élèves brillants d'origine modeste, qui ont plus difficilement accès à d'autres lieux de stimulation intellectuelle. Les cours privés se multiplient, témoignant d'une privatisation de l'effort des plus intellectuels.



Ne disposant pas du temps nécessaire, en cette séance inaugurale, pour développer l'ensemble des propositions de la CGE, je vous renvoie aux documents qui vous ont été fournis. Vous y trouverez notamment un tableau indiquant le mauvais classement de la France, sur le plan international, en matière de financement public de la R&D.

Ce congrès est organisé en deux temps. Le premier jour portera sur la question des jeunes sans qualification. La seconde journée sera consacrée à l'enseignement supérieur et à la recherche. Nous sommes, sur ce second point, particulièrement en phase avec les Assises de l'enseignement supérieur et de la recherche qui se tiennent actuellement. Le conseil d'administration, aidé par des dizaines de personnes, a souhaité mettre à votre disposition des éléments de réflexion et d'argumentation comme socle commun. Le dossier que nous avons composé est conçu comme un outil destiné aux équipes dirigeantes des grandes écoles pour faire face à ces Assises. Une première centaine de pages traite des différents ateliers organisés lors de ce colloque. Des fiches descriptives du paysage de l'enseignement supérieur et d'autres consacrées aux dix grands sujets que nous avons choisi d'aborder à l'occasion de ces Assises complètent le dossier.

Par ailleurs, je souhaite souligner, en écho aux propos de Christophe Clergeau, que la CGE est consciente de la responsabilité des grandes écoles, notamment en matière de développement durable. Notre commission Développement durable, présidée par Philippe Jamet, a été la cheville ouvrière d'une collaboration avec la CPU destinée à déterminer un référentiel commun à l'ensemble des institutions de l'enseignement supérieur. Sur ces questions, les grandes écoles sont particulièrement engagées et volontaristes. Au sujet de la démocratisation de l'enseignement supérieur, il nous semble que le défi consiste à redonner espoir aux jeunes sans qualification, en gardant à l'esprit que la concurrence (chinoise, californienne, allemande...) nous contraint à maintenir un certain niveau d'exigence au lycée et dans les classes préparatoires. Malheureusement, les décisions prises au sujet du baccalauréat 2013 amèneront nécessairement une diminution des aptitudes des jeunes dans les matières scientifiques. La France mérite mieux que cela. Nous sommes au côté de la puissance publique pour tâcher de réaliser cette ambition.

V - La réforme du lycée et les classes préparatoires

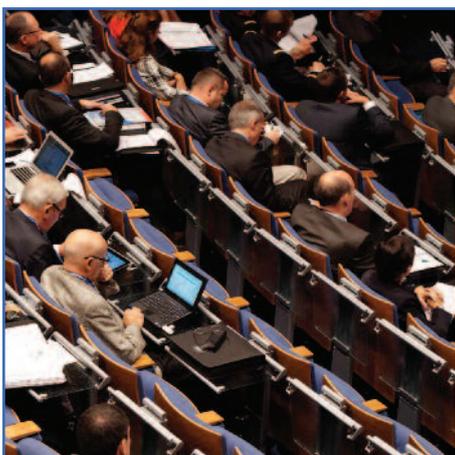
Michel BOUCHAUD

Le thème central de ce congrès - l'éducation scolaire et supérieure - mérite un traitement d'ensemble. Néanmoins, mon propos se concentrera essentiellement sur la réforme du lycée et les classes préparatoires.

Le nouveau lycée se met en place avec l'ambition de mieux préparer les élèves à suivre, avec profit, un cursus d'enseignement supérieur. Cette réforme s'inscrit sur un fond de demandes politiques et sociales contre la lourdeur et la supposée difficulté des programmes. Elle s'opère également dans un contexte de performance scolaire très dégradé. Les enquêtes PISA mettent en lumière la lente érosion des résultats obtenus par les élèves français âgés de 15 ans. En outre, les meilleurs élèves français, classés autrefois parmi les meilleurs de l'OCDE, connaissent un sort comparable. Cela porte à considérer que les lycéens d'aujourd'hui semblent moins bien préparés à poursuivre des études longues. La proportion des bacheliers progresse constamment depuis 20 ans. Néanmoins, la filière technique est en forte diminution, tandis que la filière générale se stabilise à peine. Seul le bac professionnel enregistre des résultats flatteurs. Autrement dit, depuis 1995, l'accès au bac général n'a pas évolué.

Nous constatons, par ailleurs, que le nombre de bacheliers S mathématiques a clairement fléchi. Or ceux-ci constituent un vivier d'élèves susceptibles d'accéder aux études les plus exigeantes.

Ainsi, les progrès accomplis en matière de scolarisation (collège unique, massification) ne parviennent plus à masquer les insuffisances d'un enseignement scolaire sérieusement miné par l'indifférence coupable d'un système à l'égard du délitement des savoirs fondamentaux, ni la persistance des inégalités sociales et géographiques.



La nouvelle classe terminale ouvrant cette année, nous resterons prudents sur les effets produits par cette réforme. Toutefois quelques observations cruciales, notamment des inspections générales, recourent les préoccupations de la CGE.

Premièrement, nous condamnons l'émergence insidieuse d'une filière générale unique. La réforme entend rééquilibrer les différentes filières. Par conséquent, dans les programmes, la part des disciplines distinguant les différentes filières s'avère particulièrement faible afin de favoriser le passage d'une filière à une autre. Il faut attendre la terminale pour que le caractère propre à chaque série commence à s'établir, à doses modérées. La réforme

engendre une augmentation des flux vers la voie S, plus accueillante en raison de la baisse des exigences. Ainsi, la voie S tend à devenir la voie générale des lycées, tandis que son caractère scientifique s'estompe significativement.



Michel BOUCHAUD, APICPGE

Deuxièmement, nous observons que les nouveaux programmes laissent une large place aux initiatives locales. Par conséquent, des cours outrepassant les objectifs limités des programmes se développent çà et là et engendrent de l'inégalité sociale, notamment entre les lycées de centre-ville et les établissements « périphériques ». Ce phénomène met en danger la vitalité des formations scientifiques supérieures, qui risquent d'être délaissées par des élèves insuffisamment formés aux matières scientifiques, et renforce la ségrégation sociale dans l'enseignement supérieur.

Pour que cette réforme du lycée assure une meilleure préparation des élèves à l'enseignement supérieur, la commission Lycée et entrée dans le supérieur avance quelques propositions.

■ **Proposer un parcours généraliste d'excellence.**

Chaque lycée doit proposer à ses élèves un parcours généraliste d'excellence dans chaque filière. Aujourd'hui, pour obtenir un bon indicateur de réussite, il convient de se désintéresser des meilleurs, qui réussissent de toute façon, et des moins bons qui n'ont aucune chance. Ce phénomène fragilise particulièrement les jeunes élèves brillants d'origines modestes. Cette stratégie, convenons-en, n'est pas satisfaisante. Sur cette question, nos propositions sont opposées à la réforme de Luc CHATEL.

■ **Généraliser et amplifier les cordées de la réussite.**

Les cordées de la réussite concernent, à ce jour, 50 000 jeunes. En mobilisant les entreprises, les étudiants, et les jeunes retraités, nous devons réaliser le défi de ne perdre aucun talent, quelle qu'en soit l'origine sociale ou géographique.

■ **Construire une alternative forte à l'enseignement général.**

Nous proposons de rassembler les enseignements technologique et professionnel pour conduire les élèves du niveau bac -3 au niveau bac +2, +3 ou +4, par un parcours lisible, rassurant et soucieux de l'insertion professionnelle.

Pour conclure, nous insistons pour que les questions relatives à l'entrée des lycéens dans l'enseignement supérieur soient examinées prioritairement. Pour les classes préparatoires, comme pour les écoles en 5 ans, les programmes et l'organisation des structures pédagogiques nécessitent une prise en compte des incidences prévisibles de la réforme du lycée. Les travaux menés sous les auspices du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche sont inachevés et ne tiennent pas suffisamment compte des problèmes liés à l'accueil d'un public s'avérant hétérogène. Les grandes écoles entendent que soit garanti le haut niveau scientifique et académique des « préparatoires » qui rejoignent leurs cursus. L'association des proviseurs y veillera quotidiennement.

Hervé BIAUSSER

À l'écoute de vos interventions, chers collègues, une phrase de l'un des fondateurs de la CGE, Daniel GOURISSE, m'est revenue à l'esprit : « En décidant d'amener 80 % d'une classe d'âge au bac, en décidant que les études supérieures seraient gratuites et qu'il n'y aurait pas de sélection à l'entrée de l'enseignement supérieur, la représentation nationale a posé une équation certes généreuse, mais dont la résolution est impossible ». Cette pensée mérite d'être méditée.

À l'interface entre le secondaire et le supérieur, notre attention se porte sur le segment « -3/+3 ». Pour la première fois, l'Éducation nationale et le ministère de l'Enseignement supérieur travaillent ensemble sur ce segment.

Quelle que soit l'évolution des programmes - la réforme Chatel n'est pas la seule - les questions de l'orientation, de la préparation à l'enseignement supérieur et du niveau d'exigence posent problème. En outre, sous la pression des évolutions sociales, les enseignants se transforment de plus en plus en éducateurs, y compris concernant le comportement civique et social. J'ai le sentiment que nous ne sommes pas encore sortis d'un système perçu comme « ancien » pour entrer dans un nouveau.

Le déficit de performance du premier cycle universitaire constitue un second axe de réflexion. Malgré des progrès qu'il convient de saluer, en licence, le taux d'échec demeure particulièrement élevé. Or le système des classes préparatoires conduit au succès, dans l'écrasante majorité des cas. Il me semble donc inopportun de remettre son principe en question, d'autant plus que nous souhaitons travailler avec les universités pour améliorer leur performance.

Par ailleurs, dans le cadre des Assises, nous regrettons que les perspectives du marché de l'emploi ne soient pas suffisamment prises en compte dans la volonté affichée

de conduire à la réussite. Sur ce point, nous nous réjouissons que la région partage notre vision et estimons que ce message devrait être porté à l'échelon national. Sans visibilité sur l'avenir du marché de l'emploi, même si nous « diplômons » à tour de bras, nos chances de régler le problème du chômage des jeunes sont ténues.



Hervé BIAUSSER, ECP

Enfin, la distillation sociale qui s'opère au niveau de l'enseignement secondaire et se poursuit dans l'enseignement supérieur, jusqu'au troisième cycle, nous préoccupe également. Ce phénomène est largement confirmé par les statistiques dont nous disposons. En outre, la performance de nos lycéens, dans les tests PISA, est en constante diminution. Face à ces préoccupations, la CGE a travaillé dans différentes directions.

Premièrement, la commission Amont a réalisé le bilan de la réforme des classes préparatoire de 1995. L'adaptation des programmes, en fonction de la réforme Chatel, est en cours et devrait s'achever le 29 octobre.

Deuxièmement, nous avons mis en place deux groupes de travail, sur la réforme des lycées d'une part, et la problématique spécifique des écoles en cinq ans d'autre part. En raison des liens étroits entretenus par ces deux sujets, nous avons décidé de fusionner ces groupes de travail. Troisièmement, nous avons travaillé sur la démarche « compétences

» pour aboutir à des diplômes efficaces, correspondant aux besoins sociaux. Les travaux menés en ce sens ont montré que la démarche « compétences » pouvait être développée dans les classes préparatoires.

Quatrièmement, nous avons lancé une étude sur la valorisation des filières techniques, qui sont de véritables outils de promotion sociale. Il s'est avéré que la stratégie la plus efficace, de la part des écoles, consiste à soutenir les élèves issus de ces filières plutôt qu'à adapter leur cursus. Nous conservons donc une logique d'exigence, quitte à proposer une année supplémentaire aux élèves ne disposant pas des bases nécessaires.

Enfin, nous avons entamé un travail sur la promotion des filières techniques. Nous espérons que de nombreuses écoles nous rejoindront dans cette démarche.

Pour conclure, je tiens à souligner que de nombreuses propositions du livre blanc de la CGE concernent l'enseignement secondaire et la transition vers l'enseignement supérieur. Ces propositions sont les suivantes :

- redonner à tous le socle du « lire, écrire, compter » ;
- porter une attention particulière aux jeunes brillants d'origine modeste et donner à chacun l'enseignement qui correspond à son talent potentiel ;
- raisonner en termes de compétence et généraliser la démarche à l'ensemble du dispositif d'éducation ;
- concentrer les efforts sur les 150 000 jeunes qui sortent du système scolaire sans diplôme, notamment via les Instituts Horizon Métiers ;
- améliorer la préparation à l'emploi et l'orientation ;
- faire se rencontrer des milieux qui se méconnaissent (l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur, l'enseignement secondaire et le monde de l'entreprise) pour que « professeurs et professions se rencontrent ».



VI - Questions-réponses

François MANGIN, chargé de mission Responsabilité sociale, Rouen Business School.

Vous avez largement évoqué la question des classes préparatoires. La CGE semble particulièrement attentive à leur évolution. Or un certain nombre d'écoles recrutent significativement par d'autres voies (admissions parallèles, recrutement à l'étranger). Quelles observations en tirez-vous au sujet de la qualité du recrutement et la qualité de la production des diplômés ?

Pierre TAPIE

Dans les interventions consacrées à l'interface entre l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur, je n'ai pas noté de focalisation excessive sur la question des classes préparatoires. La première préoccupation de la CGE porte sur l'entrée en première année post-bac dans les nombreuses écoles d'intégration directe, en 2013. Le travail réalisé par la commission Amont, ainsi que le vôtre, est essentiel en vue de l'accueil des sortants du lycée, en septembre 2013.

Hervé BIAUSSER

La commission Amont s'est abondamment penchée sur la question de l'interface entre l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur, sans toutefois distinguer les classes préparatoires des écoles en cinq ans. Il faut noter que les ingénieurs diplômés sont davantage issus des écoles en cinq ans que des classes préparatoires. À ma connaissance, aucun directeur d'école ne s'est jamais plaint des élèves sortis de ces classes.

Par ailleurs, nous avons créé, au sein de la commission Amont, un groupe de travail dédié aux écoles en cinq ans. Les travaux de ce groupe ont mis en exergue une grande variabilité territoriale dans les pratiques liées au baccalauréat ; l'obtention d'un bac avec mention n'étant plus toujours un gage d'excellence. Le groupe Ouverture sociale, piloté par Chantal DARDELET, planche sur ces problématiques, bien au-delà des cordées de la réussite. Les progrès sont réels : désormais, les classes préparatoires accueillent 30 % de boursiers.

J'insiste donc sur le fait que les travaux que nous menons se préoccupent des deux filières : écoles en cinq ans et classe préparatoire.

Hervé RIOU, Président, UPSTI

Je voudrais évoquer la nécessité de redonner aux jeunes le goût pour les sciences et la technologie. À l'UPSTI, nous avons étudié les causes de ce désintérêt croissant pour les études scientifiques et technologiques. Il s'est avéré que ces études sont perçues comme particulièrement difficiles et peu rémunératrices. Il convient de combattre ces préjugés, notamment en luttant contre l'« e-technologisme » des jeunes.



Présentation de France Culture Plus

Olivier POIVRE d'ARVOR

Directeur de France Culture

Nous avons signé une convention-cadre avec vos collègues de la CPU pour développer un web-media : « France Culture Plus ». Cette nouvelle radio nationale est destinée principalement à l'ensemble de l'enseignement supérieur. Il nous a paru important d'entretenir une relation privilégiée avec les grandes écoles.

Au sein du groupe Radio France, France Culture est une station innovante, dédiée au savoir, aux sciences, à la recherche, à l'économie. France Culture produit du contenu « durable ». En termes de téléchargements, elle est la seconde radio à l'échelle nationale. En outre, chaque mois, 8 à 9 millions de pages sont lues sur notre site internet.

Nous avons décidé, dans les années à venir, de réussir le pari de la « société étudiante ». À ce jour, aucun média de notre importance n'est dédié spécifiquement au monde de l'enseignement supérieur et de la recherche. France Culture Plus sera opérationnel le 15 novembre prochain et librement accessible à toutes et à tous.

Partie intégrante de ce nouveau média, le Campus France Culture réunira l'ensemble des productions et des contenus (conférences, cours, événements...) que les universités et les grandes écoles souhaitent partager. Dès lors, le Campus France Culture devrait devenir l'un des ensembles les plus importants de contenus académiques en France.

Le nouveau média diffusera également des sélections d'émissions de France Culture ou des radios-campus et compte sur la collaboration des acteurs de l'ESR pour développer des contenus spécifiques. Un programme hebdomadaire, réalisé avec le concours de Campus France, sera notamment dédié à l'accueil des étudiants étrangers.

France Culture souhaite vivement attirer le public étudiant sur ses ondes, en donnant accès à des contenus quasiment illimités. Un récent sondage indiquait que France Culture était la radio la plus écoutée par le monde enseignant et par les chercheurs. Nos cibles sont certes relativement limitées mais représentent tout de même 1,2 million d'auditeurs quotidiens. En créant France Culture Plus, la chaîne publique entend élargir son audience. Je vous invite à travailler avec nous à la réussite de ce projet.

Pierre TAPIE

En signant cette convention, la CGE indique qu'elle considère la question de la production des savoirs à grande échelle et de manière illimitée comme un véritable enjeu. D'aucuns prédisent une forte mise en concurrence de nos écoles avec la diffusion en ligne des meilleurs cours de Harvard, du MIT ou de Stanford. Ne faisant pas partie des plus pessimistes, j'estime néanmoins que notre présence sur le web, en tant que gisement de savoirs, est essentielle. Le partenariat avec France Culture constitue l'un des éléments allant en ce sens.



Olivier POIVRE D'ARVOR, France Culture

L'Institut du service civique

Martin HIRSCH

Président de l'Institut du service civique

Mon intervention a pour objectif de vous convaincre que vous pouvez accepter l'Institut du service civique comme membre de la CGE.

La région, la ville et la métropole qui nous accueillent ce jour sont des territoires qui ont mis en œuvre de nombreux programmes expérimentaux, économiques, sociaux ou éducatifs. Nantes est notamment l'un des quatre territoires français sur lesquels nous tâchons de développer l'idée d'un accès généralisé à une alimentation infantile de qualité.



Martin HIRSCH, Institut du service civique

Notre pays cultive les paradoxes. D'une part, notre démographie, l'une des meilleures du monde, est un atout majeur. Or nous ne savons pas quoi faire de nos jeunes. L'investissement de longue durée dans une politique démographique efficace est dilapidé. D'autre part, la France conjugue le chômage de masse et la pénurie de main-d'œuvre.

Pour s'attaquer au sujet de l'emploi, vous avez évoqué un certain nombre de pistes. Je focaliserai mon attention sur celle, d'apparence mineure, qui concerne l'utilisation du service civique.

D'emblée, votre proposition de faire entrer le service civique dans l'enceinte des grandes écoles m'a réjoui. En revanche, votre volonté de le rendre

obligatoire sur une durée proportionnelle au niveau d'étude me semble discriminatoire envers les jeunes n'ayant pas poursuivi d'études.

Il y a quelques années, lorsque des jeunes me faisaient part de leur volonté de s'engager dans des associations solidaires, je leur opposais l'absence de statut, de reconnaissance et de protection sociale liée à ces activités. Ma passion pour le service civique s'est nourrie de cette expérience. Il m'est apparu que l'engagement était un moyen de susciter la motivation et la confiance des jeunes, dans un contexte particulièrement anxigène. Actuellement, nous étudions, avec le gouvernement, comment l'on pourrait utiliser le service civique comme une arme anti-décrochage à destination des 16-18 ans.

Les missions du service civique sont donc en pleine expansion et le budget alloué à l'Institut est en augmentation constante pour les 3 années à venir. Le président de la République s'est engagé à atteindre 100 000 services civiques avant la fin de son quinquennat, contre 20 000 aujourd'hui. Dans la mesure où nous avons fait le choix de rendre le service civique volontaire, il convenait de nous assurer que le dispositif pouvait toucher un public varié. Or 18 % des volontaires sont issus des zones urbaines sensibles. En outre, parmi les volontaires, 25 % ont un niveau infra-bac, 35 % ont un niveau bac et 40 %, supérieur à bac + 2. L'originalité du service civique tient au fait qu'il cherche à susciter le désir d'engagement, du bac -3 à l'enseignement supérieur.



Par ailleurs, certaines missions de service civique peuvent être organisées dans l'enceinte même des grandes écoles, en vertu de leur responsabilité sociale. Nous sommes prêts à financer ces initiatives.

L'Institut du service civique, éventuel futur membre de la CGE, a constaté que les jeunes effectuant un service civique disposaient de compétences et de talents peu reconnus. Partant de ce constat, nous avons souhaité valoriser le volontariat en intégrant l'Institut du service civique à la CGE, afin de consolider des partenariats. À la fin de leur expérience, les lauréats de l'Institut du service civique – ils étaient 150 lors de cette première promotion – se voient proposer un accès à trois filières : une filière enseignement supérieur, une filière d'entreprises, et une filière de soutien à projet, destinée aux candidats entrepreneurs. Dans ce cadre, nous avons noué des partenariats avec plusieurs établissements d'enseignement supérieur et universitaire et de nombreuses entreprises. Par ailleurs, nous veillons à ce que les jeunes accédant à ses filières bénéficient d'un socle commun de conférences, de séminaires et d'ateliers relatifs au civisme et à l'engagement.





Nous avons été surpris par le nombre et la qualité des candidats. En outre, les résultats du concours n'ont pas altéré la représentativité des différents parcours scolaires. Aujourd'hui, nous souhaitons que vous ouvriez les portes de vos établissements à ces profils divers. Certes, nous observons que les jeunes doués de compétences ou d'aptitudes scientifiques ne sont pas les plus nombreux. Néanmoins, nous tâchons de les sensibiliser aux rapports que nourrissent les sciences et le monde de l'entreprise. Nous sommes donc prêts à réaliser des partenariats « sur-mesure » avec les grandes écoles, en les associant à la définition des modalités d'organisation.

Nous voulons donc donner une chance aux jeunes ayant été confrontés à l'échec, aux jeunes issus des milieux moins favorisés, aux jeunes dotés de compétences extrascolaires sur lesquelles ils peuvent s'appuyer. Aujourd'hui, certains jeunes passionnés désirant devenir travailleurs sociaux ne le peuvent pas en raison de leur inaptitude à rédiger une dissertation. Il s'agit là d'une absurdité qu'il convient de corriger.

Dans une société idéale, nous pourrions imaginer que, pour une période donnée de 5 ou 10 ans, chaque citoyen soit tenu de consacrer l'équivalent de 6 mois à l'intérêt général. Ce service à la société pourrait notamment prendre la forme d'une mission de service civique. Dans un contexte de restrictions budgétaires, l'engagement est une ressource presque inépuisable et dont le coût s'avère quasiment nul pour les finances publiques. L'engagement est l'un des moyens d'agir à grande échelle. Si vous en êtes également convaincus, l'Institut du service civique est votre partenaire privilégié.

Questions-réponses

Stéphanie TOTAL,

Directrice, Association Unis-Cité Pays de la Loire.

Unis-Cité est une association qui accueille des personnes en service civique. Je m'interroge sur la reconnaissance du service civique, notamment en termes d'unités de valeur, dans l'enseignement supérieur.

Martin HIRSCH

La loi de 2010 stipule que tout établissement d'enseignement supérieur doit tenir compte du service civique dans ses cursus. D'un point de vue personnel, je n'ai pas d'illusion sur la portée absolue et immédiate de cet article. Quelques établissements commencent à travailler sur l'équivalence en termes d'UV. En réalité, les établissements supérieurs se sont emparés du service civique comme d'une arme anti-décrochage destinée aux étudiants mal orientés.

Plutôt que de rendre la démarche obligatoire et systématique, nous tâchons d'ouvrir les grandes écoles à l'idée du service civique, afin que celles-ci, spontanément, la reconnaissent.

Daniel PEYRON, directeur général, Groupe Sup de Co La Rochelle.

Il y a une dizaine d'années, j'ai découvert qu'une petite université du centre du Mexique organisait un *servicio social* obligatoire de 6 mois. Fort de cette expérience, j'ai tâché de reproduire l'initiative dans mon école, en lui accordant des crédits. La démarche est certes difficile à mettre en œuvre, mais elle s'avère être un élément important de notre projet pédagogique. En trois mois de mission, les jeunes gagnent 3 années de maturité.

Martin HIRSCH

Naturellement, ce type d'initiative peut se multiplier. En effet, le service civique a la particularité de pouvoir s'adapter aux exigences de chacun (écoles, collectivités...).

François MANGIN, chargé de mission Responsabilité sociale, Rouen Business School.

Votre questionnement sur l'opportunité d'imposer une dissertation aux futurs travailleurs sociaux peut être élargi à l'ensemble des grandes écoles et doit nous amener à évaluer nos propres critères de sélection.

Martin HIRSCH

L'originalité de notre modèle tient au fait que tout un chacun y a accès. Néanmoins, pour que nos partenariats fonctionnent, nous devons conjuguer accessibilité et sélection, selon des critères alternatifs.

De la salle

En quoi consiste la convention ? Quelles sont les démarches à opérer ?

Martin HIRSCH

Vous disposez d'une fiche de contact dans votre mallette de documents.

Pierre TAPIE

Merci à nos invités pour la richesse de leurs propos, et à vous tous, pour votre présence. En conclusion de cette matinée, j'ai le plaisir de remettre la médaille de la Conférence des Grandes Écoles à nos deux élus, et à Martin HIRSCH.



Martin HIRSCH, André ANTIBI, Pierre TAPIE



Florence DARMON, ESTP



Pierre TAPIE et Christophe CLERGEAU, region Pays de la Loire



Séance plénière introductive au thème n° 1 :

Redonner espoir à 150 000 jeunes sans qualification.

La constante macabre

André ANTIBI,

Chercheur en didactique

Avant tout, je tiens à saluer l'intérêt que témoigne la CGE envers la question de l'échec scolaire. Je m'en réjouis sincèrement.

Mon intervention du jour est un condensé de la conférence que je présente habituellement aux enseignants : « De la constante macabre à l'évaluation par contrat de confiance ».

Ma démonstration part de l'hypothèse qu'un professeur qui donnerait de bonnes notes à l'ensemble de ses élèves, fussent-ils excellents, serait automatiquement considéré comme « mauvais » ou « laxiste ». La constante macabre correspond au pourcentage plus ou moins constant d'élèves qui doivent se trouver en situation d'échec pour que l'enseignant ait l'impression de bien faire son travail. L'existence de cette constante ne fait plus aucun doute et est combattue par la grande majorité des partenaires éducatifs. L'ancien gouvernement, et l'actuel, soutiennent le « mouvement contre la constante macabre ». En outre, 96 % des professeurs ayant été tenus d'assister à ma conférence jugent indiscutable l'existence de ce phénomène.

Le constat de la répartition systématique des classes en trois tiers (très bon, moyen, mauvais) est très ancien. Durant les vingt premières années de ma carrière de professeur, je l'ai moi-même expérimentée, pensant qu'il s'agissait là d'un phénomène normal. Par la suite, il m'est apparu qu'aucune raison ne justifiait la constance d'un tel pourcentage d'échec.

Si certaines matières (musique, arts plastiques...), considérées à tort comme secondaires, sont moins touchées par le phénomène, en revanche, l'école primaire n'y échappe pas. La notation par lettres – A, B, ou C – ne fait qu'accentuer la constitution de trois groupes distincts et équilibrés. Cela étant dit, nous ne revendiquons pas la suppression de la notation. C'est notre culture de l'évaluation et notre mentalité qui doit être interrogée.

Dans l'enseignement professionnel, le phénomène de la constante macabre est moins présent car, en quelque sorte, les élèves ont déjà été « triés ». Par ailleurs, du point de vue de l'évaluation, l'enseignement professionnel est en avance sur la filière générale. Depuis longtemps, la notion de compétence y tient une place importante.

En France, le système d'évaluation me semble déplorable. La notion de « moyenne », par exemple, est parfaitement stupide. Pendant longtemps, j'ai cru qu'un bon sujet d'examen devait engendrer une moyenne de 10/20, quel que soit le niveau des élèves. Or une moyenne trop basse, dans une classe, témoigne d'un dysfonctionnement du système d'évaluation. Cette assertion n'est pas symétrique : d'une moyenne trop haute, l'on ne peut que se réjouir.



Le phénomène de la constante macabre peut donner lieu à une série d'interprétations erronées.

Certains pensent que cette constante concerne essentiellement les cours de mathématiques. Ils se trompent. En réalité, la société a choisi les mathématiques comme matière de prédilection pour opérer la sélection. Il y a une quarantaine d'années, le latin jouait ce rôle sélectif ; dans quelques années, ce sera peut-être au tour de l'informatique.

D'autres pensent que la suppression des notes pourrait éradiquer cette constante. Je n'y suis pas favorable, car une telle décision ne résoudrait nullement le problème. Il faut avant tout modifier la mentalité. Je reste donc attaché aux notes et aux concours d'entrée dans les grandes écoles, qui sont des gages de transparence.

Enfin, d'aucuns me soupçonnent d'être laxiste. Au contraire, le système d'évaluation que je propose induit un surcroît de travail de la part des élèves. Ma méthode ne consiste nullement à attribuer des bonnes notes à tout le monde.

I - Conséquences de la constante macabre

Les conséquences de l'existence de cette constante macabre sont nombreuses. Il me semble notamment impossible de lutter contre l'échec scolaire, si, sous la pression sociale, les professeurs se sentent tenus de mettre une certaine proportion d'élèves en échec. Cette manière de procéder, inconsciente, participe à la détérioration du climat de confiance entre tous les acteurs (professeurs, élèves, décideurs) et engendre une perte de motivation des apprenants. Dans ce contexte, l'orientation des élèves ne peut pas s'opérer correctement. Si nous voulons plus d'efficacité dans notre enseignement, il convient notamment d'associer plus étroitement les professeurs aux réflexions autour de leurs pratiques.

Par ailleurs, la France demeure l'un des rares pays où le redoublement existe encore. Or toutes les études montrent que sur le long terme, sauf exception, le redoublement est inutile. Je n'affirme aucunement que tous les élèves en situation d'échec sont des victimes de la constante macabre. Néanmoins, de nombreux jeunes sont maintenus dans un échec « artificiel ».

En outre, la constante macabre occasionne, chez les élèves, du mal-être et du stress. Une enquête parue il y a quatre ans indique que les jeunes français sont les moins « heureux » à l'école parmi les 41 pays sondés. Naturellement, nous sommes persuadés que la violence scolaire n'est pas sans lien avec l'existence de cette constante.

La pratique, de plus en plus généralisée, des cours particuliers indique à quel point notre système éducatif est en échec. Dans le cas d'un concours, ce recours aux cours privés se justifie par la nécessité de faire mieux que les autres candidats. Or, dans notre pays, chaque contrôle, chaque examen est un concours déguisé dont l'objectif est d'échapper au mauvais tiers.

Enfin, la constante macabre, plus étroitement associée aux cours de sciences et de mathématiques engendre la baisse du nombre d'élèves s'inscrivant dans les filières scientifiques.



André ANTIBI

II - Un phénomène inconscient : pourquoi ?

La force de la tradition explique en grande partie la perpétuation des pratiques inconscientes liées à la constante macabre.

Par ailleurs, l'existence de cette constante résulte également de la confusion entre les phases d'évaluation (qui donnent lieu à une note) et les phases d'apprentissage. En phase d'apprentissage, tous les élèves ne comprennent pas à la même vitesse. Cet état de fait semble justifier la constante macabre. Or lors de la phase d'évaluation, les élèves a priori plus faibles ou plus lents, peuvent tout à fait obtenir de bons résultats, à force de travail.

Inconsciemment, les professeurs ont tendance à distribuer les notes de manière équilibrée, selon la courbe de Gauss. Pourtant, cette courbe n'est applicable qu'aux phénomènes naturels (taille ou poids de la population, par exemple). Une répartition de note n'en est nullement un.

III - Les « trucs »

Pour lutter contre la constance macabre, nous avons tâché d'identifier les moyens - les « trucs » - inconscients utilisés par les professeurs pour la mettre en pratique.

Nous avons observé que les professeurs évitent systématiquement de poser des questions auxquelles chacun peut répondre. Ce constat résulte de la confusion entre la phase d'apprentissage et la phase d'évaluation. Trop souvent, les sujets de contrôle sont construits de manière volontairement équilibrée entre les questions faciles, les questions moyennement difficiles et les questions particulièrement compliquées. Faisant de la sorte, le professeur construit préalablement sa courbe de Gauss. Par ailleurs, les barèmes de notation induisent qu'une classe obtenant majoritairement de bonnes notes lors d'un contrôle suscite d'emblée la suspicion. Les barèmes permettent d'ajuster les notations pour mieux se calquer sur la courbe de Gauss.

IV - Les solutions : le système EPCC

Le système d'évaluation par contrat de confiance a été testé pendant trois ans, au plus haut niveau. Son principe se calque, en quelque sorte, sur l'examen du code de la route. Selon les principes de l'EPCC, environ 80 % des questions d'examen doivent être issues d'une liste préalablement connue des élèves et strictement conforme au programme officiel. Néanmoins, ces questions doivent être suffisamment étoffées pour éviter l'apprentissage « par cœur » immédiat. Peu avant l'examen, le professeur est tenu d'organiser une séance de questions/réponses afin de s'assurer de la bonne compréhension de chacun.

L'EPCC est un système d'évaluation qui responsabilise les élèves, rétablit un climat de confiance et supprime la constante macabre. Mise en pratique, à ce jour, par quelque 30 000 professeurs, l'EPCC engendre une augmentation moyenne des notes de 2 à 3 points, tandis que les très bonnes notes n'augmentent que peu. Ce système d'évaluation n'éradique pas l'échec - qui demeure de l'ordre de 10 % -, mais il favorise les élèves travailleurs. Au regard des expérimentations menées, l'EPCC s'avère être une véritable incitation au travail.



Restitution en séance plénière des ateliers thématiques

I - Atelier n°1 : Redonner à tous le socle du « lire, écrire, compter ».

Régis VALLÉE, directeur de l'École des Ingénieurs de la Ville de Paris (EIVP)
Redonner à tous le socle du « lire, écrire, compter », c'est redonner espoir aux 150 000 jeunes « décrocheurs », sans qualification, qui éprouvent de grandes difficultés à s'insérer professionnellement.

Au cours de cet atelier, nous avons confronté les notions d'illettrisme et d'analphabétisme. Nous avons observé que celles-ci sont rarement liées à la question de la langue maternelle. Nous nous adressons essentiellement à une population de jeunes d'origine française qui se retrouve en grande difficulté. Certains d'entre eux n'ont jamais acquis le socle de compétence, tandis que d'autres l'ont perdu au hasard de leur parcours. Ces lacunes sont fréquemment corrélées à des problèmes sociaux et/ou familiaux. Pour chacun de ses « décrocheurs », il convient d'imaginer une pédagogie, un programme et une insertion professionnelle spécifique.

Des représentants de l'association EnVol (Annie BRIZIO), de l'École de la deuxième chance des Hauts-de-Seine (Jeanne SCHNEIDER), des Orphelins Apprentis d'Auteuil (Luc FAUSSEY) et du service militaire adapté (capitaine Guillaume LARABI) ont co-animé cet atelier. Le nombre de jeunes impliqués dans ces initiatives s'est avéré extrêmement important. Par exemple, l'association EnVol et celle des Orphelins Apprentis d'Auteuil touchent, chacune, 15 000 personnes.

Les débats furent l'occasion de rappeler quelques statistiques significatives. Aujourd'hui 9 % des adultes entre 18 et 65 ans sont illettrés, contre 4,3 % des jeunes de 17 ans. Par ailleurs, un jeune sur 5 éprouve des difficultés à lire et à écrire.

Nous avons également mis en lumière que les difficultés des jeunes dépassaient souvent le socle du « lire, écrire, compter ». Les problèmes liés à la communication orale, au raisonnement logique, à la prise de repères dans l'espace et dans le temps et au manque de confiance en soi doivent également être pris en considération.

Naturellement, nous avons réfléchi aux moyens de faire évoluer les jeunes « décrocheurs ». Nous avons identifié des stratégies de contournement qui consistent à se construire des compétences (cuisine, sport, culture...) sans recourir à l'écrit. Cette stratégie indique déjà une forme d'intelligence.

L'objectif de la formation doit être l'acquisition d'une certaine autonomie dans la vie quotidienne, et non l'obtention d'un diplôme. Il convient de redonner confiance aux jeunes, en identifiant les compétences qui leur permettront une resocialisation.

Pour lutter contre l'illettrisme et le décrochage, nous avons défini un certain nombre de pistes. Premièrement, nous prôtons une pédagogie centrée sur l'apprenant, au cas par cas et des parcours individualisés. En outre, il convient de respecter l'apprenant, de valoriser ses compétences et de le porter à l'excellence dans un domaine spécifique. Par ailleurs, tous les organismes qui nous ont présenté leur expérience de terrain, ont souligné que les jeunes participaient volontairement à leurs programmes et que l'insertion dans un programme d'apprentissage et de resocialisation passait souvent par une phase préalable d'accompagnement social, plus ou moins longue.

Au cours de nos débats, nous avons formulé quelques constats. Premièrement, il nous a semblé que le diplôme, dans certains cas, était contre-productif. Il peut engendrer la peur de l'échec et favoriser le bachotage. Pour autant, certains jeunes « décrocheurs » réintègrent le système diplômant, notamment via les VAE. Toutefois les associations précitées travaillent avant tout à la qualification des jeunes, en vue de l'insertion professionnelle. Il s'agit donc, avant tout, de valoriser les compétences. Deuxièmement, il nous est apparu qu'il convenait de réconcilier les jeunes sans qualification avec les concepts de réussite et d'excellence.

Bien entendu, nous sommes conscients du nombre important de formateurs que nécessite la poursuite de nos objectifs. L'idée de mobiliser ceux-ci dans le cadre des Instituts Horizon Métiers, telle que proposée par la CGE, constitue une piste intéressante. À ce propos, les militaires ont tenu à souligner que l'encadrement de ces jeunes demandait un engagement permanent et une remise en cause de ses propres certitudes.

En conclusion, nous avons défini quelques propositions à destination de la CGE. D'abord, il nous semble important de sensibiliser les élèves à la détection, dans leur entourage, des difficultés masquées et à la prise en compte de celles-ci. Il convient également d'encourager les futurs managers à faire preuve d'ouverture d'esprit et à devenir des ambassadeurs de la lutte contre l'illettrisme. En outre, l'idée d'encourager fortement la participation au service civique, ou l'engagement dans le cadre des années de césure, nous paraît aller dans le bon sens.

Par ailleurs, nous souhaitons que les grandes écoles valorisent l'excellence accessible à tous, dans la lignée des cordées de la réussite, en collaborant avec des associations et des centres de formation et en mobilisant leurs élèves et anciens élèves. Ces propositions ont pour finalité l'embauche, l'enrichissement sociétal et l'accomplissement personnel.



Chantal DARDELET, ESSEC



Philippe LEDÉSERT, ICAM Nantes



Xavier CORNU, CCIP



Régis VALLÉE, EIVP et Armelle COCHEVELOU, ESA Paris



II - Atelier n° 2 : Créer des Instituts Horizon Métiers : tous les ans, 150 000 jeunes abandonnent leur scolarité sans qualification.

Xavier CORNU, directeur général délégué de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP)

Je suis contraint d'admettre que j'ai abordé cet atelier avec des idées assez simples sur ce que pourraient être les Instituts Horizons Métiers. Grâce aux interventions des différents interlocuteurs, j'en suis sorti avec une vision plus complexe et la certitude que la copie était à retravailler.

Chantal DARDELET

En guise de préalable nous avons convenu que les dispositifs envisagés lors de cet atelier n'étaient valables qu'à titre provisoire, dans l'espoir que le système, par lui-même, parvienne à éviter les décrochages.

Dans un premier temps, Xavier CORNU a exposé les principales caractéristiques du concept des IHM, tels qu'ils sont imaginés ce jour. Ce modèle a été mis à l'épreuve de l'expérience des différents intervenants. Nos débats ont été amenés à dégager trois grandes interrogations : Qui est concerné par les IHM ? Quel peut être le rôle des entreprises au sein de ces IHM ? Quelles sont les modalités d'intervention ?

1) Qui est concerné par les IHM ?

D'emblée, nous avons émis des réserves sur la pertinence du terme « décrocheur », qui nous a semblé inapproprié à notre volonté de construire des parcours de réussite. Une première urgence consiste donc à trouver un qualificatif plus positif. Le terme « décrocheurs » recouvre une réalité particulièrement hétérogène et diversifiée. Par exemple, les « décrocheurs » du secondaire n'ont que peu de points communs avec les « décrocheurs » de l'enseignement supérieur. En outre, nous avons observé qu'une confusion existait entre l'absence de diplôme et l'absence de qualification. En effet, l'année dernière, il s'avère que 130 000 jeunes sont sortis du système scolaire sans diplôme. Toutefois, on estime que les jeunes sans qualification sont 4 fois moins nombreux. Nos chiffres sont donc peut-être plus pessimistes que ne l'est la réalité.

Par ailleurs, nous avons insisté sur le fait que la question de l'insertion professionnelle de ces jeunes ne pouvait être envisagée, dans bien des cas, qu'après une première étape de reconstruction sociale et psychologique. Les témoignages des écoles de la deuxième chance, notamment, nous ont montré à quel point la situation personnelle de certains des jeunes « décrocheurs » était compliquée.

Enfin, les statistiques indiquent que 25 % des jeunes sans diplôme parviennent à se stabiliser dans l'emploi, et 50 % à travailler de façon plus ou moins discontinue. Ces chiffres, s'ils nuancent certains préjugés sur l'employabilité des « sans diplôme », n'en demeurent pas moins nettement insatisfaisants.

Xavier CORNU

Une expérience, menée en Pays de la Loire, a montré que 72 % des jeunes universitaires qui abandonnent en première année, suite à un échec, sont issus de bac généraux, obtenus, pour 50 % d'entre eux, avec mention. Ce constat amène également à relativiser la notion de « décrocheurs ».

2) Quel peut être le rôle des entreprises ?

Chantal DARDELET

Nous avons souligné que la première vocation d'une entreprise consistait à produire de la richesse. Les préoccupations liées à l'insertion sociale et professionnelle ne peuvent être que secondaires. Néanmoins, les représentants d'entreprise ont fait observer que les dispositifs d'intervention auprès des publics visés étaient déjà nombreux et opérationnels (emplois d'avenir, dispositif POE, etc.).

Par ailleurs, à l'unanimité, les intervenants ont estimé que la répartition du temps d'apprentissage proposé (2/3 en entreprise, 1/3 en IHM) devait être revue, voire inversée.

Nous avons également observé que, pour un certain nombre d'emplois, aucune formation n'était disponible. Nous en avons conclu que les futurs IHM pourraient se positionner plus particulièrement sur ces métiers.

En outre, les entreprises ont fait comprendre qu'elles étaient parties prenantes des initiatives touchant à l'insertion professionnelle, mais n'étaient pas compétentes sur les questions de l'insertion sociale.

Enfin, nous nous sommes accordés sur le fait que derrière la problématique des décrocheurs se dessine un enjeu plus large de cohésion sociale, qui constitue un véritable atout de compétitivité des territoires.

3) Quelles sont les modalités d'intervention ?

À propos des modalités d'intervention sur les publics « décrocheurs », les représentants d'entreprise ont insisté pour que l'on poursuive d'abord les mécanismes existants. La manière dont les IHM pourraient trouver leur place dans un paysage déjà dense, doit être analysée.

Il convient, en outre, de ne pas négliger les freins psychologiques et sociaux de certains jeunes en situation d'échec. Les notions de confiance en soi et d'estime de soi sont de toute première importance.

De l'avis général, les accompagnements doivent être personnalisés pour permettre aux jeunes d'accéder à l'autonomie. Sur des volumes importants, cette nécessité relève du défi.

Nos échanges ont également porté sur la question des intervenants auprès de ces publics. D'aucuns ont souligné que des bénévoles, qu'ils soient étudiants ou retraités, et quelle que soit leur bonne volonté, ne peuvent pas remplacer le travail des professionnels (Écoles de la deuxième chance, ÉPIDE, ...). Néanmoins, il convient de ne pas négliger l'apport potentiel de ces ressources.

En conclusion, nous avons constaté que notre système actuel est particulièrement anxiogène. Dans notre société, le poids de l'échec est trop lourd et l'obligation précoce d'orientation est souvent vécue avec anxiété.



III - Atelier n° 3 : Créer un service citoyen d'une durée proportionnelle au nombre d'années d'études supérieures validées

Philippe LEDÉSERT, responsable Formation humaine & Langues, ICAM Nantes

Dans le cadre de cet atelier nous sommes partis du constat que, de tout temps, nos étudiants ont fait preuve de solidarité de manière formalisée ou plus personnelle. En outre, les écoles ont conscience du rôle qui est le leur dans la formation des futurs cadres d'entreprise à cette dimension de l'engagement.

Nous nous sommes ensuite interrogés sur la manière dont cette générosité pouvait s'exprimer dans un cadre intégré et reconnu. *A priori*, nous nous sommes donc positionnés plutôt en faveur de la création d'un service citoyen. Nous nous sommes également accordés sur le fait que nos élèves, dont les études sont financées en totalité ou en partie, pouvaient être redevables d'une dette envers la société. Par ailleurs, de manière plus générale, nous sommes convenus que la solidarité était nécessaire à la bonne marche de notre société. Ainsi, les notions de « contrat social » et de « responsabilité sociétale des diplômés » ont émergé de nos débats.

1) **Volontaire ou obligatoire ?**

Parmi les intervenants, la question du caractère volontaire ou obligatoire de ce service citoyen s'est avérée plus clivante. Un service citoyen obligatoire n'est envisageable qu'à la condition d'ouvrir très largement le champ des possibilités (en termes de durée, de rythme et de formes). Nous nous sommes alors interrogés sur l'opportunité d'inscrire le service citoyen dans la maquette pédagogique des formations. Si l'on considère que ce service constitue une réelle valeur ajoutée pour la formation, il nous a semblé important de l'inscrire dans la maquette pédagogique, en la rendant obligatoire. En revanche, si l'on réfléchit davantage en termes de solidarité, la notion d'obligation ne s'impose pas de la même façon.

2) **Les apports du service citoyen**

Les apports du service citoyen (valeurs humaines, responsabilité, solidarité, ...) doivent être reconnus. Si le service citoyen devait être volontaire, il conviendrait d'aider les jeunes à défendre et valoriser les acquis de leur expérience. Si le service citoyen devait être généralisé, la question de l'encadrement (écoles et structures d'accueil) s'imposerait à notre réflexion.

3) **Conclusion**

Les participants à cet atelier souhaitent que la CGE encourage les écoles à mettre en œuvre ce type d'initiatives afin de remplir leur rôle citoyen et contribuer à la réduction de la fracture sociale.

IV - Atelier n° 4 : Parcours de Réussite

Philippe JAMET, directeur de l'École des Mines de Saint-Etienne (ENSM SE)

Dans un premier temps, nous avons interrogé la notion de réussite. Les paramètres qui permettent de mesurer la réussite nous ont semblé quelque peu limités. De manière générale, les grandes écoles ont tendance à mesurer la réussite de leurs missions à l'aune du salaire d'embauche des étudiants, à la sortie de leurs cursus. Or si nos étudiants sont directement employables, cela ne signifie pas pour autant qu'ils sont aptes à transformer la société.

Nous en avons conclu que la réussite n'était pas seulement synonyme de succès académique. La réussite renvoie à la fois aux dimensions matérielle, psychique et sociale. La réussite est donc créatrice de richesses et de valeurs. Certains établissements ont fait observer qu'ils inscrivaient leur pédagogie dans un référentiel de « responsabilité sociale du diplômé ». Cette notion recouvre la réussite, sous toutes ces facettes.

Par ailleurs nous nous sommes interrogés sur l'idée que se faisaient nos étudiants de leur réussite. D'un certain point de vue, un étudiant qui rentre dans une grande école est déjà un étudiant qui a réussi. Toutefois si l'étudiant en question intègre une école qui correspond à son quatrième ou cinquième choix, celui-ci pose probablement un autre regard sur la question.

Nous avons également débattu du paradigme éducatif français selon lequel la condition nécessaire de la réussite demeure l'obtention d'un diplôme de l'enseignement supérieur. En outre, nous nous sommes demandés si le déterminisme éducatif qui prévaut dans la chaîne éducative française permettait l'expression des différences et la valorisation des parcours et des profils atypiques. Enfin, nous nous sommes penchés sur la question de la valorisation de l'échec et de l'erreur comme éléments constructeurs d'une compétence.

L'offre de l'enseignement supérieur, en France, est marquée par une très grande diversité et par un manque criant de repères. Paradoxalement, cette offre pléthorique ne favorise pas la capacité des étudiants à opérer des choix. Dans notre pays, la diversité des parcours n'est pas nécessairement un facteur de réussite. Nous nous sommes également penchés sur la construction de la réussite sur le long terme, en formation continue. Il s'avère que souvent, les systèmes de formation professionnelle mis en place reproduisent, voire amplifient, certaines déficiences de la formation initiale. C'est notamment le cas du manque de modularité qui rend difficile les parcours étalés dans le temps. Nous pensons que le système de l'enseignement supérieur et de la recherche doit être réformé, avec le concours d'acteurs extérieurs. Enfin, certains intervenants ont regretté que nos étudiants disposent de compétences sociales et de connaissances du monde du travail insuffisantes.



Philippe JAMET, ENSM Saint Etienne



Arnaud POITOU, EC et Mai HAEFFELIN, Région Pays de la Loire



Frank VIDAL, Audencia Nantes et Xavier CORNU, CCIP



Simone BONNAFOUS, ESIP - Pierre TAPIE, CGE et Mai HAEFFELIN, Région Pays de la Loire



Séance plénière introductive au thème n°2 :

Enjeux nationaux de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

Pierre TAPIE

Je remercie Maï HEFFELIN, vice-présidente du Conseil régional des Pays de la Loire, d'avoir accepté notre invitation. Je remercie également Simone BONNAFOUS, directrice générale de l'Enseignement supérieur et de l'Insertion professionnelle, qui est parmi nous au titre d'envoyée spéciale de la ministre. Notre congrès se situant à l'articulation de l'enseignement secondaire et de l'enseignement supérieur, nous avons invité Madame Geneviève FIORASO, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Monsieur Vincent PEILLON, ministre de l'Education nationale. Nous avons également eu l'audace d'inviter le précédent maire de Nantes, et actuel Premier ministre. Malheureusement, en raison d'agendas particulièrement chargés, ceux-ci n'ont pu répondre favorablement à notre invitation.

Allocution de bienvenue

Maï HAEFFELIN

Vice-Présidente à l'Enseignement supérieur et à la Recherche, Région Pays de la Loire.

C'est un immense plaisir pour moi de vous recevoir dans les Pays de la Loire. Pour relever les défis qui l'attendent, le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche doit poursuivre ses collaborations (entre écoles, avec les universités...). Ce congrès témoigne d'une vraie volonté de travailler ensemble et nous donne espoir en l'avenir. Monsieur CLERGEAU le soulignait hier : la région Pays de la Loire s'est saisie de la problématique de l'enseignement supérieur et de la recherche en mettant des moyens financiers importants. Sur notre territoire, de solides partenariats se sont d'ores et déjà noués, notamment entre les universités et les grandes écoles. Le rapprochement entre Audencia et l'École Centrale de Nantes constitue un autre exemple de partenariat fructueux.

Lorsque j'ai découvert le programme du présent congrès, j'ai été positivement surprise par votre volonté d'ouvrir le débat au-delà de vos préoccupations premières. L'un de vos ateliers a pour titre : « Créer et encourager, pour les professeurs du secondaire, une politique massive d'immersion en entreprise ou en laboratoire ». Ayant moi-même travaillé cinq ans dans l'industrie avant de devenir enseignante, je ne peux qu'abonder dans votre sens.

Aujourd'hui, votre défi est double : former des étudiants pour les amener vers l'emploi et accompagner la dynamique du territoire, en permettant aux entreprises de disposer des compétences nécessaires à leur développement.

Pour la région, l'objectif consiste à intervenir en fonction des besoins du territoire et de ses établissements. Nous entendons lier plus étroitement la recherche, la formation, l'innovation et les entreprises. L'IRT Jules Verne en témoigne. Il convient à la fois de conserver une recherche fondamentale forte et de tisser des liens entre la formation et l'innovation. Nous souhaitons identifier les outils qui correspondent aux besoins des écoles et des différents établissements de notre territoire pour continuer à progresser.

Les grandes écoles disposent de compétences en recherche, en formation et en innovation, mais également en matière de démocratisation de l'enseignement supérieur. Toutes ces compétences doivent être soutenues pour contribuer au dynamisme de notre territoire.



Pierre TAPIE

Les Pays de la Loire sont connus pour être une région où les collaborations sont fructueuses. Je ne sais pas si cette réputation peut expliquer un taux de chômage qui se situe deux points en deçà de la moyenne nationale, mais votre méthodologie de travail me paraît intéressante.

Simone BONNAFOUS a pris ses fonctions il y a quelques mois à peine. Agrégée de grammaire, son itinéraire est assez exemplaire par sa variété. De 1992 à 2006, elle fut professeur en sciences de l'information et de la communication à l'IUFR des sciences et lettres humaines à Paris-Est Créteil, avant d'être élue présidente de l'Université. Riche de son regard éclectique, Simone BONNAFOUS a été choisie pour être la directrice générale pour l'Enseignement supérieur et de l'Insertion professionnelle. Nous sommes particulièrement heureux de l'accueillir et de lui donner la parole.

Intervention

Simone BONNAFOUS

Directrice générale pour l'Enseignement supérieur et l'Insertion professionnelle (DGESIP)

Préalablement je tiens à excuser la ministre qui aurait souhaité être présente à ce congrès et qui m'a chargée de vous faire part de tout l'intérêt qu'elle porte à vos travaux.

Durant mon parcours, j'ai pu appréhender le monde des grandes écoles - à l'ENS Sèvres - et le monde universitaire - à l'Université de Créteil. J'ai toujours été très liée à la professionnalisation. Lorsque j'étais doyenne de la Faculté des lettres - au titre de la communication politique et publique -, j'ai notamment créé une filière professionnalisée. Aussi la réflexion sur l'insertion professionnelle et sur l'articulation entre la formation et l'emploi m'est-elle familière. En outre, l'Université Paris-Est Créteil, que j'ai dirigée jusqu'en mars 2012, est la première à avoir créé un CFA interuniversitaire et à avoir développé l'apprentissage de niveau DUT et MSG. Par ailleurs, le PRES Paris-Est témoigne de la fécondité des rapprochements entre les grandes écoles et l'université. Nous avons réellement pensé, ensemble, notre stratégie dans le territoire est-francilien. Ces collaborations indiquent le sens dans lequel je voudrais continuer à œuvrer.

Au nom de l'ensemble du ministère, je tiens à vous faire part de l'intérêt que nous avons porté à la lecture des documents préparatoires à ce congrès. Les thématiques que vous développez montrent à quel point les grandes écoles font pleinement partie de l'enseignement supérieur français.

Les 150 000 jeunes sans qualification, auxquels vous consacrez une demi-journée de débats, ne constituent pas a priori votre public naturel. Il s'agit là d'une question centrale pour le gouvernement et en particulier pour le ministère de l'Éducation nationale et le ministère de l'Emploi, mais également pour le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Le MESR sera particulièrement attentif à toutes les actions qui faciliteront l'accès des étudiants modestes aux grandes écoles, comme aux filières d'excellence que sont les masters universitaires. Nous savons que le taux de boursiers des niveaux 5 et 6 est encore beaucoup trop faible dans les grandes écoles, les masters et les doctorats. C'est pourquoi nous continuerons à soutenir toutes les initiatives visant à améliorer la réussite des étudiants issus de catégories sociales défavorisées, en particulier à travers l'évolution des concours et au sein des classes préparatoires et des premières années d'université. C'est également la raison pour laquelle nous soutenons les initiatives, comme les cordées de la réussite, qui ont pour objectif d'attirer des jeunes socialement défavorisés vers les différents degrés de l'enseignement supérieur. En outre, nous serons particulièrement attentifs au développement des classes préparatoires spécifiques aux bacheliers technologiques et professionnels.

Vouloir donner les clés de la réussite à tous les jeunes implique de changer la pédagogie à l'université, dans les écoles et dans les classes préparatoires. Parmi les sujets que vous développez au cours de ce congrès, j'ai été particulièrement sensible à la question du rapport à l'échec, au risque, à l'esprit d'entreprise et d'innovation. Ces préoccupations rejoignent les réflexions que nous menons au MESR sur le besoin impérieux d'une véritable révolution pédagogique qui tienne compte de la culture numérique de la jeunesse, de l'internationalisation des enjeux, et de la nécessité de former une jeunesse autonome. Je pense que nous gagnerons à être solidaires dans cette réflexion, face à des conservatismes très forts.

Permettre aux jeunes et aux moins jeunes de réussir leurs études (formation initiale, apprentissage ou formation continue), c'est également permettre à chacun de trouver sa voie. Aujourd'hui, la pression sur l'orientation, chez les jeunes de 13 ou 14 ans, est trop importante. Il faut admettre que l'entrée dans la vie et dans les études doit être progressive et sinueuse. Les changements de parcours et les échecs doivent être valorisés. Notre enseignement supérieur doit être capable de proposer des parcours différenciés et des passerelles. Je suis extrêmement attachée à l'idée que la richesse et la diversité de notre enseignement supérieur ne sont pas synonymes d'enfermement et de ségrégation. Les passages des licences universitaires aux IUT et aux grandes écoles, des classes préparatoires aux masters, aux IEP, aux IAE ou aux filières d'excellence doivent être rendus possibles. Nous soutiendrons les classes préparatoires mixtes (université/lycée), fondées sur le travail en commun de professeurs du secondaire et du supérieur, et sur la présence alternée des élèves étudiants dans les lycées et les universités.

La recherche constitue le second enjeu des Assises. Les grandes écoles sont, avec les universités et les EPST, un des trois lieux où s'effectue la recherche. De ce point de vue, le paysage a fortement évolué en 20 ou 30 ans. Les programmes d'investissement d'avenir ont permis de constater cette évolution de manière très claire. Quel que soit leur ministère de tutelle, les grandes écoles se sont engagées, avec les universités et les EPST, dans des programmes ambitieux, dont beaucoup ont été couronnés par des Labex des Equipex, voire des Idex. Au-delà des programmes eux-mêmes, cet exercice a été l'occasion de consolider des partenariats étroits entre les grandes écoles et les universités, à travers trois outils fondamentaux : des équipes de recherche communes, des masters co-habilités et des écoles doctorales communes. Le MESR soutient ce mouvement qui fait travailler ensemble des personnels et des étudiants relevant d'institutions diverses. Nous sommes convaincus que dans ce mélange de culture se réalise le meilleur de l'enseignement supérieur et de la recherche français, le plus innovant et le plus fécond. Le ministère, les universités et les grandes écoles sont d'ailleurs particulièrement attachés à la qualité des formations de master et de doctorat qu'ils délivrent, ensemble ou séparément. Vous pouvez donc compter sur notre ministère pour défendre un usage rigoureux du terme « master », fondé sur un lien fort à la recherche.

Le lien avec le territoire constitue le troisième point important des Assises. Le rapprochement entre les universités, les grandes écoles et les EPST s'est manifesté le plus souvent dans des alliances du type PRES. Le MESR continuera à soutenir cette dynamique en faveur de la définition de politiques de recherche et de formation cohérentes à l'échelle d'un territoire (régional, infrarégional ou suprarégional). Il ne s'agit nullement de « territorialiser » la formation supérieure et la recherche, au risque de leur faire perdre leur vocation nationale et internationale. Néanmoins l'État doit pouvoir expliciter comment sa stratégie de formation et de recherche s'incarne territorialement. Il nous appartient donc de déterminer ensemble (acteurs de l'enseignement supérieur, politiques, entreprises, ...) sur quel site se développe tel ou tel type de recherche. En effet, nous ne pouvons pas nous permettre de disperser les moyens, particulièrement en ce moment.





Chaque territoire doit donc pouvoir développer ses spécificités dans la durée. Par ailleurs les liens entre la formation et le monde des entreprises sont déterminants. Il ne s'agit pas de réduire les formations à des préparations pures et simples de l'insertion professionnelle. Toutefois, cette dimension est essentielle pour les jeunes et leurs familles, comme pour les salariés en reprise d'études. Le MESR est convaincu que l'obtention d'un diplôme sans insertion professionnelle n'est pas une vraie réussite. Il soutiendra donc tous les croisements féconds entre le monde académique et le monde de l'emploi, à travers l'apprentissage, les formations à l'entrepreneuriat, les années de césure, les chaires d'entreprises et tous ces dispositifs que partagent les universités et les grandes écoles. Il soutiendra également l'ouverture internationale. De ce point de vue, l'abrogation de la circulaire Guéant a été un signe fort dont la ministre sait qu'il a été particulièrement apprécié par les trois Conférences qui s'étaient mobilisées à son encontre.

Pierre TAPIE

Depuis la signature d'une charte, en 2010, avec le ministère, l'engagement des grandes écoles dans l'apprentissage n'a cessé de croître. Cependant, aujourd'hui, nous constatons un désinvestissement quasi général des Conseils régionaux dans l'apprentissage dans l'enseignement supérieur.

Par ailleurs, concernant Admission post-bac, nous estimons que les dates auxquelles les étudiants doivent définitivement fixer leur choix sont trop précoces. Ce dispositif pénalise avant tout les jeunes des milieux modestes qui souhaitent connaître leur résultat du bac avant de prendre une décision.

Simone BONNAFOUS

Concernant Admission post-bac, je prends bonne note de votre remarque. APB constitue un réel progrès en matière de visibilité, mais il n'est pas un outil d'orientation. De nombreuses critiques portent sur la lourdeur du dispositif. Je pense qu'il faut le faire évoluer. Nous nous pencherons notamment sur la problématique des dates, telle que vous venez de la soulever.

Pour résoudre le problème des bacheliers professionnels, nous envisageons d'inventer un itinéraire d'insertion professionnelle qui leur soit propre. Ce dispositif suppose l'existence d'un contrat entre une entreprise et un IUT, une STS, ou une classe préparatoire technologique. Il conviendrait dès lors qu'une partie des acquis professionnels puisse être valorisée en vue de l'accession au niveau bac+2.

Sur la question de l'apprentissage, j'en conviens, les propos de certains présidents de région vont à l'encontre de la dynamique que nous avons engagée dans l'enseignement supérieur depuis quelques années. Le problème du financement de l'apprentissage est général. Il convient de travailler ensemble sur ce sujet auquel je suis particulièrement sensible. L'apprentissage, selon moi, est une voie vers la réussite qui contribue à l'autonomie des jeunes.

Pierre TAPIE

Nos écoles sont particulièrement préoccupées par la taxe d'apprentissage. Les lois Astier de 1919 et 1925 ont créé la taxe dite d'apprentissage comme une taxe par laquelle les entreprises finançaient la formation technique initiale. Néanmoins de par son nom, la taxe d'apprentissage est de plus en plus considérée comme une taxe essentiellement destinée au financement de l'apprentissage. Or cette taxe est vitale pour nos écoles et nos universités. Il nous semble qu'il convient absolument de la rebaptiser. Le non-bouclage des ambitions de l'apprentissage est préjudiciable au financement de l'apprentissage dans le supérieur et au financement de nos institutions.

En guise de conclusion, je souhaite remercier très chaleureusement Simone Bonnafous d'avoir répondu présente, à la fois en tant que directrice générale et comme représentante de la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Je souhaite également la remercier pour la considération qu'elle témoigne pour les trois grandes familles de l'enseignement supérieur que sont les universités, les EPST et les grandes écoles.



Capitaine Guillaume LARABI, Commandement du Service militaire adapté (SMA)

Restitution en séance plénière des ateliers thématiques

I - Atelier n° 5 : Augmenter d'un point de PIB les dépenses de l'enseignement supérieur et de la recherche sur 10 ans (20 milliards d'euros à répartir entre familles, entreprises et Etat). Défisiscaliser les frais de scolarité pendant 10 ans après le diplôme. Financer l'apprentissage dans l'enseignement supérieur.

Gérard PIGNAULT, directeur de l'École supérieure de chimie physique électronique de Lyon (CPE Lyon)

Ce sujet qui, a priori, me semblait très aride a donné lieu à des débats particulièrement intéressants, difficiles à synthétiser.

Il s'est avéré que ce sujet préoccupait l'ensemble des acteurs et qu'il n'était pas neuf. En effet, beaucoup de travaux ont déjà été menés sur la question de la diversification du financement de l'enseignement supérieur et de la recherche.

L'exemple de l'ENAC - dont le directeur des études et de la recherche, Gilles PERBOST, participait à l'atelier en tant qu'intervenant - a montré que même les établissements étroitement liés à la puissance publique ont avancé sur la question du financement alternatif. Gilles PERBOST a souligné qu'il disposait de trois leviers pour augmenter son financement : la contribution des étudiants étrangers non communautaires, le développement d'offres spécifiques pour ces étudiants et l'exportation des formations. La formation à l'ENAC est extrêmement reconnue et très recherchée, par les Asiatiques notamment. En réalité, par certains aspects, les formations européennes sont davantage plébiscitées que les formations américaines. Or la formation à l'ENAC est l'une des moins chères sur le marché. Gilles Perbost en a conclu que l'ouverture à l'international était une manière efficace d'augmenter ses finances, d'autant plus que l'offre en formation française s'avère particulièrement compétitive.

Le président de l'Association des Centraliens de Nantes, Gilles-Emmanuel BERNARD, nous a fait part d'une étude sur la situation internationale du financement de l'enseignement supérieur et de la recherche et de son expérience de père de 4 enfants ayant poursuivi des études supérieures.

Selon l'étude précitée, bien avant la France, de nombreux pays ont développé des sources financières en dehors de la puissance publique. Le modèle anglais est basé sur un système de défiscalisation et de prêt automatique garanti extrêmement élaboré, tandis que le modèle allemand s'appuie plutôt sur les « fondations », créées notamment par des entreprises.

Par ailleurs, Gilles-Emmanuel BERNARD, a indiqué avoir financé les études supérieures de ses 4 enfants à hauteur de 20 000 euros par an, et par enfant, frais de vie compris. Ces montants sont à la fois très pesants pour les familles, et très bas au regard des standards américains. Nous disposons donc d'une certaine marge sur la question des coûts.

Monsieur BERNARD a souligné l'importance de mettre en place des systèmes de financements, notamment par des prêts. Par ailleurs, il a précisé que ces prêts devaient être garantis par la puissance publique ou par les écoles elles-mêmes, car les banques se montrent frileuses, apeurées par la crainte - de son point de vue, disproportionnée - d'une crise de la dette des étudiants aux États-Unis.



Jean-Paul SOUBEYRAND, directeur du CFA de l'ISEP, a insisté sur le fait que l'apprentissage était un système favorable à l'ensemble de ces acteurs (étudiants, entreprises, institutions, ...) et relativement peu coûteux. Par conséquent, son sous-financement lui semble particulièrement dramatique. Outre cette difficulté financière, l'apprentissage rencontre également des obstacles institutionnels et légaux. En effet, pour un ébéniste ou pour un ingénieur, les lois qui régissent l'apprentissage sont identiques. Cet état de fait pose problème, notamment en termes d'autonomie des étudiants. Par ailleurs, plusieurs intervenants ont pointé du doigt la rigidité d'un certain nombre d'instances d'accréditation.

Enfin, l'intervention d'Ambroise FAVRIE, président du Bureau national des élèves ingénieurs (BNED), nous a apporté le point de vue des élèves sur ces débats. Dans un premier temps, celui-ci s'est employé à relativiser l'idée, largement partagée, que le système des écoles d'ingénieur est particulièrement onéreux.

Ambroise FAVRIE a également abordé la question de l'apprentissage en insistant sur un problème d'intégration des élèves apprentis dans nos promotions. De fait, en raison d'un rythme de vie différent, l'apprenti peine à s'intégrer dans une partie de la vie étudiante. Son sentiment d'appartenance à la communauté éducative est souvent ténu.

Le président du BNEI a évoqué la formation continue comme source de financement pour les écoles. Il a souligné qu'au regard du nombre d'entreprises privées qui prospéraient sur ce marché, un développement de ces produits semblait envisageable. Enfin, il a attiré notre attention sur le fait que les mécènes et les entreprises, dont le poids financier s'accroît dans nos établissements, allaient revendiquer une place dans notre gouvernance.

En conclusion, un collègue nous a fait remarquer que nous avons tellement intériorisé le discours de l'État sur les finances publiques, que nous considérions, a priori, que les subventions publiques n'augmenteraient pas. Pourtant, ce n'est pas ce que dit la CGE. Selon nos propositions, sur les 20 milliards d'euros, un tiers doit être à la charge des puissances publiques (État et collectivités). L'État pourrait considérer qu'un certain nombre de crédits pourraient revenir à l'enseignement supérieur, dans le cadre de sa mission de redéploiement industriel. Nous pensons en effet, avec René Ricol, qu'investir dans l'enseignement supérieur, c'est investir dans l'économie. Cette vision plaide en faveur d'un réinvestissement dans nos établissements.

II - Atelier n° 6 : « 500 000 étudiants étrangers supplémentaires, dont 20 % de boursiers et 80 payant 125 % du coût de la formation = 5 milliards d'euros/an de recettes »

Jean CHARROIN, directeur d'Audencia Nantes

Le débat qui a conclu cette rencontre s'est avéré particulièrement intéressant. D'emblée, à l'unanimité, nous avons convenu de la nécessité impérieuse de rééquilibrer les finances des établissements, en s'appuyant notamment sur l'attractivité de notre enseignement supérieur. Par ailleurs nous avons mis en lumière un double phénomène. D'une part, la gratuité de notre enseignement supérieur est assez étendue et, d'autre part, nous rencontrons de réelles difficultés à insérer nos étudiants sur le marché du travail national.

Indéniablement, la France reste un pays très attractif, pour la qualité de ses diplômes, son rayonnement et sa culture. Toutefois, pendant des décennies, nos écoles ont recruté principalement dans l'espace francophone. L'ouverture nécessaire à des espaces allophones confrontera nos écoles à une compétitivité internationale beaucoup plus forte. Une autre difficulté réside dans la nécessité de rester attractif dans une zone économique en faible croissance, dans laquelle l'industrie est en déclin relatif. Dans la poursuite de notre objectif - 500 000 étudiants étrangers supplémentaires - nous devons tenir compte de l'ensemble de ces éléments contextuels.

Mohamed HARFI, du Centre d'analyse stratégique, nous a fait part de son intérêt pour cet objectif ambitieux, tant pour l'influence de la France que pour le financement de son enseignement supérieur. Sur le fond, il s'est interrogé sur la pertinence de l'approche quantitative de cette question. Il a souligné que le développement de l'influence de la France pouvait également passer par la mobilité de ses enseignants, voire la création de campus. Dès lors la question s'est posée de savoir si ces 500 000 étudiants supplémentaires devaient réellement venir en France ou, plus largement, dans un environnement dans lequel s'inscrit l'enseignement supérieur français.

Nous avons également débattu de la question du signal envoyé par le prix de nos enseignements. D'un point de vue international, l'offre française est considérée comme étant de qualité, mais *low-cost*. Par ailleurs, nous avons abordé les sujets de nos capacités à accueillir des étudiants internationaux (infrastructures, logement, suivi...). Les témoignages des étudiants étrangers font notamment état des lourdeurs des formalités administratives françaises.

Enfin, nous avons abordé la problématique de la langue d'enseignement et des enjeux de la loi Toubon ainsi que la question de la distinction entre les étudiants, selon qu'ils sont ressortissants de l'UE ou non.

L'exemple de l'Australie, et de son approche orientée vers le marché et les débouchés, a attiré notre attention. Il est probablement illusoire de vouloir l'importer en France. Néanmoins, il apparaît que le caractère global de la vision australienne nous fait défaut. Notre objectif chiffré peut être atteint en s'inscrivant dans une stratégie globale qui inclut le monde de l'entreprise.

La question du coût de notre enseignement devra inévitablement être posée. Néanmoins, la Constitution, qui impose la gratuité de l'enseignement public, nous poussera à trouver des dispositifs spécifiques. D'une part, la loi de 2002 sur les services publics spécifiques pourrait permettre de répondre partiellement, ou totalement, à ces questions. D'autre part les lignes de subvention au financement des frais de scolarité des étudiants étrangers pourraient équilibrer les comptes des institutions qui en accueillent massivement, pour éviter une « équi-répartition » de la dotation. C'est la paupérisation de certains laboratoires de recherche et de certaines activités de l'enseignement supérieur qui est en jeu. La question du prix a suscité beaucoup de débats contradictoires et n'a pu être tranchée. Quoi qu'il en soit tout le monde s'est accordé sur la nécessité d'attirer, par notre excellence et notre notoriété, de bons étudiants internationaux. La question du financement de l'enseignement par des frais de scolarités différenciés reste pleine et entière et relève de l'ordre législatif et constitutionnel. Les enjeux auxquels nous sommes confrontés nécessiteront un véritable sursaut national.

III - Atelier n° 7 : Créer et encourager pour les professeurs du secondaire de l'enseignement général, une politique massive d'immersion en entreprise ou en laboratoire, ouverte à une rémunération complémentaire.

Jean-Pierre MOREAU

La thématique de cet atelier a engendré des échanges particulièrement riches, dont je voudrais relater les grandes problématiques. Dans un premier temps, nous avons tenté de définir les raisons pour lesquelles nous estimions nécessaire de favoriser l'immersion des professeurs au sein des entreprises. Il nous est apparu que cette démarche permettrait de casser les représentations erronées, liées à la méconnaissance mutuelle de ces deux mondes (éducation nationale et entreprise) et de favoriser le travail d'orientation et d'information des élèves. Par ailleurs, l'immersion favoriserait les échanges et l'ouverture du monde de l'entreprise vers le monde enseignant et donnerait du sens à l'apprentissage.

Dans un second temps, nous avons jugé qu'il convenait de recenser et de faire connaître toutes les initiatives allant déjà dans le sens de cette ouverture. Nous avons notamment abordé le cas du CERPET, dont Norbert PERROT va vous parler.



Norbert PERROT

Le CERPET est un organisme placé sous la responsabilité de l'Inspection générale. Il s'agit du Centre d'études et de recherche pédagogique pour l'enseignement technique. Son objectif consiste à organiser des stages en entreprise à destination des enseignants afin que ceux-ci puissent suivre les évolutions technologiques dans différents domaines. Nous constatons que le nombre de stagiaires stagne, tout comme le nombre d'offres de stage. Il faut savoir que dorénavant, les déplacements des enseignants sont à charge des rectorats et que ceux-ci ne financent pratiquement plus ce type d'initiative. Nous regrettons cette situation.

Jean-Pierre MOREAU

En tant que conseiller auprès du recteur, j'ai confié à un collaborateur la mission de recenser toutes les initiatives favorisant la mise en relation du milieu enseignant avec le monde de l'entreprise.

Cette mise en relation, au moment de la formation initiale des enseignants, permettrait à ceux-ci d'adapter la diffusion du savoir académique à la réalité des entreprises, et d'illustrer leurs contenus d'enseignement de cas réels. D'autres initiatives peuvent également être mises en œuvre durant la formation continue du corps enseignant, de façon à éviter que celui-ci ne se retrouve déconnecté du monde de l'entreprise.

Si l'orientation doit venir de la part du ministère, la mise en œuvre doit impérativement prendre en compte les particularités territoriales et les dispositifs et les expérimentations existants.

IV - Atelier n° 8 : Développer une réflexion sur l'innovation et les processus qui y conduisent/Engager les grandes écoles au service de la réindustrialisation de la France.

Bertrand ALESSANDRINI, directeur scientifique de SEM-REV, site d'essais EMR (École Centrale de Nantes)

Dans le cadre de cet atelier, nous avons essentiellement parlé d'innovation et peu de ré-industrialisation. Nous nous sommes accordés d'une part sur la nécessité de redéfinir cette notion et d'autre part sur la nécessité pour les grandes écoles de comprendre les grandes mutations actuelles en matière d'innovation.

Selon nous, l'innovation doit être comprise comme un concept global et permanent - un concept de société - et non pas caricaturée comme une structure issue des laboratoires. Eynar LEUPOLD, professeur des universités à l'ESC de Troyes, a évoqué l'exemple de l'Allemagne, qui a mieux su intégrer l'innovation au sein de la société. En Allemagne, la notion d' « innovation participative » s'est développée, moyennant notamment l'organisation de concours d'innovation et l'organisation très précoce, au sein des cursus, de rencontres avec le monde des entreprises. L'exemple allemand devrait nous inciter à faire sortir l'innovation du seul cadre de nos laboratoires. Par ailleurs, de l'avis de tous, la nécessité de disposer d'indicateurs fiables, permettant d'évaluer la qualité de notre innovation, est fondamentale.

Anne-Marie MARTEL nous a montré comment Atlanpole, dont elle est chargée de mission Détection et évaluation des projets innovants, prend en compte cette mutation de l'innovation qui se déplace des laboratoires vers l'ensemble de la société.

Nous avons par ailleurs insisté sur le caractère indissociable des notions d'innovation et d'entrepreneuriat, et sur la nécessaire pluridisciplinarité et la transversalité de l'innovation.

L'exposé de Bernard STIEGLER, philosophe, fondateur et directeur de l'Institut de recherche et d'innovation, fut particulièrement éclairant. Celui-ci a fait observer que le modèle actuel de l'innovation est en train de s'écrouler.

Tous les intervenants, donc, s'accordent sur la réalité d'une mutation, voire d'un écroulement du modèle actuel de l'innovation. Certains qualifient le nouveau modèle



Olivier FOURRURE, ISAE et Gilles PERBOST, ENAC

qui semble s'imposer de « contributif ». Ce modèle place l'individu, ou le territoire, au centre du dispositif, et n'est pas étranger à la notion de « logiciel libre ». Or aujourd'hui, nos modèles économiques ne sont pas adaptés à l'innovation contributive. Il convient donc, si nous souhaitons suivre cette voie, de préparer notre transition.

V - Atelier n° 9 : Changer le rapport au risque et à l'échec économique.

Olivier MEDARD, directeur général des services (Ecole Centrale de Nantes)

Pour s'emparer de cette thématique, notre atelier a pu compter sur les témoignages de créateurs d'entreprise mais également de repreneurs.

Dans un premier temps, nous avons différencié le risque subi et le risque volontaire. Le risque volontaire peut être évalué sur une échelle de 1 à 10, semblable à l'échelle de Turin servant à évaluer les risques d'impacts entre objets géocroiseurs. Les intervenants ont insisté sur la nécessité de différencier 3 types de risques : le risque familial et patrimonial, le risque financier et le risque d'entreprise. Par ailleurs, nous nous sommes accordés sur le fait que certains des risques subis sont inévitables : le mariage, la parentalité et, pour une entreprise, l'embauche.

Nous en avons conclu que ceux qui veulent tout prévoir, ne pas prendre de risque, ne se lancent jamais ou rarement. À ce propos, l'un des intervenants nous a fait part d'un proverbe breton « Qui trop écoute la météo, se retrouve au bistro », qui nous a semblé particulièrement juste.

Ensuite, nous nous sommes penchés sur les atouts de la création d'entreprise. De fait, la création d'entreprise peut aussi être synonyme de sécurité face au licenciement. Il convient, nous semble-t-il, de porter un regard positif, en privilégiant l'évaluation des chances sur l'évaluation des risques.

Nous avons noté que l'entrepreneuriat et la prise de risque étaient avant tout un état d'esprit. En d'autres mots, l'envie ne s'apprend pas. Le rôle des pédagogues doit consister à accompagner la prise de risque et à la sécuriser. L'école doit apporter à nos étudiants la connaissance du risque, le goût du travail en commun et les fondamentaux indispensables, en termes de finance et de bilan. Par ailleurs, nous nous sommes mis d'accord sur la nécessité de faire venir les chefs d'entreprise dans les écoles afin qu'ils partagent leur expérience, leurs réussites et leurs échecs.

Enfin, nous avons abordé le second point de l'intitulé de notre atelier, à savoir la question de l'échec. En substance, nous pensons que l'échec fait partie du quotidien et que l'erreur ne devient une faute que si on la reproduit. L'échec permet de prendre conscience de ses faiblesses et de rebondir. En réalité, il convient de ne pas le promouvoir, ni le stigmatiser, mais de comprendre que l'échec peut avoir des vertus pédagogiques.



Pierre ALIPHAT, CGE - Gérard PIGNAULT, CPE Lyon et Pascale PAYAN, AGERA



Alain STORCK, UTC et Bernard STIEGLER, IRI Centre Georges Pompidou

Synthèse générale en séance plénière et présentation des Assises de l'enseignement supérieur



Pierre TAPIE, CGE et Florence LESAVRE, Audencia

Dominique LUNEAU

Nous allons tâcher de ne pas refaire la synthèse de chaque journée, mais d'identifier des questions transversales aux deux thèmes traités lors de ce congrès. Je vous propose d'aborder, au minimum, trois thématiques : l'ouverture sociale, le lien entre lycée et enseignement supérieur et le financement de l'enseignement supérieur.

Je souhaiterais savoir, dans un premier temps, si les participants à ce congrès se sont approprié le thème de l'ouverture sociale, sur lequel les grandes écoles ne sont pas naturellement attendues. Cette ouverture sociale relève-t-elle de l'œuvre de charité ou d'une réelle opération stratégique ?

Éric DURIEUX

Aujourd'hui, l'attractivité est un enjeu essentiel pour les écoles d'ingénieurs. Nous devons nous donner les moyens d'aborder tous les viviers de candidatures. Par ailleurs, nous constatons, notamment à travers les cordées de la réussite, la difficulté qu'ont les jeunes à se projeter dans leur vie personnelle et professionnelle. Les dispositifs que nous expérimentons leur permettent de s'approprier ce qu'est un projet de vie rendu possible par une formation supérieure.

Philippe LEDÉSERT

À l'ICAM, l'ouverture sociale s'inscrit dans une tradition historique. En effet, nous organisons la formation des ouvriers et des ingénieurs, sur le même site, depuis 1907. Cette proximité permet aux ouvriers de prendre conscience des évolutions possibles. Par ailleurs, la formation par alternance ouvre les portes de l'enseignement supérieur aux profils plus atypiques.

Dominique LUNEAU

Le service civique peut-il être un moyen de faire participer vos étudiants à l'ouverture sociale ?

Philippe LEDÉSERT

De fait, le service citoyen est l'un des moyens possibles. Les initiatives existantes, comme les cordées de la réussite, en sont autant d'autres qu'il ne faut pas négliger. Les formes de l'engagement sont multiples et variées.

Philippe JAMET

Dans notre pays, la frontière est ténue entre les outils destinés à favoriser l'ouverture sociale et les outils à vocation d'amortisseur social. Les établissements d'enseignement supérieur envisagent l'ouverture sociale avec le souci de l'excellence et les mêmes référentiels d'exigence pour tous. Or, d'aucuns, tant au niveau national que régional, produisent des discours contre-productifs qui dévalorisent l'apprentissage. L'image des politiques d'ouverture sociale mises en œuvre dans les écoles s'en trouve entachée. Les notions d'ouverture sociale et d'accompagnement social recouvrent deux réalités distinctes.

Dominique LUNEAU

J'imagine que les Instituts Horizon Métiers font partie de ces outils d'accompagnement social.

Chantal DARDELET

Concernant les IHM, le cadre qui avait été fixé doit être relu à l'aune de ce qui nous semble raisonnable. Par ailleurs, je me demande si nous n'avons pas donné, en quelque sorte, deux sens distincts à l'ouverture sociale. Jusqu'à présent, l'ouverture sociale était essentiellement corrélée à la démocratisation des écoles. Aujourd'hui l'ouverture sociale s'entend plus largement, comme une ouverture à l'ensemble de la société.



Philippe LEDÉSERT, IRCAM Nantes

Dominique LUNEAU

La question de l'ouverture sociale dépasse, effectivement, le cadre de l'enseignement supérieur. Elle se pose néanmoins également aux universités.

Olivier LABOUX

L'ouverture sociale, pour moi, est étroitement liée à la question de l'accès, notamment physique, à l'enseignement supérieur sur nos territoires. Par ailleurs il nous faut être en phase avec la société et développer des filières qui correspondent à de réels besoins. En outre, nous devons être capables d'anticiper les besoins futurs.

Gérard PIGNAULT

Je pense que pour les écoles la question de l'ouverture sociale, qui n'est pas celle des « décrocheurs », est vitale. En effet, nous avons à peu près épuisé le vivier des étudiants qui aboutissent assez naturellement dans nos écoles. Si l'enseignement supérieur ne développe pas une réelle capacité à attirer et à accueillir une autre frange de la jeunesse, il ne parviendra pas à remplir ses écoles. L'ouverture sociale est donc un objectif rationnel et stratégique pour l'enseignement supérieur.

Nous sommes, profondément, au service du pays et le nombre très important de décrocheurs nous paraît intolérable. Cette réalité doit être prise en compte dans la façon dont nous formons et nous renouvelons nos élites.



Jean CHARROIN, Audencia Nantes et Norbert PERROT, Education nationale

Dominique LUNEAU

Vos étudiants partagent-ils vos préoccupations ?

Gérard PIGNAULT

Il convient de ne pas projeter les responsabilités de l'enseignement supérieur sur ses étudiants. Aujourd'hui, ceux-ci sont avant tout en formation dans une société extrêmement anxiogène. Néanmoins, comme leur formation d'excellence leur procurera, dans le futur, l'occasion d'agir sur la société, nous devons les sensibiliser aux enjeux de l'ouverture sociale.

Au cours de son histoire, la France a essentiellement renouvelé ses élites au cours des différentes révolutions, dont mai 1968. Aujourd'hui, il nous faut renouveler nos élites de façon pacifique et plus ouverte aux profils atypiques.

Dominique LUNEAU

Les débats autour des parcours de réussite ont conclu qu'il convenait de ne pas uniquement valoriser la seule réussite académique. Pierre TAPIE, regrettez-vous d'avoir posé cette question à vos congressistes ?

Pierre TAPIE

Le moins que l'on puisse dire, c'est que je ne le regrette pas. Au moment des dernières élections présidentielles, nous nous sommes demandés quels étaient les messages forts que nous entendions faire passer. D'une part, nous nous sommes accordés sur le besoin absolu d'un investissement accru de la nation dans l'enseignement supérieur. D'autre part, en créant le dispositif « Pourquoi pas moi ? », puis les cordées de la réussite, nous avons prouvé que nous étions capables de sortir de notre périmètre de confort et de faire preuve d'ingénierie sociale pour transformer la vie de 50 000 lycéens, chaque année. Dès lors nous avons eu l'audace de nous emparer du sujet douloureux des 150 000 « décrocheurs ». Par ailleurs, les expériences d'ouverture sociale vécues par nos étudiants se sont avérées transformatrices sur le plan pédagogique. Bien que soumise à une critique constructive, cette intuition, me semble-t-il, n'a pas été remise en cause à l'occasion de ce congrès.

Dans un premier temps, nous devons digérer l'ensemble des travaux menés durant ces deux jours. Néanmoins, intuitivement, je pense que nous sommes plutôt encouragés dans notre démarche.

Dominique LUNEAU

D'un côté, les écoles acceptent de s'engager dans un grand défi de société et, d'un autre côté, attendent en retour que la société investisse dans leur développement. Vous inscrivez-vous dans une optique de « donnant-donnant » ?

Pierre TAPIE

Il nous a semblé que par définition, les universitaires ne pouvaient pas se désintéresser du défi social que représentent les 150 000 jeunes sans qualification.

Philippe LEDÉPERT

L'enjeu consiste à faire prendre conscience à l'ensemble des diplômés que l'engagement et l'ouverture sociale ne se limitent pas aux années d'études, mais doivent, au contraire, s'inscrire dans la durée.

Chantal DARDELET

Il faut garder à l'esprit que les initiatives comme les cordées de la réussite et les Instituts Horizon Métiers sont autant de symptômes d'un système éducatif déficient, qui génère des inégalités d'accès à l'enseignement supérieur. La constante macabre, me semble-t-il, permet d'expliquer, en partie, cette déficience.

Dominique LUNEAU

La question de la réforme des lycées (réforme Chatel) semble préoccuper bon nombre de congressistes.

Jean CHARROIN

Il est intéressant de constater que cette évolution a occasionné l'augmentation du temps libre pour les collégiens. La manière dont ceux-ci l'occuperont sera déterminante pour l'intérêt qu'ils porteront, ou non, aux études, au progrès et à la culture. Les étudiants des grandes écoles qui désirent donner du temps à une activité de nature sociale, pourraient se consacrer à l'encadrement des lycéens et des collégiens, durant leur temps libre.

Norbert PERROT

Je suis surpris que vous considériez que le temps libre des lycéens a augmenté, puisque le nombre d'heures de cours est resté globalement stable. Je ne sais pas pourquoi tant de personnes se plaignent de cette réforme. Celle-ci avait tout de même pour objectif de mettre en place des séries mieux profilées que par le passé. Ces séries viennent de se mettre en place, et nous ne pourrions en tirer les premiers bilans qu'au bout de deux ou trois ans.

Par ailleurs, Madame BONNAFOUS évoquait ce matin une orientation qui devait être progressive et sinueuse, or, l'objectif de cette réforme consiste précisément à favoriser les réorientations.



Pierre TAPIE

Avec tout le respect que j'ai pour vous, je suis au regret de vous dire que l'objectif affiché de cette réforme ne correspond pas à la réalité du terrain ni aux résultats qui seront obtenus. Les témoignages venus de la France entière convergent sur le constat d'une grande disparité dans l'utilisation des heures d'accompagnement personnel, entre les lycées de centre-ville et les établissements de banlieue.

Contrairement à ce que qui a été dit, la réforme Chatel n'a pas mieux profilé les différentes séries, mais, au contraire, elle a favorisé les passerelles d'une filière à l'autre. En conséquence la filière S est de plus en plus dominante. À l'époque où nous savions que le ministre Chatel allait s'atteler à une réforme visant à mieux préparer les lycéens à l'enseignement supérieur, la CGE et la CPU ont demandé, pendant 18 mois sans succès, à être reçues. Or nous savions pertinemment que la réforme annoncée allait exactement produire le contraire de ses ambitions initiales.



Alain ABECASSIS, CPU

Norbert PERROT

Ce qui vient d'être dit ne me semble pas exact. Néanmoins ce n'est peut-être ni le lieu ni le moment d'en débattre. Je rencontrerai Monsieur TAPIE avec mes collègues de l'inspection générale.

Dominique LUNEAU

La seconde question de ce congrès portait sur le financement de l'enseignement supérieur. L'objectif d'augmenter ce financement de 20 milliards d'euros, soit un point de PIB, est-il réalisable dans le contexte budgétaire actuel ? Quels sont les leviers à actionner ?

Gérard PIGNAULT

Nous avons beaucoup d'idées et de nouvelles pistes de financement. La question consiste à savoir si ces pistes aboutiront quantitativement au résultat espéré. La proposition de la CGE prévoit qu'un tiers du montant doit être à la charge de la puissance publique. Dans le contexte actuel, j'émetts quelques doutes quant au réalisme de cette proposition. Néanmoins, nous avons rappelé que l'enseignement supérieur était aussi un outil de modernisation économique, et que, considéré comme tel par les pouvoirs publics, il méritait leur soutien.

Le mécénat constitue une piste de financement intéressante. Dès lors, il était tout à fait essentiel de maintenir ses avantages fiscaux. La défiscalisation des frais de scolarité, le développement de la formation continue sont d'autres pistes envisageables.

En conclusion, je pense que les 20 milliards d'euros sont absolument nécessaires à l'enseignement supérieur, en revanche, je suis incapable de dire si les pistes que nous avons identifiées permettront de parvenir à un tel montant. En guise de conclusion, je rappellerai que la politique est l'art de rendre possible ce qui est souhaitable.

Arnaud POITOU

Parmi les pistes de financement pour l'enseignement supérieur je souhaiterais ajouter le développement de la dimension internationale de nos établissements. La participation au marché international de la formation constitue un enjeu majeur pour lequel les écoles françaises ne sont probablement les mieux outillées.



Arnaud POITOU, FC Nantes et Pierre TAPIE, CGE

Dominique LUNEAU

Il a été dit ce matin que l'enseignement supérieur français était de bonne qualité, mais considéré comme *low-cost*.

Arnaud POITOU

Certains outils à disposition des grandes écoles offrent la possibilité de rendre leurs formations payantes. Par ailleurs nous devons tâcher de rendre nos formations plus visibles sur la scène internationale en rationalisant nos offres et en intitulant nos formations selon les standards internationaux. Enfin, nous devons mener une démarche de marketing et de promotion de nos formations. En mutualisant nos moyens, nous pouvons atteindre un vivier international quasiment inépuisable.

Pour un établissement comme Centrale Nantes, l'ouverture au marché international fait clairement partie des pistes de développement.

Dominique LUNEAU

Durant les débats, il a été souligné que l'ouverture internationale consistait à la fois à faire venir des étudiants étrangers sur le territoire français et à développer, à l'étranger, un environnement français de l'enseignement supérieur.

Arnaud POITOU

Effectivement, Centrale Nantes, et plus généralement l'ensemble des Écoles Centrales, poursuit cette double voie.

Alain BRAVO

Il me semble que nous commettons l'erreur, typiquement française, consistant à vouloir traiter deux problèmes par une seule question. Nous avons débuté cette séance sur le thème de l'ouverture sociale, puis nous avons poursuivi sur celui du financement de l'enseignement supérieur. Nous ne parvenons pas à nous extraire du problème qui consiste à vouloir faire du social - c'est-à-dire être le moins cher possible - tout en étant contraint d'augmenter nos frais de scolarité.

Je pense que nous devons suivre l'exemple américain et traiter les deux questions séparément. D'un côté il y a des établissements qui souhaitent se développer et qui font payer le juste prix de leur excellence, et de l'autre, il y a des accompagnements sociaux (bourses de fondation, d'anciens élèves, ...) qui permettent de limiter le nombre d'étudiants devant s'acquitter du coût complet de leur formation.

En France, dans la décennie à venir, le financement de l'enseignement supérieur constituera un enjeu majeur. Nous avons défini des pistes intéressantes : développement à l'international, recherche, formation continue. Néanmoins, à chaque fois, nous tentons de régler en même temps le problème de l'accessibilité au plus grand nombre.

Dominique LUNEAU

Pensez-vous que ces deux objectifs ne sont pas compatibles ?

Alain BRAVO

Ces objectifs sont compatibles, à condition d'être traités séparément. Des études ont montré que l'État avait un intérêt à préfinancer les formations de l'enseignement supérieur, car le retour obtenu par l'impôt sur le revenu, la TVA, et un éventuel remboursement dépassaient l'investissement initial.

Gérard PIGNAULT

Je suis assez d'accord avec les propos d'Alain BRAVO. Je pense que le coût de nos formations, très optimisé, va inévitablement augmenter. Par ailleurs, nous devons ouvrir nos formations socialement.

Certains collègues américains parviennent à allier le souci de l'élitisme et la diversité des origines de leurs étudiants. Je pense donc que vouloir développer l'ouverture sociale tout en baissant le coût de l'enseignement est parfaitement illusoire. Les Américains pratiquent ce qu'ils appellent la Robin Hood distribution, qui consiste en une véritable redistribution des coûts de formation, des plus pauvres vers les plus riches.

Jean CHARROIN

Lors de l'atelier consacré aux étudiants étrangers, la quasi-totalité des auditeurs s'est montrée favorable au transfert d'une partie de nos coûts de fonctionnement vers les étudiants étrangers.

Il nous faut également prendre en compte le fait que les jeunes étudiants sont attirés par les lieux qui présentent un fort dynamisme économique. Les MBA de Hong Kong et ceux de Shanghai, notamment, sont particulièrement attractifs.

Olivier LABOUX

Personnellement, je n'oppose pas la question sociale de l'insertion à la question sociétale du financement. Aujourd'hui, se lancer dans un débat sans tabou sur l'augmentation des droits d'inscription peut s'avérer dangereux pour bon nombre d'étudiants, notamment sur le plan sanitaire.

Pierre TAPIE

Nous l'avons dit : le coût des formations françaises sur le marché international est relativement modéré. Dès lors, il me semble qu'il serait judicieux pour la France de se saisir de l'explosion de la demande mondiale comme d'une opportunité stratégique pour influencer le monde. Puisque les finances publiques ne pourront en supporter les coûts, les étudiants étrangers seront tenus de payer le prix réel de leur formation.



Chantal DARDELET, ESSEC



Par ailleurs nous avons émis une proposition qui, jusqu'à présent, a suscité un intérêt quasiment unanime. Celle-ci consiste à ne pas augmenter substantiellement les frais de scolarité, mais à faire bénéficier les établissements d'une « prime de succès ». Selon ce système, un étudiant rendrait à l'institution qui l'a formé un nombre de mois de salaire proportionnel à la durée de sa formation. Je souhaiterais connaître l'avis du président de l'Université de Nantes quant à cette proposition.

Olivier LABOUX

Ma réponse ne peut pas s'adapter à l'ensemble des profils des étudiants universitaires. Je pense que le service rendu à la société pourrait prendre d'autres formes que la « prime de succès ». La formation du personnel médical est extrêmement dispendieuse, or aujourd'hui, une fois diplômés, les médecins s'installent où ils le souhaitent. La société, me semble-t-il, est en droit d'attendre des jeunes médecins, en retour de son investissement, qu'ils s'installent dans les déserts médicaux.

En conclusion, je ne suis pas opposé au principe de la « prime de succès », mais je tiens à souligner que celle-ci ne peut s'adapter à toutes les formations.



Dominique LUNEAU, journaliste

Philippe JAMET

Je ne suis pas persuadé qu'il existe, dans ce pays, un véritable consentement à payer pour l'enseignement supérieur. Les Américains considèrent clairement l'enseignement comme un investissement. Aux États-Unis, l'éducation et la science ont une valeur sociale et économique plus importante que chez nous et qui explique le consentement à payer.

Pierre TAPIE

Il ne fait aucun doute que la tradition de « bien public » est fortement ancrée dans notre pays. Néanmoins, j'observe tout de même que l'explosion des cours particuliers, dans le secondaire, et le développement d'« écuries » très lucratives préparant au concours de médecine, indiquent que certaines familles consentent à payer. Par ailleurs, des analyses sociologiques ont

montré que, pour un même secteur, une école gratuite et une école payante, accueilleraient un public comparable.

Philippe LEDÉPERT

Aujourd'hui, nous sommes face à un choix de société. Or tout choix de société constitue un pari. Le consentement à payer demeure une grande inconnue. Par tradition, en France, nous répartissons le coût de l'enseignement supérieur sur l'ensemble de la population, via l'impôt. La question du changement de paradigme doit être posée.

Éric DURIEUX

Le sujet abordé étant sensible, il nous faut être précis dans notre langage. Aujourd'hui, les familles payent déjà 100 % des frais de scolarité, par l'impôt. Le financement des études est donc déjà pris en charge par chaque citoyen. En ce moment, nous évoquons la possibilité de rendre une partie de ces coûts plus visiblement individualisée. Nous devons aller dans cette direction, avec clarté.

De la salle

La proposition de la CGE ne se préoccupe pas du consentement des Français à payer leurs études. Nous parlons d'un marché, celui des *free movers*, composé d'étudiants étrangers qui, eux, consentent à payer leurs études en France. La France est l'un des derniers pays à ne pas distinguer les élèves français, qui jouissent de la gratuité, les élèves européens et les étrangers extra-communautaires. Nous devons nous positionner sur ce dernier marché, en imposant des prix qui correspondent aux coûts réels des formations.

Philippe JAMET

Penser que l'on financera à 100 % nos coûts additionnels par des *free movers* relève, me semble-t-il, d'une grande naïveté.

De la salle

C'est pourtant ce que font les Anglais, les Canadiens et les Suédois.

Philippe JAMET

Dans le système anglais, les étudiants anglais ne sont pas indemnes. Le système français, dans lequel les coûts sont pratiquement nuls pour les étudiants nationaux, n'est pas viable.

Pierre TAPIE

Selon les propositions de la CGE, un tiers des 20 milliards d'euros est à charge des étudiants. Une partie de ce tiers repose sur la contribution des étudiants étrangers. En moyenne, nous estimons que la formation française coûte 10 000 euros par an et par étudiants. 500 000 étudiants supplémentaires représentent donc 5 milliards d'euros. Cette somme serait payée par 80 % de la population étudiante étrangère, qui s'acquitteraient de 125 % des coûts réels, tandis que 20 % de cette population bénéficieraient de la gratuité.

De toute façon, nous avons besoin de davantage de ressources. Pour éviter le surendettement, nous avons proposé le système de la « prime de réussite », versée par l'étudiant, durant les premières années de sa vie professionnelle. Ce remboursement pourrait être obligatoire ou fortement incitatif.

La modélisation de cette proposition se trouve dans les documents que nous avons remis à chaque congressiste.

De la salle

Aujourd'hui, à Londres ou à Paris, de nombreux jeunes issus des grandes écoles se trouvent face à de grandes difficultés financières, malgré un emploi correctement rémunéré.

D'un côté, le financement des formations par le privé semble inévitable, en raison de l'état des finances publiques. D'un autre côté, nous devons être attentifs à ne pas décourager les jeunes à poursuivre des études.

Gérard PIGNAULT

Il me semble que le système américain, qui présente des coûts réels de formation particulièrement élevés, constitue une limite dont nous ne devons pas nous approcher. En revanche, il me semble qu'il convient de relativiser le risque de bulle lié à la dette étudiante américaine. Des études ont montré que l'endettement moyen de l'étudiant américain demeure faible au regard de la rémunération supplémentaire qu'engendre sa formation. La question de l'insertion des étudiants sur le marché du travail me semble donc fondamentale.

L'idée d'un remboursement partiel de ses années d'études ne me paraît pas soulever de fortes critiques de la part du monde étudiant. Une défiscalisation intelligente permettrait en outre d'amortir le choc des premières années d'imposition. Néanmoins nous devons éviter le cas extrême des États-Unis.

Philippe LEDÉSERT

Je m'interroge sur le bien-fondé d'un transfert de la responsabilité financière des écoles vers les étudiants. Nous devons faire preuve de créativité. Ainsi, en région nantaise, une entreprise propose des contrats de professionnalisation en dernière année de formation des ingénieurs. Ce type d'initiative permet à des étudiants de devenir solvables.



Alain BRAVO, SUPELEC



Bertrand ALESSANDRINI, EC Nantes



Gerald CHAIX, recteur de l'Académie de Nantes

Dominique LUNEAU

Le monde des entreprises doit-il être davantage sollicité ?

Bertrand ALESSANDRINI

Au moment de traiter la question de l'innovation au sein de notre atelier, nous avons insisté sur la nécessité d'éviter l'innovation destructrice. En la matière, l'exemple des médicaments inutiles est particulièrement éclairant. Nous devons donc mener une réflexion approfondie au sujet de l'innovation.

Dominique LUNEAU

Vous évoquiez, lors d'une précédente intervention, qu'un nouveau modèle d'innovation était en train de voir le jour. N'est-ce pas là l'occasion de développer une nouvelle source de financement pour l'enseignement supérieur ?

Bertrand ALESSANDRINI

Effectivement, l'innovation peut être une source de financement pour l'enseignement supérieur. Néanmoins, aujourd'hui, l'innovation finance surtout les laboratoires. Les remontées directes vers les établissements semblent peu significatives.

Armelle COCHEVELOU

Je ne parviens pas à comprendre pourquoi les banques n'aident pas davantage les étudiants, en octroyant des prêts sur le moyen terme. Ces prêts ne pourraient-ils pas faciliter l'accès aux études ?

Gérard PIGNAULT

Il me semble que des prêts étudiants existent.

Armelle COCHEVELOU

À court terme, oui.

Gérard PIGNAULT

Je pense que les banques ne font pas une forte promotion de ces prêts. La peur de la crise de la dette des étudiants américains a refroidi les ardeurs. Néanmoins, il me semble que ces prêts existent et qu'ils sont assortis de taux relativement bas. Dans les écoles d'ingénieur, cette solution paraît être un dernier recours. Dans certains cas, les familles ne peuvent pas se porter caution, or sur ce point, les banques sont particulièrement exigeantes. Dès lors, la mise en place de systèmes de cautionnement me semble nécessaire.

Chantal DARDELET

Effectivement, il faut rappeler que certains jeunes issus des milieux populaires ne parviennent pas à accéder à ces prêts.

Éric DURIEUX

Il est évident que la puissance publique aurait avantage à supporter le cautionnement des prêts, plutôt qu'à financer, directement, le coût des études.

Alain BRAVO

Je pense que de nouveaux modes de financement par les entreprises ont vu le jour : la recherche collaborative et les chaires, notamment. Avec les PME, nous pouvons participer à la réindustrialisation des territoires. Concernant le financement, nous devons davantage nous tourner vers les ETI et les grands groupes, y compris internationaux. Nous disposons, en ce sens, d'une bonne marge de progression.



Arnaud POITOU, FC Nantes



Francis COTTET, ISAE-ENSMA



▲ Gérard PIGNAULT, CPE Lyon et Jean CHARROIN, Audencia Nantes



Gerald CHAIX, recteur de l'Académie de Nantes et Pierre TAPIE, CGE

Séance de clôture



Pierre TAPIE

En conclusion de ce congrès, je souhaite vous rappeler quel fut notre point de départ. Nous sommes partis de l'intuition que les grandes écoles, en tant que système de formation de masse, sont soumises à une obligation citoyenne. Ces dix dernières années, nous avons tâché de mettre cette obligation en pratique, particulièrement sur la question de l'accès de tous à nos filières d'excellence.

À l'occasion des dernières élections présidentielles, nous avons pensé que cette obligation citoyenne devait certes s'exprimer sur des terrains qui nous étaient familiers (professionnalisation, innovation, recherche ...), mais également au-delà de ce périmètre. Dès lors, quatre grandes questions se sont imposées à nous.

La première question porte sur l'efficacité de l'évolution de l'enseignement primaire et secondaire en vue de la préparation aux études supérieures. Nous sommes au regret de constater une baisse du socle de compétences de nos lycéens. Dans les enquêtes PISA, la France est passée de la 17^e à la 22^e position mondiale, entre 2006 et 2009. Si ces tests doivent être regardés avec les réserves d'usage, il n'en demeure pas moins que cette évolution est préoccupante. Il y a vingt ans, le bac C était supérieur au *A-level* anglais. Aujourd'hui, la tendance s'est inversée : dans les matières scientifiques, par exemple, le programme des *A-levels* anglais est supérieur à celui du bac S.

La seconde question porte sur l'équilibre du contrat de confiance entre le monde universitaire français et la nation française, cinquième puissance économique mondiale. Nous constatons que les carrières scientifiques au sein de nos écoles sont de moins en moins attractives. À l'heure où d'autres pays investissent massivement dans l'enseignement supérieur et la recherche, il nous semble de notre devoir citoyen d'interpeller les entreprises et la puissance publique.

Le troisième enjeu correspond à notre volonté de tripler le nombre d'étudiants étrangers accueillis en France ou dans des établissements français établis à l'étranger. La France doit être capable de se saisir d'une part du marché florissant des étudiants solvables. Cette nécessité répond à la fois à un besoin financier et au souci de nouer des liens étroits avec les jeunes élites francophiles et francophones. Nous nous sommes donc



prononcés en faveur de l'abolition de la loi Toubon dans l'enseignement supérieur et la recherche. En effet, accueillir, en anglais, des étudiants francophiles nous semble la bonne façon de fairerayonner la France.

Enfin, la quatrième question à laquelle nous nous sommes confrontés, porte sur l'augmentation nécessaire du financement de l'enseignement et de la recherche. En contrepartie de ce financement accru, il nous a semblé normal que les universitaires s'engagent davantage sur de grandes questions de société. Il nous a semblé que notre ingénierie sociale pouvait se saisir de la question des 150 000 jeunes sans qualification.

Certes, nous avons conscience que notre demande de soutien est importante d'un point de vue financier. Néanmoins, l'effort demandé représentant un millième du budget annuel, il nous semble qu'une telle décision est envisageable.

La France vit avec des taux de croissance situés entre 0,5 et 1, depuis 25 ans. Dans ce contexte, il convient de convaincre la puissance publique qu'investir dans l'enseignement supérieur et la recherche, c'est investir, à long terme, dans l'économie. Par ailleurs, il nous semble que l'évolution des lycées engage la compétitivité de nos diplômés et de nos entreprises, dans les années à venir.

Les grandes écoles ont la chance d'accueillir des jeunes particulièrement talentueux. Ce privilège implique, en corollaire, des devoirs. Pussions-nous être à la hauteur de l'audace de nos étudiants. Merci de ce congrès.

Jean-Luc DECORNOY

Parmi les atouts de notre pays figure sa capacité à bien former. Pendant longtemps, les vertus du système de formation français ont été internationalement reconnues. Aujourd'hui la France ne figure plus au tableau d'honneur des pays se distinguant par la qualité de leur système éducatif. Nous pouvons contester, à plusieurs égards, la méthodologie des classements de référence (Pisa et Shanghai), mais l'évolution qu'ils font apparaître ne peut être négligée.



Jean-Luc DECORNOY, KPMG France

Les écoles et les universités françaises nous donnent satisfaction et nous permettent de recruter, en leur sein, selon nos besoins. En réalité, le problème réside dans notre difficulté à vendre notre formation aux étrangers. Le développement des stages à l'étranger permettrait de témoigner, hors de nos frontières, de la qualité de nos formations.

Nous devons nous réjouir de voir que l'enseignement supérieur et la recherche semblent ne pas figurer parmi les oubliés du gouvernement. Les crédits qui leur sont alloués sont en augmentation de 2 %, malgré le contexte de rigueur budgétaire. Nous regrettons cependant que l'enseignement supérieur ne fasse pas partie des priorités du pays.

Il m'apparaît que notre système d'enseignement est confronté à trois difficultés.

Premièrement, il semble que notre système d'enseignement produise de plus en plus de demandeurs d'emploi. La finalité d'un établissement de formation consiste à former de futurs salariés. Or en France, le taux de chômage des 15-24 ans est structurellement plus élevé qu'ailleurs en Europe. Dans notre pays, ce taux s'élève à 24 %, contre 10 % en Allemagne.

Deuxièmement, notre système d'enseignement semble incapable d'enrayer la dynamique de désindustrialisation qui pénalise notre économie. La CGPME et KPMG viennent de dresser un panorama de l'évolution des PME depuis dix ans. Nous constatons que notre société s'est fortement tertiaisée. Les activités du secteur de l'industrie représentent une part de moins en moins importante du volume des créations d'entreprise. En outre, au cours des dix dernières années, l'emploi salarié a reculé de 20,3 % dans l'industrie, tandis qu'il augmentait de plus de 11 % dans le tertiaire.

Enfin, la troisième grande difficulté à laquelle l'enseignement nous semble confronté réside dans les liens trop ténus qu'il entretient avec le monde des entreprises. À ce sujet, les grandes écoles, en relation permanente avec les employeurs, font exception. Aujourd'hui, il nous semble absolument nécessaire de renforcer la proximité entre les établissements d'enseignement et les entreprises, qui voient dans les diplômés des possibilités de renforcer leur croissance.



Eloiç PEYRACHE, HEC

De ces trois grands problèmes découle un constat alarmant. La relation entre les PME et l'Industrie d'une part, et l'enseignement supérieur d'autre part, semble particulièrement difficile à établir. Nous regrettons vivement la profonde méconnaissance réciproque de ces trois univers. Par ailleurs, nous pointons du doigt le manque d'appétence de nos diplômés de niveau master pour le monde de l'industrie. Aussi, toutes les initiatives qui permettront de renverser cette tendance doivent être soutenues.

En écho à vos travaux, j'identifie trois axes d'actions qui permettraient de rendre notre système d'enseignement plus efficace, pour un coût quasi nul.

Il convient d'abord d'intensifier la lutte contre la désorientation. Vous l'avez rappelé, chaque année, près de 150 000 jeunes sortent du système scolaire sans aucun diplôme. Pour lutter contre ce fléau, nous devons identifier les jeunes sans diplôme ayant acquis un certain nombre de savoirs. Pour ces jeunes, nos entreprises doivent proposer des solutions qui permettent de transformer ces savoirs en savoir-faire. Par ailleurs, l'éducation nationale et la communauté éducative doivent se saisir de la question de l'échec scolaire, qui se joue essentiellement au niveau primaire. De façon générale, la communauté éducative doit accorder davantage d'importance au processus d'orientation, afin que les choix effectués par les collégiens, les lycéens et les étudiants soient éclairés et volontaristes. Le développement des stages obligatoires constitue, nous semble-t-il, un moyen efficace de contribuer à cet objectif. Ces stages pourraient également concerner les professeurs du secondaire, désormais chargés d'une mission d'orientation.

Par ailleurs, il faut garder à l'esprit que l'orientation résulte de la concordance d'un projet et d'un potentiel. La finalité d'un système d'enseignement ne doit pas être de transformer l'ensemble d'une classe d'âge en diplômés du supérieur. Ce travers engendre un inévitable nivellement vers le bas. Les élèves arrêtant leurs études au niveau secondaire doivent être accompagnés par l'ensemble de la communauté éducative afin d'établir un diagnostic lucide de leurs compétences.

Enfin, il convient de remettre du lien humain dans le processus d'orientation. Les grandes écoles sont notamment réputées pour leurs réseaux d'anciens élèves. Cet outil devrait être généralisé à l'ensemble des établissements de l'enseignement supérieur et dans les lycées pour contribuer à clarifier l'orientation vers les différentes formations.



Le second axe d'action que je préconise est relatif à l'apprentissage. Parmi les solutions envisagées pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes, le développement de l'apprentissage figure en bonne place, pour l'enseignement aussi bien secondaire que supérieur. Malgré son relatif succès, le dispositif de l'apprentissage ne concerne encore que 7 % des étudiants. Pourtant, ce mode de formation est en train de se « tertiariser » et concerne de plus en plus d'étudiants du niveau supérieur. Le développement massif de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur nous semble indispensable. Il doit toutefois répondre à plusieurs conditions. D'une part, ce développement ne peut pas impliquer une diminution de la qualité de la formation académique. En outre, le diplôme obtenu par la voie de l'apprentissage doit être reconnu à l'égal d'un diplôme obtenu par une voie plus classique. D'autre part, il convient de simplifier le cadre juridique de l'apprentissage, qui favorise les relations entre tous ses acteurs. Enfin, il convient de trouver un véritable système de financement de l'apprentissage.

Le troisième axe d'action porte sur le renforcement du rôle des structures associatives. D'une certaine façon, l'idée d'un service citoyen obligatoire m'a séduit. Cependant, l'idée de demander à de jeunes diplômés de faire ce que des professeurs formés n'ont pas réussi à accomplir me semble illusoire. L'enseignement est plus qu'un métier : une véritable vocation. En outre, le caractère obligatoire d'un tel système ne me semble pas aller dans le sens d'un service de qualité. Je suis davantage favorable au développement d'un concept de parrainage volontaire et bénévole, tel que la fondation d'entreprise KPMG le pratique à travers son programme Lycées. Je considère que l'engagement associatif est un atout en matière d'insertion professionnelle, particulièrement apprécié des recruteurs. De plus, il permet aux jeunes de se constituer un réseau sur lequel s'appuyer pour la poursuite de leur vie professionnelle.



Pierre TAPIE, CGE

À travers les quelques pistes que je vous ai exposées, j'en appelle à un changement radical de la philosophie de notre système d'enseignement. La finalité des études ne consiste pas à obtenir un diplôme, mais bien un travail. Alors que notre pays a désespérément besoin d'innovation, nous devons donner à nos jeunes le goût du risque, inhérent à la notion d'entreprise. Le diplôme des grandes écoles, synonyme d'excellence, permet à celui qui en est pourvu de rebondir après un éventuel échec. Enfin, nous devons être attentifs à ce que le mérite soit toujours placé au cœur de notre système d'enseignement.

Pierre TAPIE

Merci pour ces interpellations et ces propositions très concrètes. Merci également d'avoir souligné notre véritable préoccupation pour l'apprentissage et d'avoir appelé à l'engagement citoyen.

Gérald CHAIX

Je voudrais souligner que ces deux journées de congrès arrivent au bon moment. En effet, les Assises de l'enseignement supérieur et de la recherche s'interrogent sur la place de l'ESR dans notre société. L'horizon universitaire, naturellement, est mondial. Néanmoins, une université ou un établissement d'enseignement supérieur s'incarne toujours dans un territoire donné. Par ailleurs, l'académie de Nantes entame cette semaine la rédaction de son prochain projet d'académie. Les apports intellectuels de ce congrès seront mis à profit.

Selon le rapport de la concertation Refondons l'école, il convient à la fois de « refonder l'école de la République » et de « refonder la République par son école ». L'ambition peut paraître grande et quelque peu verbeuse. Néanmoins, ce congrès témoigne qu'il n'en est rien.

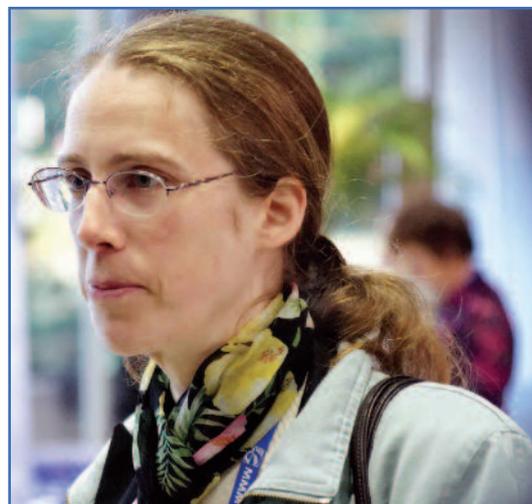
Le premier thème que vous avez choisi de traiter, autour des 150 000 jeunes sans diplôme, montre votre volonté de proposer des solutions. Ces jeunes se répartissent selon une typologie complexe, selon leurs parcours propres.

Face à ce constat nous pouvons apporter une série de réponses. L'académie de Nantes fut d'ailleurs pionnière en la matière, de par son action en partenariat avec les différents services de l'État (préfecture, DRAAF, Pôle emploi etc.). Les jeunes qu'il convient de « récupérer », dans une académie comme celle de Nantes, sont à peu près au nombre de 4 000 par an. 2 000 d'entre eux sont pris en charge par la Mission générale d'insertion. Les 2 000 autres sont pris en charge par les missions locales. Malheureusement, 400 à 500 demeurent sans prise en charge.

Au cours de vos travaux, vous avez esquissé la piste des Instituts Horizon Métiers. Cette piste me semble particulièrement intéressante. Dès lors, il conviendra de l'explorer de façon concrète, avec le concours du monde des entreprises, pour l'inscrire dans notre projet d'académie. Au sein de notre académie, nous mettons déjà en œuvre d'autres dispositifs de lutte contre le décrochage, comme le Micro-lycée de Laval, ou le Lycée de la deuxième chance à Nantes. Néanmoins, il faut garder à l'esprit l'importance de la prévention du décrochage scolaire qui se joue, pour l'essentiel, à l'école primaire, entre la grande section et la fin du CE1. L'une des faiblesses de notre système français réside dans son incapacité à redresser la situation d'un élève en difficulté. Il convient de permettre la réussite de chaque élève par de l'innovation pédagogique et une personnalisation plus forte.

Notre pays a longtemps cru que, pour sauvegarder l'égalité, il convenait de donner la même chose à chacun. Il peine à comprendre que, pour assurer un socle de connaissance commun, il faut être capable, au contraire, de différencier et de personnaliser les parcours et les méthodes d'apprentissage.

Si d'une part, votre congrès répond à la volonté de refonder la République par son école, il répond d'autre part à la nécessité de refonder l'école de la République. L'insistance avec laquelle vous plaidez en faveur d'un socle commun de connaissances en témoigne. Ce socle commun doit comprendre à la fois les fondamentaux (lire, écrire, compter), la culture numérique, les langues et tendre à valoriser l'élève. Le niveau ne doit nullement baisser, mais il convient de donner les moyens à chaque élève de s'y élever. L'atelier portant sur les « parcours de réussite » a également démontré votre intérêt pour la refondation de l'école de la République. Dans ce cadre, vous avez évoqué le problème particulier de l'évolution des lycées professionnels. Depuis quelques années, le lycée professionnel a deux finalités : l'insertion professionnelle – légitime dès le niveau CAP ou bac pro – ou la mise en place de projets d'études. Dans l'académie de Nantes, en juin dernier, 44 % des bacheliers professionnels étaient candidats à une inscription en section de technicien supérieur, tandis que 56 % se tournaient vers une insertion professionnelle.



Anne BEAUVAL, EM Nantes



L'évolution de la section de technicien supérieur représente donc un enjeu d'envergure. Par ailleurs, un tiers de ces étudiants demandent à intégrer la filière par l'apprentissage dont les méthodes pédagogiques leur sont familières. L'apprentissage leur permet en outre de financer leurs études et de leur ouvrir de solides perspectives d'embauche. Notre défi consiste à renouveler nos sections de technicien supérieur pour y accueillir prioritairement les élèves issus de la voie professionnelle. Néanmoins, au-delà du bac professionnel, se pose le problème plus général de l'orientation.

Par ailleurs, à l'horizon 2020, nous voulons faire en sorte que dans notre académie, les élèves entrant au lycée suivent une partie de leur enseignement en langue étrangère. Cette initiative vise à banaliser la maîtrise d'une langue étrangère.

Enfin, vos préconisations concernant l'immersion des enseignants dans le monde de l'entreprise participent également à la refondation de notre école. La mise en place des Écoles supérieures du professorat et de l'éducation pourrait, en quelque sorte, rejoindre vos propositions. En effet, nous souhaitons que dans le cadre de ces écoles, l'État mette en place de vrais contrats d'apprentissages dont il serait l'employeur.

Au terme de ces deux journées, votre exigence d'excellence m'a particulièrement marqué. Cette excellence doit se traduire dans la formation des élèves, des étudiants, des lycéens et des apprentis selon la logique de la méritocratie. L'éducation a à la fois pour objectif de « faire société » et de libérer l'individu. Vous avez également mis en avant l'exigence de justice. Notre méritocratie doit être équitable et basée sur un solide socle commun. Enfin, vous avez évoqué l'exigence de solidarité et de confiance. Bien entendu, le taux de chômage que nous connaissons en France est dommageable à cet impératif.

Toutes ces exigences appellent une révolution pédagogique, basée notamment sur la technologie numérique. L'académie de Nantes a œuvré en ce sens, en créant notamment des espaces numériques de travail. Cette révolution passe nécessairement par une mutation des pédagogues, en formation initiale et continue, et par une réinvention des valeurs de la Cité que sont l'universalité, l'excellence et la liberté de l'individu.

Pierre TAPIE

Merci Monsieur CHAIX de vous être exprimé à la fois en qualité de recteur de l'académie de Nantes et de chancelier des universités. Votre intervention nous conforte dans le choix que nous avons posé d'explorer des territoires qui ne nous sont pas familiers.



Philippe HELLO, Ecole Navale

Les ateliers

CONGRÈS CGE NANTES

**Grands enjeux pour l'Éducation,
l'Enseignement supérieur,
la Recherche et l'innovation :
des propositions à l'action**

Redonner espoir à 150 000 jeunes sans qualification



Régis VALLÉE, EIVP

Animateur :

Régis VALLÉE, directeur de l'École des Ingénieurs de la Ville de Paris (EIVP), président de la commission Formation (CGE)

Annie BRIZIO, directrice de l'association EnVol (Segré, Maine-et-Loire)

Luc FOSSEY, directeur régional Nord Ouest des Orphelins Apprentis d'Auteuil-Fondation d'Auteuil

Capitaine Guillaume LARABI, responsable de la cellule Études et Prospective (commandement du Service militaire adapté (SMA))

Jeanne SCHNEIDER, directrice de l'École de la Deuxième Chance (Hauts-de-Seine)

Redonner espoir à 150 000 jeunes sans qualification

- Restitution de l'atelier n° 1
- Redonner à tous le socle du « lire, écrire, compter »

Redonner à tous le socle du « lire, écrire, compter »

Constats : 150.000 jeunes exclus du système scolaire; illettrisme; analphabétisme; langue maternelle différente

Questions : pédagogie, évaluation, programmes, insertion professionnelle ...

- Association ENVOL
- Ecole de la 2^e chance
- Orphelins Apprentis d'Auteuil-Fondation d'Auteuil
- Service militaire adapté (SMA)
- Situations diverses : illettrisme/analphabétisme/décrochage scolaire
- Illettrisme = 9% adultes entre 18 et 65 ans
4,3% des jeunes de 17 ans
1 jeune sur 5 = difficultés à lire & écrire
- Difficultés associées : communication orale, raisonnement logique, prise de repères dans l'espace et le temps, manque de confiance en soi, sentiment d'échec, auto-censure
- Les personnes concernées masquent leurs difficultés : stratégies de contournement
- Parfois une véritable carrière professionnelle malgré les difficultés. Réussir à construire des compétences sans recours à l'écrit = intelligence

- Objectif des formations :
 - acquérir autonomie dans la vie quotidienne
 - donner confiance, décomplexer
 - (re)socialiser
- Clés de réussite pour contrer l'illettrisme/décrochage :
 - pédagogie centrée sur l'apprenant
 - approche globale de la personne
 - parcours individualisé
 - respect de l'apprenant
 - valoriser les compétences déjà acquises
 - motivation de l'apprenant
 - responsabiliser l'apprenant
 - accompagnement social (logement, contexte familial, emploi, ...)
 - accompagnement psychologique
- Quelques constats :
 - diplôme contre-productif dans certains cas
(éviter bachotage, uniformisation, peur échec, ...)
 - valorisation de la validation de compétences = plus efficace que notes
 - nécessité de valoriser et réconcilier avec les concepts de « réussite » et « excellence »
- Formateurs :
 - accompagnement individuel dans la durée
 - respect de l'autre
 - regard positif
 - inspirer confiance
 - véritable démarche pédagogique
 - engagement, « don de soi »
 - remise en cause de ses propres certitudes
- Propositions pour les GE :
 - Elèves :**
 - les sensibiliser à détecter dans leur entourage difficultés masquées
 - sensibiliser les futurs managers pour ouverture dans leur entreprise & devenir futurs ambassadeurs
 - utiliser l'année de césure pour implication active
 - service civique
 - Ecoles :**
 - valoriser l'excellence, accessible à tous
 - partenariat avec associations, centres formation, ... parrainages et rencontres
 - classes de « raccrocheurs »
 - mise en place de stages de formation humaine
 - sensibilisation des élèves, anciens élèves, enseignants, entreprises
- Finalités
 - embauche
 - diversification des profils (potentiel d'excellence)
 - enrichissement sociétal
 - accomplissement personnel
- Message d'espoir pour les jeunes et la société

Créer des Instituts Horizon Métiers : tous les ans, 150 000 jeunes abandonnent leur scolarité sans qualification.



Xavier CORNU, CCIP

Animateur :

Xavier CORNU, directeur général délégué de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP)

Fabrice CHARBONNIER, directeur de l'École de la Deuxième Chance de l'Estuaire de la Loire

Philippe DÉPINCÉ, directeur du programme Grande école (Audencia Nantes)

Michel GUÉRIVE, directeur des politiques pour l'enseignement et l'emploi (CCI Pays-de-la-Loire)

Jean-François PATY, directeur-adjoint de la formation (Établissement Public d'Insertion de la Défense, ÉPIDE)

Anne REBOUD, directrice du SUIO de l'Université de Nantes

Isabelle RECOTILLET, chef du département des entrées et évolutions dans la vie active (CÉREQ)

Bruno TURBAT, président du Centre Technique des Industries de la Fonderie

Christophe VALENTIE, chef du département développement de l'emploi et des compétences (SNCF)

La table ronde fut dense et animée, très volontariste dans son intention de faire avancer l'idée.

Dans un premier temps, Xavier Cornu a rappelé les principaux éléments du concept d'Instituts Horizon-Métiers, tel que proposé par la CGE aux présidentiables 2012 :

- L'institut Horizon-Métiers se veut une contribution au traitement des difficultés d'insertion professionnelle des « 150 000 jeunes » qui sortent chaque année du système scolaire sans diplôme. Compte tenu de la « bombe à retardement sociale » que ces échecs massifs constituent, la CGE propose d'établir un grand pacte national entre l'Éducation Nationale, l'enseignement supérieur, les entreprises et toutes parties prenantes souhaitant s'engager dans cette grande cause nationale.
- Les Instituts Horizon-Métiers seraient des « formations » de 2 ans, à temps partiel en entreprise (2/3 temps), s'appuyant notamment sur un « service citoyen » des étudiants et sur le bénévolat de jeunes retraités.

La richesse des témoignages entendus et le débat qui a suivi conduisent aux préconisations suivantes :

Quelques éléments de préambule :

- Les Instituts Horizon-Métiers n'ont de raison d'être que de façon provisoire pour apporter une solution correctrice, une deuxième chance, à des publics en situation d'échec, lequel échec se construit pour certains dès la maternelle. Il convient donc avant tout de faire évoluer le système éducatif français pour prévenir / limiter ce décrochage.
- Il faut questionner précisément le postulat « pas de diplôme : pas d'emploi », car parmi les jeunes sans diplôme figurent bon nombre de jeunes qualifiés, dont un certain nombre accèdent à l'emploi.



Les bases des Instituts Horizon-Métiers ont été challengées dans 3 dimensions :

- Les publics concernés
- La participation des entreprises dans ce dispositif
- Les modalités d'intervention auprès de ces publics

1) Les publics concernés

- Il faut trouver rapidement un autre nom que « décrocheurs », appellation tellement stigmatisante et dévalorisante...
- Ces « 150 000 jeunes » constituent un public très hétérogène. De qui parlons-nous : décrocheurs du secondaire ou du supérieur ? sans diplôme ou sans qualification ? pourquoi / quand sont-ils sortis du système scolaire ? quel est leur profil/ quelles sont leurs difficultés personnelles : psychologiques, sociale, scolaire... ? Combien sont-ils réellement ? Où sont-ils ? etc...
- Le CEREQ indique que les chiffres concernant ces publics existent même s'ils sont encore insuffisants. En 2011, ils auraient été 130 000 à sortir du système scolaire sans diplôme. Ces publics connaissent en moyenne un taux de chômage de 40% à 3 ans et de 20% à 10 ans, soit le double des jeunes diplômés. Le nombre de sortants du système scolaire sans qualification est bien moindre (40 000 ?).
- Tous les jeunes sans diplôme ne sont pas exclus de l'emploi. Toutefois leur accès à l'emploi, souvent à des postes d'ouvriers ou d'employés est plus difficile. Après 10 ans de vie professionnelle, les écarts entre diplômés et non diplômés sont très minces.

2) La participation des entreprises dans ce dispositif

- Les entreprises insistent sur leurs nombreuses contributions actuelles auprès des publics jeunes : alternance, stages, partenaires de dispositif comme les écoles de la 2ème chance, etc...
- Elles rappellent qu'elles doivent avant tout se concentrer sur leur cœur de métier : produire de la richesse, particulièrement en cette période de crise
- Tout en confirmant leur volonté d'être des acteurs de l'insertion professionnelle, ils disent leur incapacité à traiter des problèmes sociaux individuels, (« C'est un métier. Ce n'est pas le nôtre ! »)
- Elles insistent sur leur volonté de « choisir » les jeunes avec qui elles seraient amenées à travailler
- Elles disent unanimement que le ratio de 2/3 est irréaliste, en particulier en début de processus d'accompagnement

Néanmoins, elles pointent des opportunités :

- Il existe des niches d'emplois non pourvus et des secteurs sur lesquels elles peinent à recruter
- Il manque aujourd'hui des formations pour certains de leurs métiers.
- Aujourd'hui, certaines entreprises en particulier les PME, disent que nous avons peut-être aujourd'hui « trop de diplômés et pas assez de professionnels ... »
- La cohésion sociale, dans laquelle s'inscrivent les Institut Horizons-métiers, est un facteur de compétitivité des territoires et de leurs entreprises.

Parcours de réussite



Philippe JAMET, ENSM Saint Etienne

Animateur :

Philippe JAMET, directeur de l'École des Mines de Saint-Etienne (ENSM Saint Etienne)

Michel BOUCHAUD, proviseur du Lycée Louis-le-Grand (Paris)

Olivier GILSON, membre de la société Syntec Conseil en Recrutement

Sandrine JAVELAUD, directrice de la mission Éducation et Enseignement supérieur (MÉDEF)

Sylvain JALOWOÏ, ancien élève de l'ESIEA-Ouest, directeur technique (Shortways)

Claude Emmanuel TRIOMPHE, fondateur de l'Association Travail Emploi Europe Société (ASTRÉES)

Réussite scolaire et réussite personnelle et professionnelle entretiennent indubitablement des liens étroits. Cependant, il faut se garder d'une posture qui prêterait une attention excessive à ce fameux diplôme dont l'obtention conditionnerait de manière quasi exclusive la vie des individus. Ce propos peut sembler étonnant. Surtout quand il est tenu par une personne dont le métier consiste précisément à faire en sorte que chaque élève trouve les conditions propices à ce qu'il donne le meilleur de lui-même pour réaliser ses plus belles ambitions intellectuelles.

Mais ce sont les faits qui nous mettent en alerte et incitent à la prudence, lorsqu'on évoque les incidences de la réussite scolaire. Combien d'entreprises créées par des individus au curriculum scolaire réduit mais dont l'habileté, l'ingéniosité et aussi la hardiesse ont permis quelques réalisations professionnelles parmi les plus marquantes. Ce phénomène est aussi indispensable qu'heureux pour l'essor de nos sociétés, d'autant qu'il est tout sauf exceptionnel.

Dans ces mêmes considérations, comment ne pas prendre en compte non plus ces milliers d'étudiants titulaires d'un master qui ne trouvent à occuper que des emplois subalternes et ne requérant certainement pas une qualification aussi élevée. On imagine la frustration qui en résulte, sentiment si souvent décrit par la chronique. L'analyse factuelle conduit ainsi à se garder de tout fétichisme vis-à-vis du diplôme, en tant qu'objet symbolique dont la détention garantirait la réussite professionnelle.

C'est pourquoi, la notion même de parcours de réussite appelle à se prémunir contre toute forme d'acharnement pédagogique et à considérer la dimension extrascolaire dans la formation reçue par chaque individu, notamment par le biais des acquis de l'expérience. Diplômer coûte que coûte et selon les mêmes normes tous les individus constitue un leurre dont on doit s'affranchir avec résolution et fermeté, pour donner à chacun un accès aux savoirs et aux compétences qui lui soit approprié.



Ces longues précautions liminaires pour décrire le contexte dans lequel peuvent s'établir valablement des parcours individuels de formation venant substituer la tuyauterie pédagogique défaillante qu'encourage et entretient un système d'orientation et d'insertion professionnelle aujourd'hui à bout de souffle.

Sécuriser un parcours scolaire et universitaire commande que l'on porte un nouveau regard sur l'éducation et la formation, dans ses moyens comme dans son objet. Cela veut dire que l'on sache, à toute étape, afficher les attendus en matière de connaissances comme de compétences, puis expliciter aux individus les acquis et les insuffisances qui sont les leurs et, enfin, leur indiquer comment combler ce qui est en défaut ou comment approfondir là où l'on sent pointer un vrai talent.

On en conviendra, nous sommes ici dans un développement autrement plus subtil que celui dont on ne connaît véritablement que la trace laissée par un simple verdict faisant savoir à l'impétrant s'il est, ou non, au niveau. Ensuite, il faut sans doute développer un enseignement suffisamment modulaire pour rendre possible la notion même de parcours pédagogique individualisé. Enfin une ingénierie robuste doit veiller, dans chaque institution scolaire et universitaire, à la solidité, à la cohérence, à la pertinence et à l'évaluation des parcours de formation et d'insertion qui y sont conçus.

Beaux sujets auxquels nous travaillons désormais depuis quelques années dans nos classes préparatoires et nos écoles.

« Créer et encourager, pour les professeurs du Secondaire de l'enseignement général, une politique massive d'immersion en entreprises ou en laboratoires, ouverte à rémunération complémentaire ».



Norbert PERROT, Éducation nationale

Animateur :

Norbert PERROT, inspecteur général en Sciences et Techniques de l'Industrie (Éducation nationale)

Marie-Claire CERTIAT, déléguée générale de la fondation EADS
Carole DIAMANT, déléguée générale de la Fondation Égalité des chances

Jean-Pierre MOREAU, délégué académique à la formation professionnelle initiale et continue (Académie de Nantes)

1) Pourquoi proposer de créer et encourager pour les professeurs du secondaire de l'enseignement général une politique massive d'immersion en entreprise ?

- pour casser les représentations mutuelles / déstigmatiser l'entreprise / mieux se connaître mutuellement ;
- pour créer des ouvertures, élargir des horizons, « oxygéner le système » ;
- pour donner du sens aux apprentissages en permettant aux professeurs du secondaire d'illustrer leurs cours d'exemples concrets et le plus proche possible du quotidien de l'élève ;
- pour permettre à chaque professeur, toutes disciplines confondues, de remplir son rôle de professeur principal dans sa mission d'aide à l'orientation.

2) Constat : il existe de nombreuses initiatives sur ce sujet comme sur les autres ; il conviendrait :

- de tirer des leçons, des expérimentations menées, pour trouver des voies de généralisation ;
- de faire connaître ce qui se fait, pour donner l'envie d'initier des actions, pour créer des cercles vertueux.



Proposition : recenser les initiatives existantes

- les stages CERPET sont organisés par le ministère de l'Éducation nationale à destination des enseignants pendant la période des congés scolaires, au sein d'entreprises volontaires pour accueillir ce type de publics. La difficulté aujourd'hui n'est pas de trouver des entreprises d'accueil pour proposer des stages gratuits mais la prise en charge des frais de déplacement et d'hébergement par les Rectorats qui n'en font pas une priorité ;
- les visites de professionnels en lycée pour témoigner sur leurs métiers, les conditions d'exercices et les intérêts qui animent leur implication dans l'entreprise ;
- les actions de l'Institut de l'Entreprise avec notamment des immersions en entreprise (stage) pour les professeurs de SES du secondaire ;
- les actions expérimentales de la Fondation Égalité des Chances (C. DIAMANT) qui concilient la pluridisciplinarité d'une part, l'ouverture sur les métiers d'autre part ;
- les cordées de la réussite qui font se rencontrer enseignement secondaire et enseignement supérieur ;
- les journées nationales des cordées au cours desquelles des étudiants vont voir leurs anciens lycées ou invitent leurs anciens professeurs du secondaire ;
- ...

3) Quels leviers de massification ?

Remarque préliminaire : 2 façons de massifier

- message politique fort, « mais combien de temps faudrait-il pour qu'une instruction hiérarchique se traduise dans les pratiques », 5 ans, 10 ans ?
- expérimentations locales suivant le credo de C. DIAMANT, « plus rien n'est possible massivement. L'expérimentation est singulière. Mais le fait d'expérimenter peut lui être massif ! ».

Modalités possibles

Jouer sur la formation initiale des enseignants du secondaire :

- recruter autrement et pas seulement sur le savoir, sur le disciplinaire ;
- immerger les futurs enseignants dans l'entreprise par un stage assez long ;
- inculquer la culture du doute ;
- leur apprendre à aller chercher des exemples concrets pour construire des cours, en lien avec la vraie vie du monde économique plutôt que d'inventer des cas d'école qui suscitent peu d'intérêt de la part des élèves.

Jouer sur la « formation continue » pour agir sur/par les enseignants en poste. La grande question est « comment les mobiliser ? ».

Les leviers à creuser :

- quel devenir des anciens élèves ? quelles études ? quel parcours professionnel ?
- le travail avec les élèves sur projets, avec des projets qui intéressent à la fois le secondaire, le supérieur et l'entreprise (beaucoup d'exemples cités) ;
- la reconnaissance des enseignements du secondaire qui « vont voir l'entreprise »
 - par de la rémunération ; est-ce la bonne entrée ? Ce n'est peut-être pas l'essentiel ;
 - par la prise en compte au moment de l'évaluation ?
 - autres ?

Favoriser les transfuges Enseignements < > Entreprises

Cela existe, par exemple des professionnels de l'entreprise qui recherchent une qualité de vie familiale et qui souhaitent transmettre un savoir acquis d'expérience, en devenant professeurs).

4) Les entreprises sont a priori favorables pour recevoir des professeurs. Mais se pose alors la question de leur encadrement ? Certaines disent même « ne pas pouvoir recevoir tout le monde ».

Conclusions : entre pessimisme et optimisme

Pessimisme

Il existe bien souvent peu d'échanges entre disciplines au lycée, alors comment imaginer qu'on puisse décroïsonner le secondaire, le supérieur et les entreprises ?

Et trop souvent, « Les professeurs savent ! ». Ils ne sont donc pas persuadés de devoir, aller voir ailleurs ! (d'où l'idée de la culture du doute à leur inculquer lors de la formation).

Des professeurs choisiraient ce métier pour « ne pas rentrer dans l'univers impitoyable de l'entreprise ».

Si l'intérêt pour les entreprises peut être suscité, il semble que cela sera plus difficile pour les professeurs des humanités.

Optimisme :

... et pourtant « il existe des envies », « il existe des possibilités », « il existe un réel potentiel humain ».

Changer le rapport au risque et à l'échec économique



Arnaud POITOU, EC Nantes

Animateur :

Arnaud POITOU, directeur de l'École Centrale de Nantes

Erwan AUMON, cadre dirigeant de Goïot, équipementier nautique

Olivier de la CHEVASNERIE, président d'Ouest-Entreprendre, créateur et président de Sygmatel

Vincent GUILLOIS, président de G&A Links et membre d'Atlantic Business Angels Booster (ABAB)

Qu'ils en soient ici remerciés.

Il existe naturellement des risques que tout un chacun est à même de subir avant même d'envisager des risques choisis, à savoir ceux qu'il pourrait accepter de prendre - en plus - et donc avant même de se poser la question de savoir s'il s'agit d'être risquophile ou risquophobe.

En prenant l'exemple de l'échelle de Turin servant à catégoriser les risques d'impacts d'objets géocroiseurs tels les astéroïdes ou les comètes, qui sur une échelle allant de 0 à 10, parle de risque normal dès le niveau 1, et d'objet dangereux à partir du niveau 5, il s'est agi de définir et de sérier les risques afin que les intervenants situent le risque acceptable, pour eux d'une part et pour leurs activités respectives d'autre part et ainsi voir où ils plaçaient la ligne rouge entre risque et danger.

Ont ainsi été sériés les risques familiaux et patrimoniaux, les risques financiers et les risques d'entreprise montrant le souhait de protéger autant que faire se peut sa famille puis son patrimoine avant de se lancer dans des prises de risques.

Si les premiers risques identifiés comme le mariage et le fait de donner la vie ne sont pas directement entrepreneuriaux - et même si l'embauche demeure un risque majeur -, il est apparu que la distinction est bien opérée entre risque et danger et que, tout en osant, il s'agit toujours d'identifier les risques afin de pouvoir les minimiser.

Toutefois, et en insistant sur le fait qu'il convient de privilégier l'évaluation des chances à l'évaluation des risques, il est rappelé que ceux qui veulent tout prévoir ne se lancent jamais comme en témoigne un dicton des marins de l'île de Groix rappelant que « Qui trop écoute la météo, se retrouve au bistrot »...

Prendre le risque de créer sa société est aussi un moyen de gagner en sécurité comme en témoigne l'un des intervenants qui assure que s'il n'avait été son propre patron, il se serait fait licencier à deux reprises pour deux erreurs commises. Etre son propre patron permet également de prendre ses décisions et de défendre son propre projet.

Entreprendre c'est oser, et oser c'est prendre des risques. Cela relève de l'état d'esprit et du choix personnel et il ne semble pas qu'il y ait de condition d'âge pour créer et prendre des risques même si l'un des intervenants considère que lorsqu'on ne prend plus de risques, on est vieux.

Ce qui prime c'est la qualité du projet, l'amour du produit, l'agilité et la réactivité.

A la question de savoir en quoi nos écoles peuvent contribuer à aider nos élèves et étudiants à oser prendre des risques, créer et entreprendre, le postulat de départ unanime est que l'envie de s'apprend pas et qu'il faudrait en tenir compte dans la sélection des élèves à l'entrée et qu'il conviendrait de recruter des jeunes qui ont envie, qui portent une différence. Et c'est alors que nos écoles serviront de révélateurs, de catalyseurs de leurs envies en les accompagnant dans leur formation à l'apprentissage des fondamentaux indispensables (finances, bilan...), à la connaissance et à la maîtrise du risque, au goût du travail et notamment du travail en commun, à la nécessité de savoir s'entourer et s'associer, notamment avec des contraires, en leur présentant des chefs d'entreprise qui sauront témoigner de leur parcours, des écueils rencontrés et partager leurs expériences et leurs envies et ainsi faire progresser nos élèves et étudiants dans les leurs propres par la vertu pédagogique de l'exemple.

L'exemple montre également que l'échec fait partie du quotidien et que l'erreur n'est pas une faute mais qu'elle ne le devient que si on la reproduit. L'échec permet de prendre conscience de ses faiblesses comme en témoignait une personne de l'assistance en affirmant que « ceux qui m'ont viré m'ont sauvé la vie ».

L'échec est une occasion de se poser les bonnes questions. Sans qu'il s'agisse de le promouvoir ou de le stigmatiser, l'échec, comme l'exemple, a une vertu pédagogique ; on apprend de l'échec, il permet de mieux rebondir. C'est ainsi qu'aux Etats-Unis existe cette expression « il a réussi à la 3e fois » témoignant à la fois de la réussite finale et de la pugnacité de l'individu. Et, finalement, c'est ce que l'on retiendra en même temps qu'on se posera la question de savoir si le risque premier n'est pas celui de ne pas oser.

O.M. (21/10/2012)



Le séminaire 2013

se tiendra les 10 et 11 octobre 2013.
Merci de retenir ces dates sur vos agendas

© CGE 2012 - Maquette : StudioCoccinelle
Crédits Photos : © Christian Jacquet, fotolia

Document rédigé par la société Ubiquis
Tél : 01.44.14.15.16 - <http://www.ubiquis.fr> - infofrance@ubiquis.com



CGE - Conférence des Grandes Écoles
11, rue Carrier-Belleuse
75015 Paris
Tél. : 01 46 34 08 42
Mél : info@cge.asso.fr
Site Internet : www.cge.asso.fr

Lettre d'information : www.cge-news.com

