

Conférence débat | mercredi 12 janvier 2011

## | L'excellence universitaire : leçons des expériences étrangères



*Philippe AGHION*

Professeur d'économie à l'Université d'Harvard



## [Philippe AGHION

Philippe Aghion est venu présenter son rapport d'étape rendu fin janvier 2010 au ministre de l'enseignement supérieur **Valérie Pécresse**. Tiré d'un groupe de réflexion d'une dizaine d'experts internationaux, ce travail a porté sur une comparaison internationale de l'autonomie des universités, puis sur la mise en oeuvre des campus d'excellence universitaire.

Cette conférence est le point d'ancrage d'un futur atelier de réflexion mené par l'Institut Kervégan. Nous interrogerons la notion d'excellence universitaire et les enjeux qui se posent en particulier pour l'Université de Nantes.



## [Présentation

Je suis économiste et ma spécialisation est la théorie de la croissance. C'était un domaine que je trouvais terriblement ennuyeux quand j'étais étudiant. Les théories de la croissance ne nous disaient rien que nous ne puissions faire pour affecter la croissance. Et puis, il y a eu un renouvellement des théories de la croissance auquel j'ai participé. L'idée était de raviver la pensée de Schumpeter. Le moteur de la croissance, c'est l'innovation et ce qui favorise l'innovation, favorise la croissance. L'innovation est le fait d'entrepreneurs. La politique ou les institutions affectent la croissance parce qu'elles affectent les incitations ou les moyens dont disposent les entrepreneurs pour faire avancer les choses.

J'ai essayé de bâtir des modèles, des travaux empiriques pour comprendre quels étaient les leviers de la croissance. Evidemment, les leviers de la croissance ne sont pas les mêmes si vous êtes une économie en rattrapage ou une économie frontrière. Quand, par exemple, vous êtes la France de l'après-guerre et que vous devez reconstruire l'économie, vous n'avez pas forcément besoin des mêmes institutions que celles dont vous avez besoin quand vous êtes une économie déjà très développée. Quand vous êtes une économie en rattrapage, ce n'est pas dramatique s'il n'y a pas beaucoup de concurrence dans l'économie, si vous avez du colbertisme ou un système financier qui favorise essentiellement le bancaire et peu le financement boursier, ou si vous avez un système éducatif qui favorise essentiellement le primaire et le secondaire et peu les grandes écoles et l'université. Mais quand on est déjà une économie développée et que c'est l'innovation qui devient la force de croissance, alors à ce moment là, il faut se doter de systèmes très différents. Il faut introduire beaucoup plus de flexibilité sur le marché des produits, plus de concurrence, plus d'entrées et d'exits, un marché du travail beaucoup plus flexible. Mais il faut savoir gérer cette flexibilité d'où l'importance d'un système de flexsécurité. Il faut des systèmes financiers qui mettent plus l'accent sur le boursier, le capital risque... et pas seulement le bancaire. Le bancaire est important mais également ses autres modes de financement. Il faut aussi un système d'enseignement qui donne la priorité à l'enseignement supérieur.



Ce sont les idées que j'ai développées et qui ont été reprises. Nous avons fait un rapport avec Elie Cohen sur Education et Croissance en 2003. A l'époque, personne ne parlait de l'éducation supérieure. Nous avons montré des régressions statistiques à Raffarin. Nous avons transformé Matignon en salle de classe. A l'époque, ils nous faisaient les grands yeux : pourquoi l'éducation supérieure devrait être importante pour la croissance ? En 2007, tous les candidats aux élections présidentielles ont dit que l'éducation supérieure était une chose importante : c'est devenu évident !

De la même manière, nous avons fait notre rapport sur les leviers de la croissance : la France doit faire des réformes pour devenir une économie pleinement innovante. Cela a été repris dans le rapport Attali, j'étais dans la commission. Le gouvernement est occupé à cela, c'est ce que Fillon veut faire : l'enseignement supérieur, la LME pour la libéralisation du marché des produits et la réforme du marché du travail.

Un des domaines où il s'est vraiment passé quelque chose en France, c'est l'université. Nous voulons devenir une économie innovante donc il faut des universités pleinement performantes. On ne peut pas être une économie innovation frontière simplement avec un bon système primaire et secondaire, et des grandes écoles aussi bonnes soient-elles, il faut également des graduate schools, des écoles doctorales et tout un système d'excellence qui y mène. Aujourd'hui, on a compris qu'il fallait mettre de l'argent dans ce domaine, le gouvernement a investi. On a compris aussi que les moyens allaient de pair avec la gouvernance.



## [Ma rencontre avec Valérie Pécresse

J'étais au cercle des économistes à Aix en Provence, il y a 1 an ½. Dans une session, je discutais et à la fin, j'ai dit : « si la Ministre de l'université nous écoutait un peu plus, ils feraient peut être moins de bourdes ». Il se trouve que le directeur de session était Dominique Roux, le père de Valérie Pécresse. Il m'a dit : « tu sais, le Ministre de la recherche, c'est ma fille ». Oups ! Quelques jours après, mon téléphone a sonné, c'était Valérie Pécresse. Je pensais qu'elle allait me dire qu'elle n'était pas contente de ce que j'avais pu dire en public mais en fait, elle m'a demandé de venir et je lui ai montré quelques diagrammes et quelques études. Tout d'un coup, elle m'a dit : « faisons un rapport ! ». J'ai trouvé ça très sympathique, elle m'a laissé les mains totalement libres. Ma mission comprend uniquement des étrangers. Il n'y avait pas de français, comme ça on ne pouvait pas dire que je favorisais l'un et pas l'autre. Elle m'a laissé raconter ce que je voulais. Nous ne sommes pas du même bord politique mais il y a un respect mutuel.

### Composition de la commission

- Mathias Dewatripont, Directeur de l'Ecole de Commerce Solvay (U.L.B., Bruxelles)
- Pr Martin Hellwig, Directeur de l'Institut Max Planck à Bonn (Allemagne)
- Bengt Holmstrom, Professeur d'Economie au MIT
- Caroline Hoxby, Professeur d'Economie à l'université de Stanford
- Wilhelm Krull, Secrétaire General du Volkswagen Stiftung
- Andreu Mas Colell, Président du European Research Council
- Jo Ritzen, Président de l'université de Maastricht
- Andre Sapir, Senior Fellow à Bruegel et ancien conseiller du Président de la Commission Européenne
- Michael Sohlman, Directeur de la Fondation Nobel

La commission a bénéficié du concours de Marc Schwartz, Boris Walbaum et Sébastien Loisel pour la préparation de son rapport.



# [ PARTIE 1

## 1. Les caractéristiques de l'excellence

**Pourquoi est-il important d'investir sur l'excellence ?**  
*Ce que nous dit l'analyse économique*

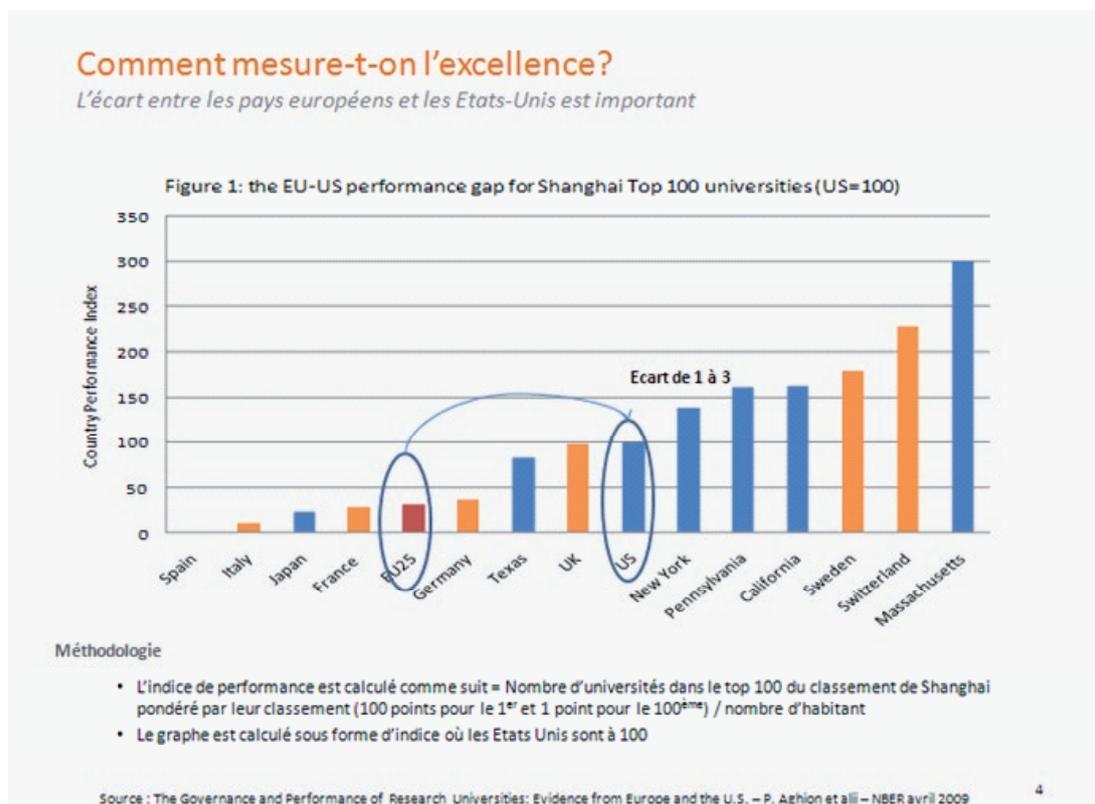
<p><b>Le risque de décrochage européen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En 2007, les Etats Unis ont consacré 2,9% de leur PIB à l'enseignement supérieur contre 1,4% pour l'Union Européenne</li> <li>• La dépense par étudiant est à peu près double aux Etats-Unis par rapport à l'Europe</li> <li>• En 2007, 39% des personnes âgées de 25 à 34 ans détenaient un diplôme du supérieur contre 30% dans l'UE</li> </ul>		<p><b>Conclusion économique</b></p> <p>Les travaux de recherche les plus récents menés sur plusieurs pays et sur un large échantillon d'Etats américains montrent que l'investissement dans l'enseignement supérieur d'excellence est un moteur de croissance économique d'autant plus puissant que le pays ou la région se situe proche de la frontière technologique</p>
---	--	--

Source : The Governance and Performance of Research Universities: Evidence from Europe and the U.S. – P. Aghion et alii – NBER avril 2009

Il y a plusieurs moyens de mesurer l'excellence. Je vais d'abord vous parler de l'excellence en matière de recherche. Evidemment, Shangai est une mesure très imparfaite : on mélange des poireaux et des pommes de terre. Si vous avez des prix Nobel dans votre université, cela vous compte des points Shangai. Si vous publiez dans Science and Nature, cela vous en donne. Ils ont des pourcentages, leur petite cuisine et ils font des classements. Il y a d'autres classements comme celui du Times qui est plus transparent mais qui donne à peu près les mêmes classements de base. Si vous n'aimez pas Shangai, vous pouvez aller regarder le classement du Times mais en gros, c'est la même chose : il y a peu de différences.



Il y a l'excellence en matière de publications et d'impact. Il y a aussi l'insertion professionnelle qui pour moi est tout aussi importante. Les ingrédients de base de l'un et l'autre sont les mêmes : c'est confortant !

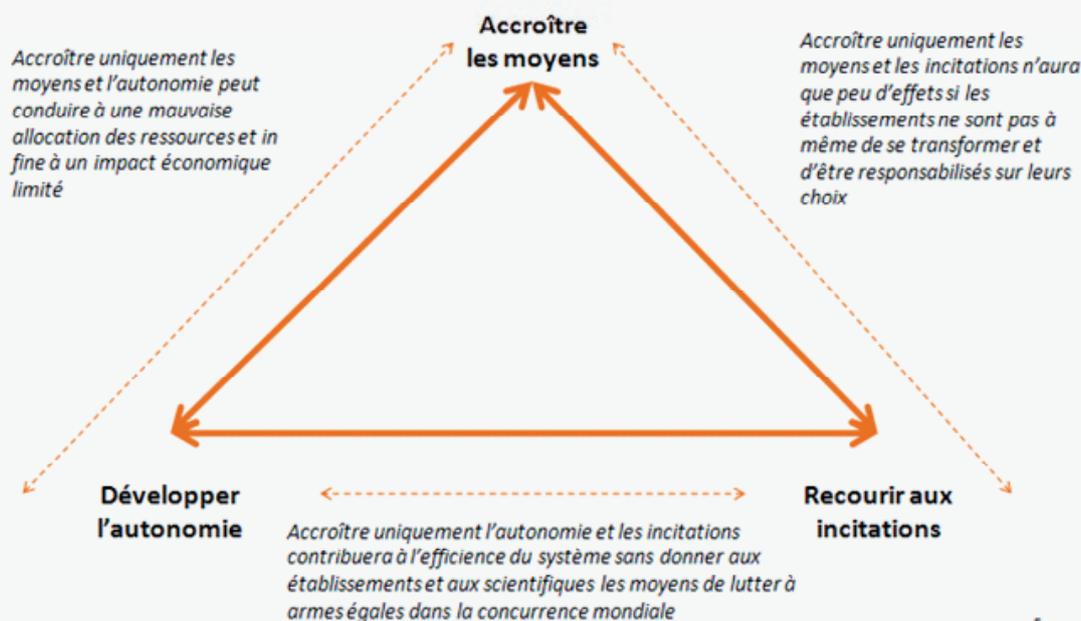


L'Union Européenne est loin derrière les Etats-Unis et la France n'est pas géniale... L'Angleterre fait presque aussi bien que les Etats-Unis. La Suède et la Suisse sont aussi très bien. C'est très intéressant parce que le modèle suédois est très différent du modèle anglais. Il n'y a pas de frais universitaires en Suède. La sélection ne se fait pas à l'entrée mais en première année.



## Qu'est-ce que les Etats peuvent faire pour développer l'excellence ?

Le « trépied gagnant » : l'accroissement des moyens est important mais n'est efficace qu'à condition d'être accompagné par un développement de l'autonomie et le recours aux incitations

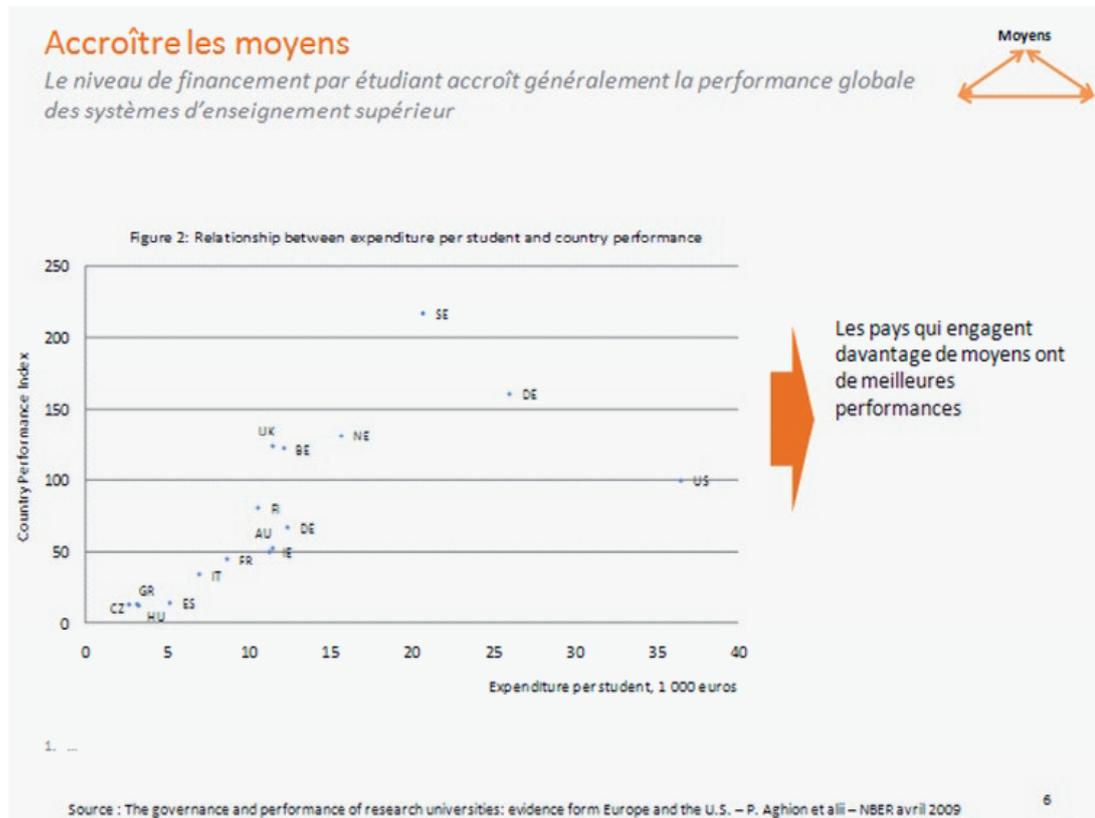


Sans argent, on ne fait rien : il n'y a pas de mystères ! J'ai été à Besançon, il y a un an. Un prof d'économie partageait son bureau avec trois autres personnes. Les toilettes ne fonctionnaient pas... Je ne sais pas comment cela fonctionne à Nantes mais j'ai trouvé cela dramatique. Comment voulez-vous qu'à Besançon ils s'occupent du placement de leurs étudiants ? Deux points de PIB doivent être consacrés à l'éducation supérieure ! (...)

Aux Etats-Unis, lorsque l'on a introduit la National Science Foundation ou le National Institutes of Health, et que les universités ont pu faire concurrence entre elles pour obtenir ces fonds, le système a mieux fonctionné.

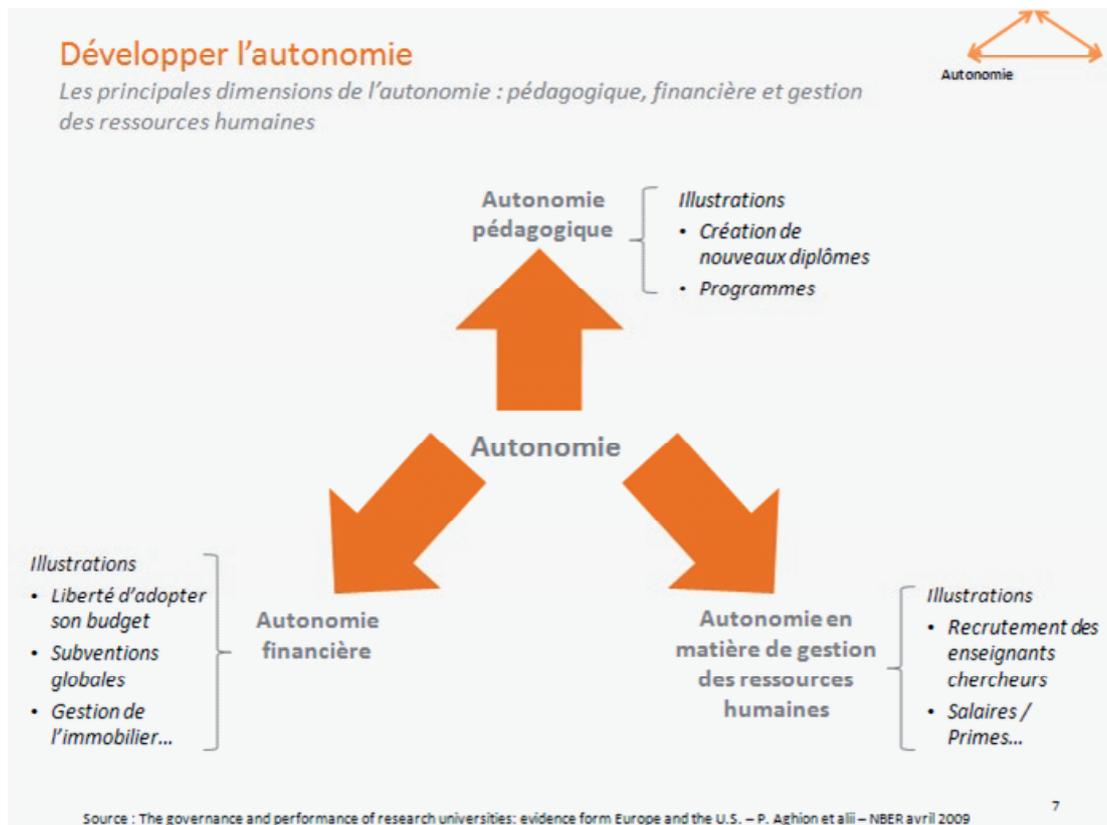
Accroître uniquement les moyens n'aura que peu d'effets si les établissements ne sont pas amènes de se transformer et d'être responsables de leurs choix. L'autonomie sans les moyens, ça ne peut pas fonctionner non plus. Et, accroître uniquement les moyens et l'autonomie peut conduire à une mauvaise allocation des ressources.





L'argent : c'est le nerf de la guerre ! Vous ne dépensez pas, vous n'aurez pas de bonnes performances de Shanghai.



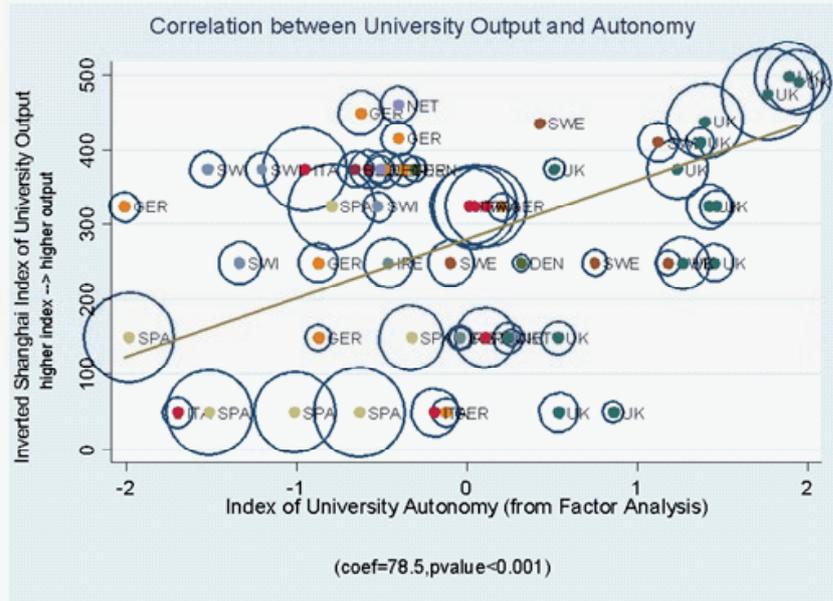


L'autonomie a plusieurs dimensions : l'autonomie dans le budget, dans les programmes, dans la gestion des ressources humaines (recrutement des enseignants, chercheurs...). Ces trois dimensions sont importantes.



## Développer l'autonomie

Corrélation entre la production scientifique des universités et le degré d'autonomie en Europe



Source : The governance and performance of research universities: evidence from Europe and the U.S. – P. Aghion et alii – NBER avril 2009

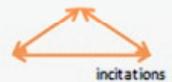
8

La taille de la bulle correspond à la taille de l'université. A partir des différentes dimensions de l'autonomie, on a créé un indice unique. Il n'y a pas de miracles : seuls les pays où vous avez des universités plus autonomes ont de meilleures performances.



## Recourir aux incitations

Qu'est-ce que la logique incitative ?

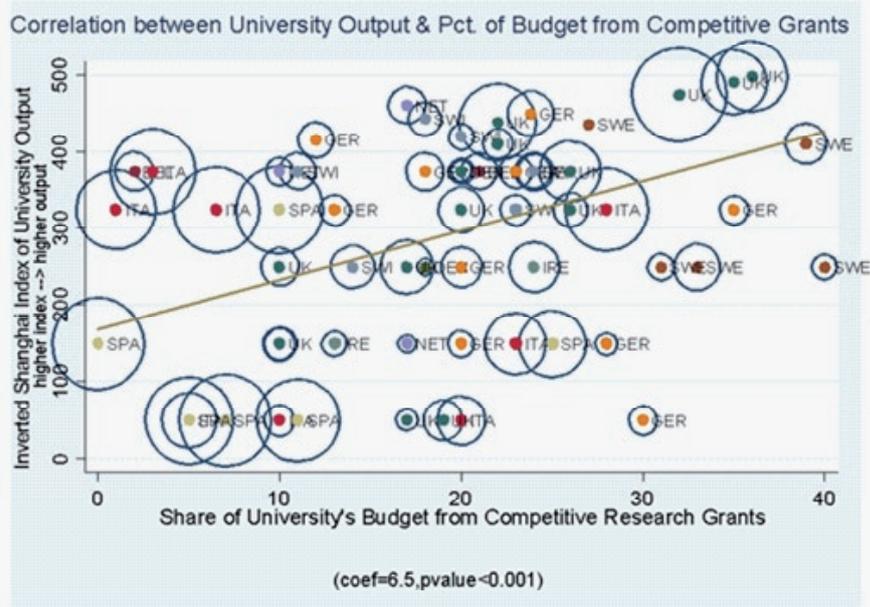


- La **logique incitative** présente plusieurs caractéristiques :
  - la transparence avec des règles du jeu explicites ;
  - une démarche *bottom-up* dans laquelle les projets émanent des chercheurs, départements et établissements ;
  - l'évaluation par les pairs (eux-mêmes monitorés!).
- La plupart des pays occidentaux ont développé la logique incitative pour stimuler la qualité de la recherche : Conseil européen de la recherche, Agence nationale de la recherche (France), Research Councils (Royaume-Uni), DFG (Allemagne)...
- La logique incitative ne doit pas conduire au « court termisme » et à brider la créativité et la prise de risque, d'où l'importance d'apprécier la performance sur plusieurs années et de mettre en place des financements à long terme. Elle ne doit pas non plus empêcher les logiques de coopération mais au contraire les favoriser.

La logique incitative est également importante. Si dans une université, certains veulent lancer une initiative, il faut qu'ils puissent avoir des fonds.

## Recourir aux incitations

Corrélation entre la production scientifique des universités et la part des ressources provenant d'appels à projets



Source : The governance and performance of research universities: evidence from Europe and the U.S. – P. Aghion et alii – NBER avril 2009

10

Plus la part du budget qui provient de bourses concurrentielles est importante, meilleure est la performance.



## Les caractéristiques de l'excellence universitaire

Le « trépied gagnant »

Les trois dimensions clés de l'excellence :

- les **moyens** financiers avec des engagements de long terme ;
- l'**autonomie** des établissements aux plans pédagogique, financier et de la gestion des ressources humaines ;
- les **incitations** avec la mise en place :
  - » de procédures concurrentielles et bottom-up
  - » avec évaluation par les pairs

## 2. L'organisation et la gouvernance des pôles universitaires d'excellence

### Il n'existe pas de modèle unique d'organisation, mais des règles de bonne gouvernance



Légitimité exécutive et légitimité académique forment le cœur d'une gouvernance équilibrée

- Il n'existe **pas de modèle unique d'organisation** des grandes universités.
- Mais l'on retrouve des constantes dans les principes d'organisation des universités étrangères qui marchent le mieux, en particulier la coexistence de **deux légitimités** qui sous-tendent la gouvernance de l'université :
  - la **légitimité exécutive et administrative** :
    - » conseil d'administration (*Board of Trustees*) composé de personnalités souvent externes à l'université, qui désigne
    - » un président doté de pouvoirs étendus et responsable devant lui ;
  - la **légitimité académique** :
    - » instance représentant la collégialité de la communauté académique (Sénat académique) et force de proposition ;
    - » véritable exécutif académique de l'université (Provost) s'appuyant sur des doyens (*Deans*) exécutifs par grand domaine ou composante scientifique.
- Il en résulte une gouvernance équilibrée :
  - entre les organes centraux de l'université et les entités pédagogiques ;
  - entre les différentes instances collégiales de surveillance et de délibération ;
  - entre les organes de direction exécutive de l'Université.

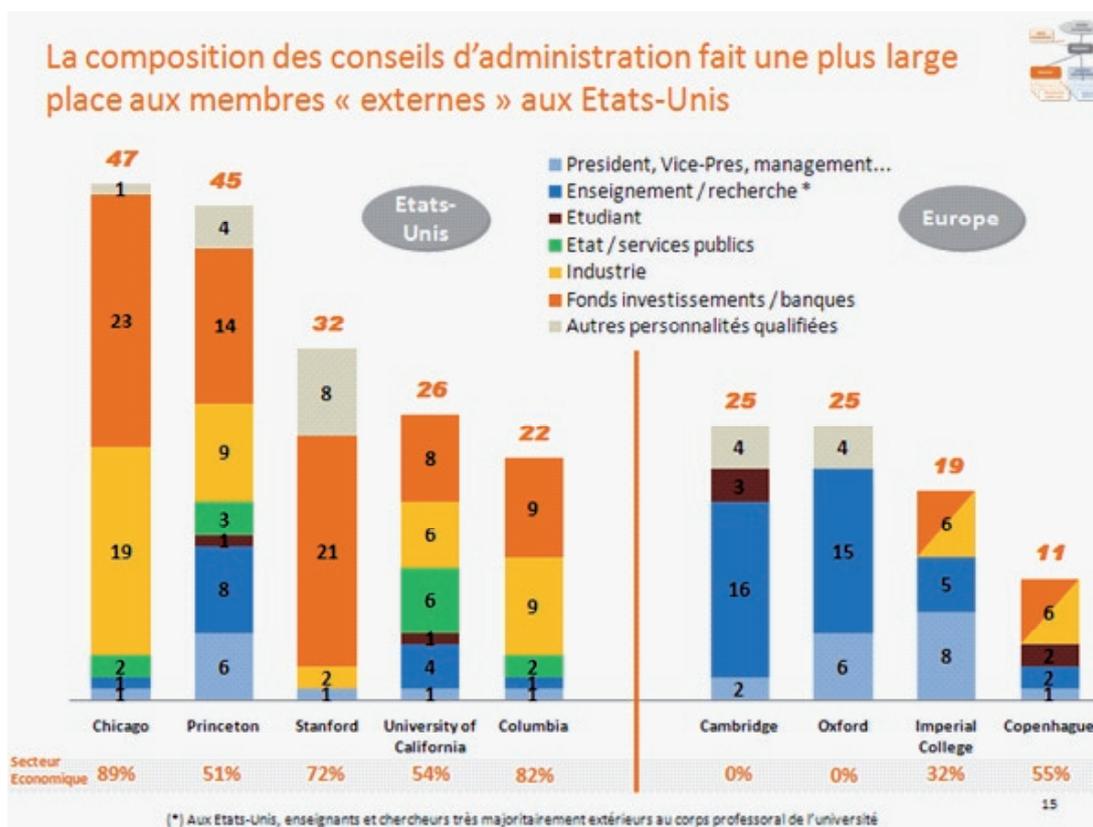
127



Pour gouverner une université, cela fonctionne comme une démocratie. Vous n'avez pas de démocratie sans trois pouvoirs indépendants : l'exécutif, le législatif et le judiciaire. J'introduis Montesquieu pour l'université : il faut deux légitimités c'est-à-dire que ce n'est pas bon dans une université autonome d'avoir un président élu par les profs de l'université et qui ensuite, aurait beaucoup de pouvoir pour nommer les profs de l'université. Vous avez un risque de tomber dans la médiocrité. Un président médiocre peut nommer des profs médiocres qui renomment le président... On s'est rendu compte que les universités qui marchent très bien, ont toujours une légitimité exécutive, administrative et académique (cf. slide ci-dessus). Harvard fonctionne comme cela.

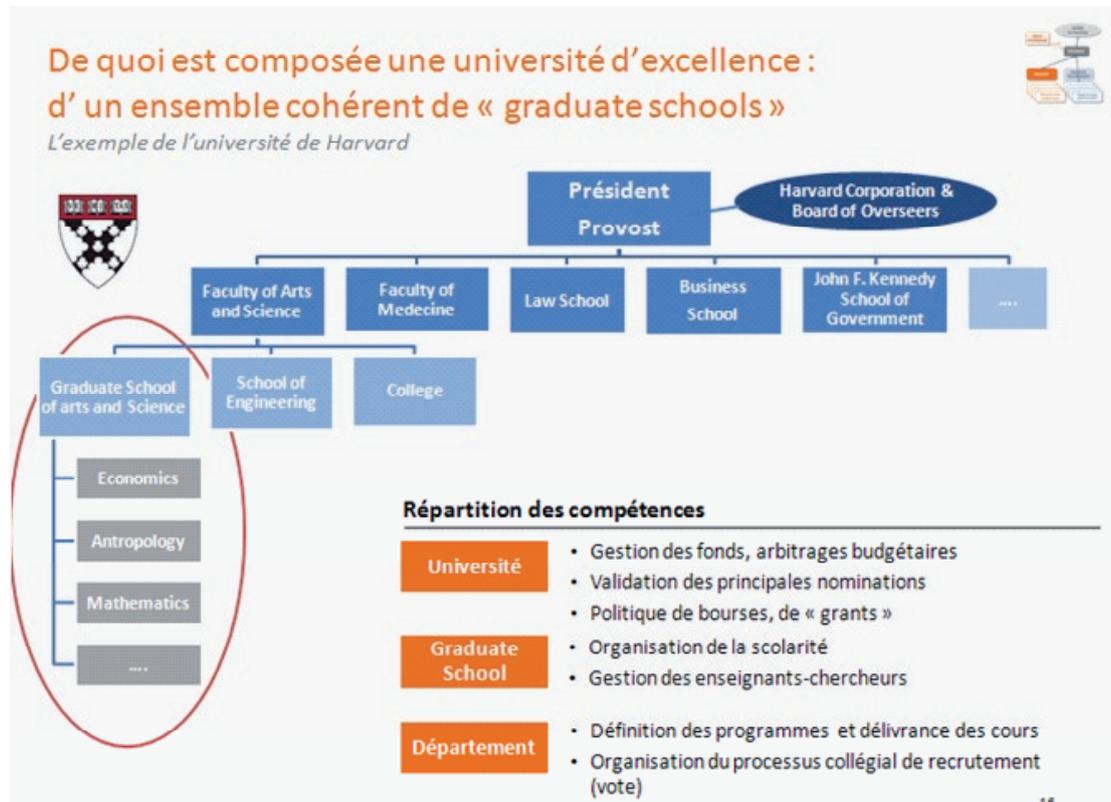
Dans la gouvernance, je veux qu'il y ait un président nommé par un conseil d'administration. Ce conseil doit être à l'écoute des professeurs. Par exemple, à Harvard, l'ancien président de l'université n'était pas très bon et surtout très arrogant. Les profs ont souhaité son départ. Le « *Board of Trustees* » lui a alors demandé de quitter son poste. Ils sont à l'écoute des profs.





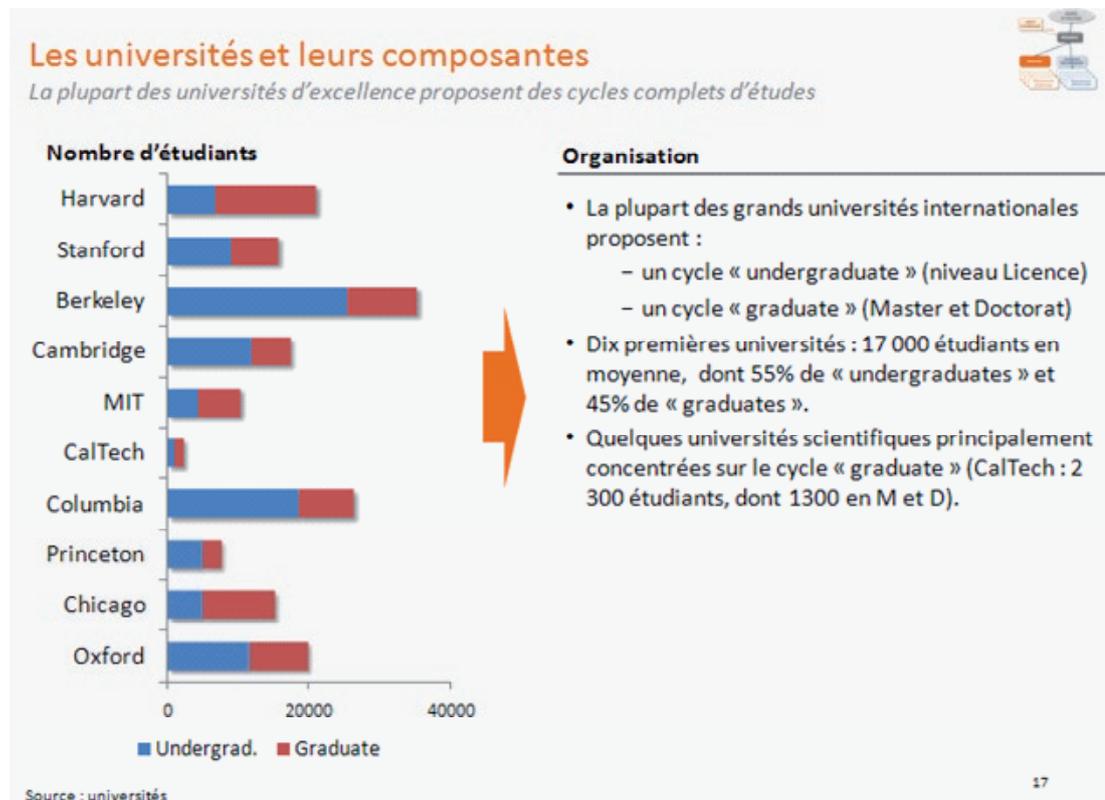
A Chicago, les banques et l'industrie sont l'essentiel du conseil. En Angleterre, ce sont des universitaires issus d'autres universités, notamment à Cambridge. Il y a une grande diversité dans la façon de composer ces « *board of trustees* ». Au Canada, la Région joue un rôle très important.





Chaque département se gouverne mais ils sont regroupés au sein d'une *graduate school*. C'est le département d'économie qui décide qui il doit embaucher, non la graduate school. Ce qui est intéressant, c'est que les Grandes Ecoles et Universités peuvent se réunir.





Le bleu correspond au 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> cycle et le rouge correspond au 3<sup>ème</sup> cycle. C'est important d'enseigner à la fois au 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> cycle mais aussi au 3<sup>ème</sup> cycle. A Harvard, la moitié de mes cours sont destinés à des doctorants et l'autre moitié, à des débutants. La transmission est importante.



## Le fonctionnement et la gouvernance des « graduate schools »

L'exemple de l'Ecole d'Economie de Toulouse



### Qu'est-ce que l'Ecole d'économie de Toulouse ?

- 1 Un réseau de laboratoires de recherches
- 2 Un cycle complet d'études (LMD) comprenant une école doctorale internationale
- 3 Des relations nourries avec le monde économique



### Une gouvernance spécifique

#### Conseil d'administration

- Président : Jean Tirole
- 5 représentants des fondateurs
- 5 chefs d'entreprise
- 1 chercheur de TSE,
- 3 personnalités qualifiées

#### Conseil scientifique

- Président : Martin Hellwig (Max Planck Institute)
- 16 économistes reconnus, dont 12 étrangers (MIT, Berkeley, London School of Economics, London University, Stockholm, Cambridge...)

#### Commission de pilotage

- Échelon interne de gestion administrative, scientifique et pédagogique de l'école

## Leçons à tirer de la gouvernance des universités d'excellence

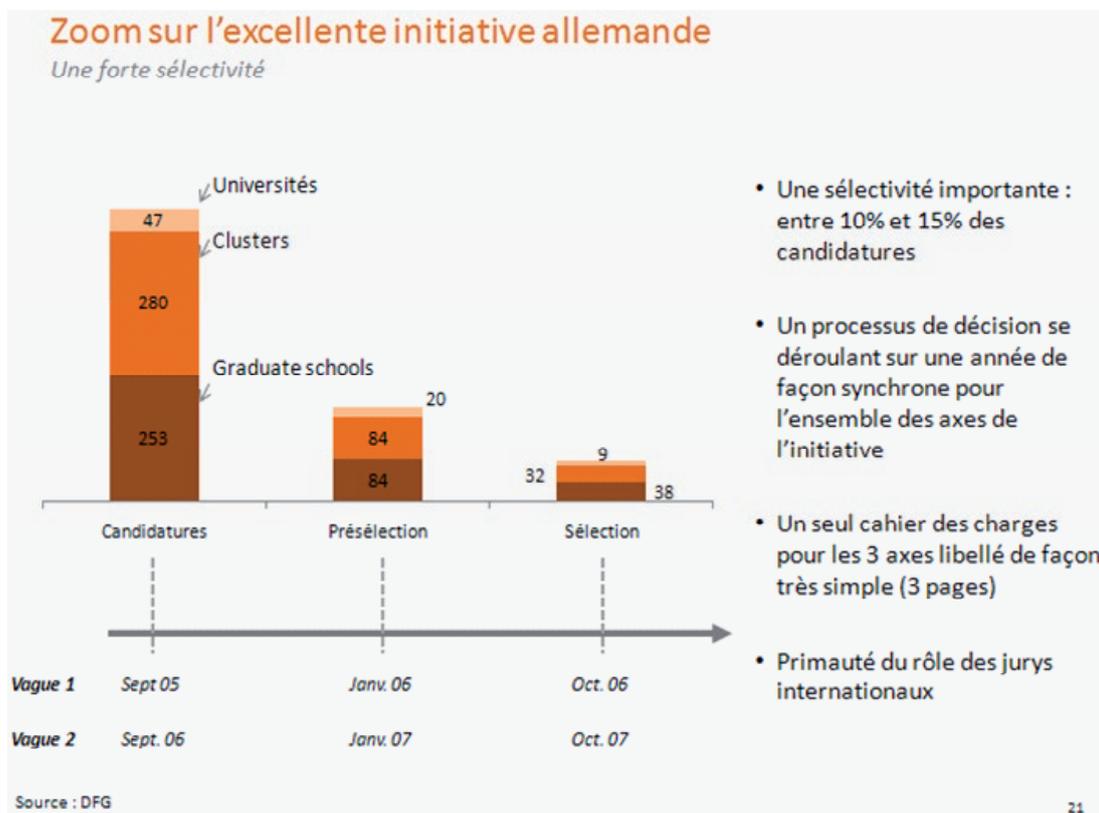
Derrière la diversité des modes d'organisation apparaissent des traits communs, qui permettent d'établir une gouvernance à la fois forte et équilibrée



1. Les universités d'excellence s'organisent autour de départements scientifiques de haut niveau (ou *graduate schools*), eux-mêmes dotés d'une gouvernance propre.
2. La gouvernance doit être à la fois forte et équilibrée, avec un partage entre légitimité exécutive et légitimité académique :
  - conseil d'administration : instance exécutive ultime, qui désigne un président doté de pouvoirs étendus
  - instance académique collégiale (Sénat académique)
3. Un pôle d'excellence propose un parcours d'enseignement et de recherche complets, avec des *graduate schools* et un cycle *undergraduate*



### 3. Les initiatives gouvernementales pour stimuler l'excellence



Les allemands financent trois niveaux : les graduate schools, les clusters et les universités.

#### Les initiatives d'excellence

*Les critères de sélection de l'Excellenzinitiative*

- **Excellence en matière de recherche et de formation des jeunes chercheurs**, dans au moins un grand domaine scientifique (tous)
- Une stratégie pour **connecter** les différents champs disciplinaires et les insérer dans des réseaux internationaux (universités)
- Une **collaboration** formalisée entre universités et/ou d'autres entités scientifiques publiques ou privées (clusters)
- Promotion de **l'égalité hommes – femmes (tous!)**



## [ PARTIE 2 : l'excellence universitaire et l'insertion

### 1. La pyramide de l'excellence dans l'enseignement supérieur en premier cycle

Moyens et autonomie sont très importants pour l'insertion professionnelle. Mais, cela ne suffit pas. Il faut aussi une flexibilité des parcours, l'information et la spécialisation progressive.



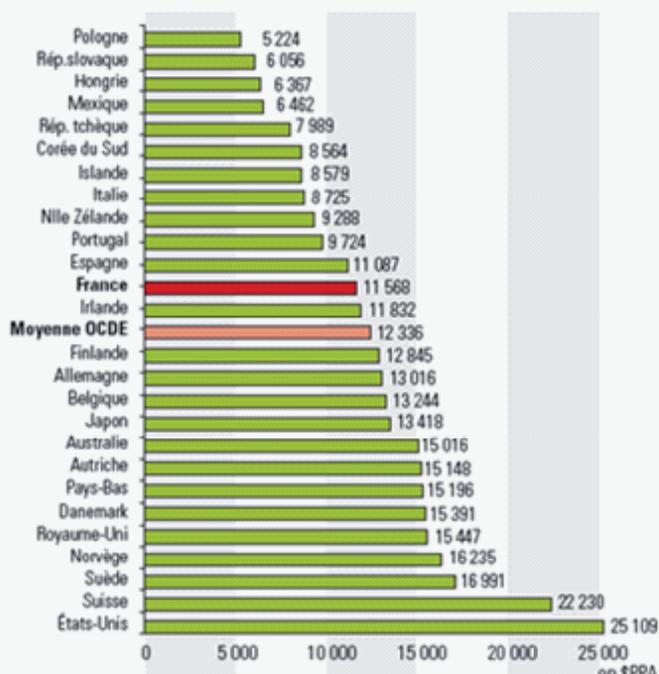
# professionnelle, leçons des expériences internationales

## 2. Le socle de la qualité : les moyens et l'autonomie des universités

### Evolution des dépenses consacrées à l'enseignement supérieur

Le niveau de dépense dans l'enseignement supérieur est globalement en hausse, avec des écarts de niveau encore importants entre les pays

Dépenses annuelles par étudiant au titre des établissements, pour l'enseignement supérieur (en \$ PPA 2006)

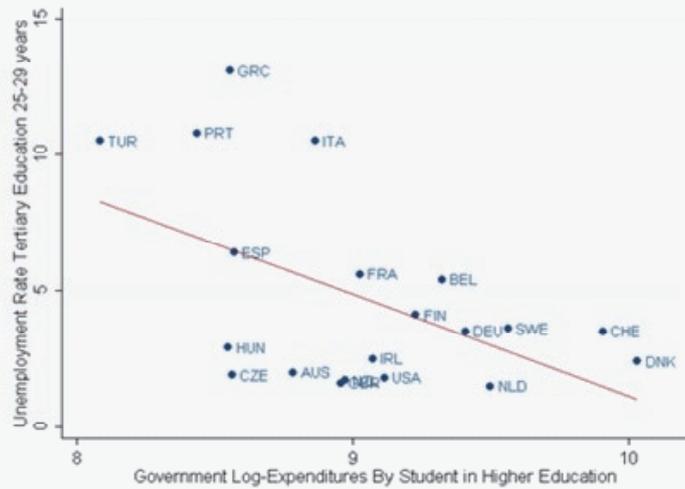


La France est à la traîne par rapport aux États-Unis.



## 1 L'impact des moyens sur l'insertion professionnelle

Corrélation entre le taux de chômage des jeunes diplômés et le niveau d'investissement public dans l'enseignement supérieur



L'investissement public dans l'enseignement supérieur est un des facteurs nettement favorables à l'insertion des jeunes diplômés sur le marché du travail

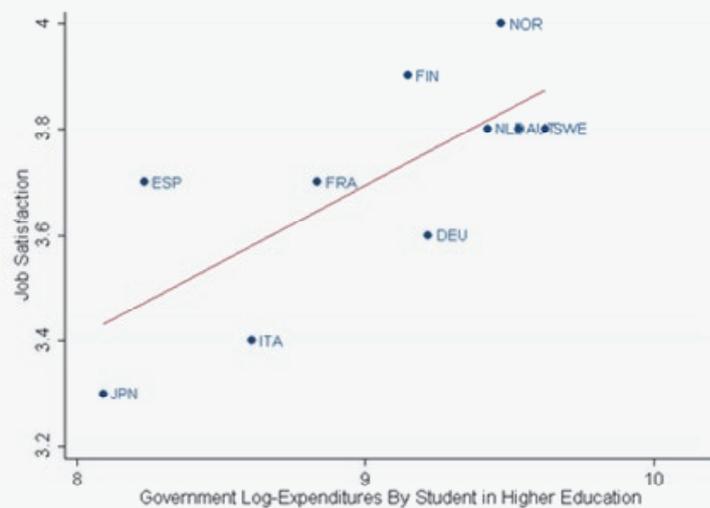
Source : données OCDE

8

Il n'y a pas de miracle : plus on dépense par étudiant, moins il y a de chômage.

## 1 L'impact des moyens sur l'insertion professionnelle

Corrélation entre la satisfaction professionnelle et l'investissement public dans le supérieur



Les moyens investis permettent d'améliorer la satisfaction des jeunes salariés quatre ans après le début de leur vie professionnelle

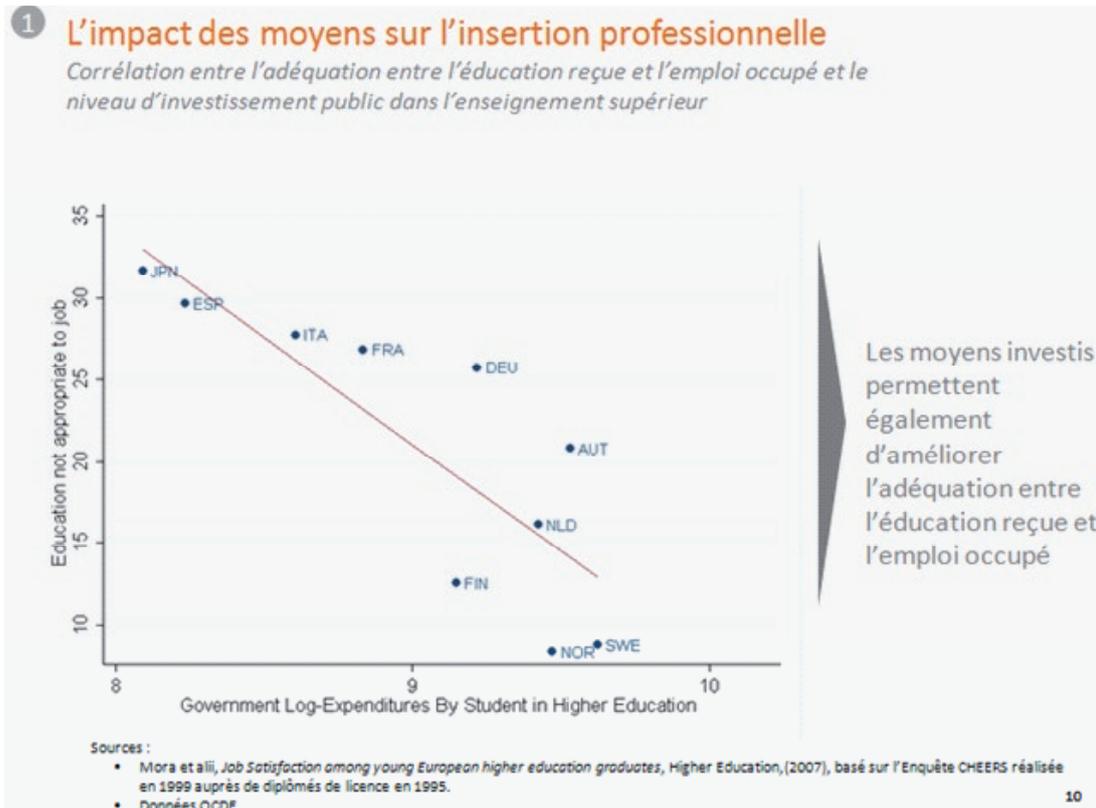
Sources :

- Mora et alii, *Job Satisfaction among young European higher education graduates*, Higher Education, (2007), basé sur l'Enquête CHEERS réalisée en 1999 auprès de diplômés de licence en 1995.
- Données OCDE

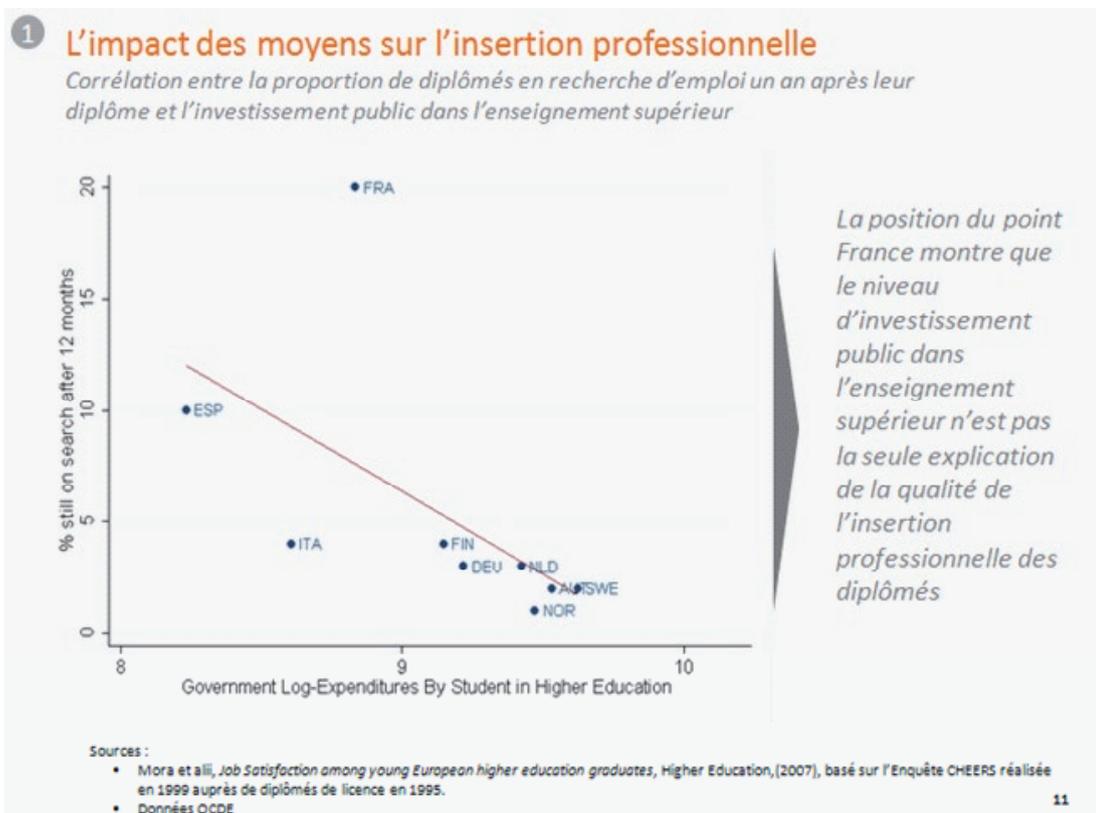
9

Plus on dépense, plus les gens sont contents dans leur job.





Plus on dépense, moins les gens pensent que l'éducation reçue ne leur a servi à rien dans le métier qu'ils font.

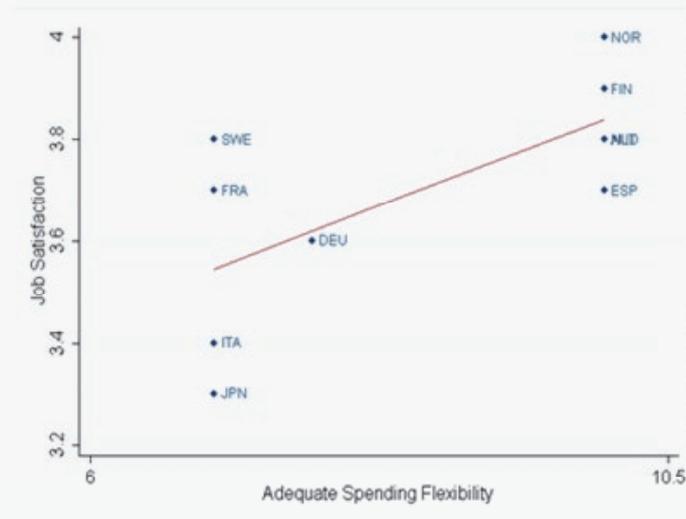


Plus on dépense, moins la proportion de gens qui cherchent encore du travail, 12 mois après être sorti de l'université, est importante.



## 2 L'autonomie dans l'utilisation des moyens

Corrélation entre l'autonomie de gestion des moyens financiers et la satisfaction professionnelle des diplômés



La flexibilité dans la gestion des dépenses est mesurée par la globalisation des crédits attribués, la liberté d'utilisation des fonds, et la qualité des processus d'affectation des ressources.

L'autonomie de gestion des moyens financiers attribués aux établissements semble ainsi favorable à une insertion réussie des diplômés dans le monde de l'emploi

### Sources :

- Mora et alii, *Job Satisfaction among young European higher education graduates*, Higher Education, (2007), basé sur l'Enquête CHEERS réalisée en 1999 auprès de diplômés de licence en 1995.
- Données OCDE

12

Plus il y a de l'autonomie, plus il y a de l'insertion professionnelle.



### 3. *Le triangle du matching*

#### > La flexibilité des parcours

Les pays qui fonctionnent bien sont les pays où vous avez des passerelles entre les filières professionnelles et générales. La notion de passerelle est très importante.

#### Principaux enseignements des observations internationales

*Des parcours flexibles et diversifiés*

- 1  
1<sup>re</sup> méthode : des passerelles entre filières
  - Dans les pays où existent plusieurs filières (universitaires et professionnelles), l'existence de **passerelles** entre filières professionnelles et générales permet une flexibilité accrue des parcours.
- 2  
2<sup>ème</sup> méthode : une diversification de l'offre universitaire
  - Dans les pays où l'université a un positionnement universel intégrant l'essentiel des filières de formation professionnelles et générales, les étudiants disposent d'une flexibilité et d'une diversité d'offre de formation pour construire leur parcours.

En France, il y a les BTS et les formations générales. C'est très important qu'on puisse aller de BTS en formation générale, et réciproquement. Mais il ne faut pas que cela soit les plus mauvais de l'un qui aillent dans l'autre. Cela ne doit pas être une sélection par le bas.



## 1 La « perméabilité » entre les filières générales et professionnelles

L'établissement de passerelles entre le secondaire et le supérieur ainsi qu'entre les différentes filières de l'enseignement supérieur offre des possibilités de seconde chance à l'entrée et en cours de cursus

• Taux de réussite 70%      • Taux de chômage 25-29 ans 3,5%

### Des passerelles entre filières à l'entrée dans l'enseignement supérieur

- Entrée dans les Hautes Ecoles Spécialisées possible à partir de la filière générale du secondaire (gymnase) avec un stage professionnel préalable.
- Entrée dans une école supérieure (ES) ou une Haute école spécialisée (HES) ou dans une université à partir de la filière professionnelle du secondaire, avec examen complémentaire

### Une perméabilité entre les filières au sein de l'enseignement supérieur

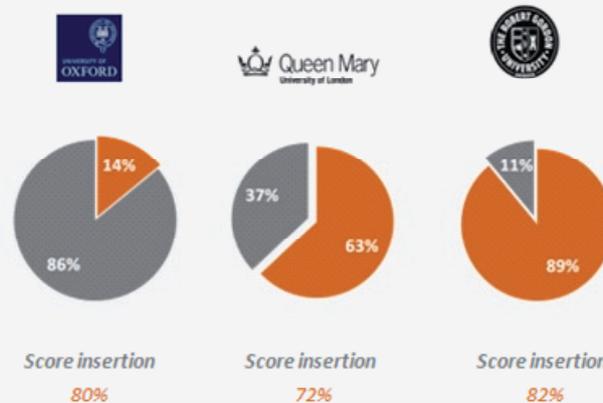
- Le principe de perméabilité de l'espace de formation suisse est inscrit dans la Constitution (art. 61a).
- Une Convention de perméabilité entre les Hautes écoles (2007) a institué des passerelles et une liste de correspondance entre cursus des universités et des Hautes Ecoles Spécialisées. Une évaluation pilote est prévue courant 2010.
- Des recommandations ont été adoptées pour faciliter les passerelles entre HES et Formations Professionnelles supérieures (FPS).

Sources: www.educa.ch, www.bbt.admin.ch, www.orientation.ch

En Suisse, il existe une convention de perméabilité. Vous avez des passerelles entre formations spécialisées et formations générales. La Suisse est un exemple intéressant.

## 2 Au Royaume-Uni, la filière universitaire a une vocation universelle, ce qui facilite la flexibilité et la seconde chance des étudiants

Analyse du portefeuille du premier cycle de 3 universités britanniques



- Les universités britanniques remplissent une vocation universelle en proposant des formations générales et professionnelles. Elles ont intégré les *polytechnics* à vocation fortement professionnelle à partir de 1992.
- Trois universités avec scores d'insertion similaires mais où Oxford ne propose que 14% de formations *undergrad* professionnalisante contre 89% pour Gordon University
- Le système de crédit est ancien au Royaume Uni et facilite non seulement le passage d'un parcours à un autre dans une université mais également entre universités

Sources: Sites internet des universités d'Oxford, Robert Gordon et Queen Mary (formations undergrad), 2010 league table du Guardian

Toutes ces universités ont de très bons taux d'insertion.



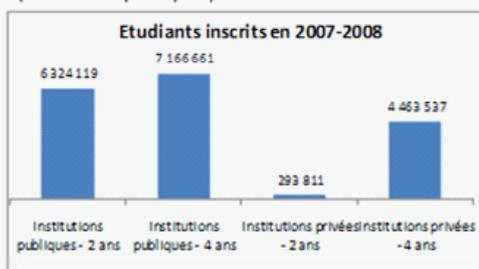
## 1 La flexibilité des parcours au sein du système américain

Les caractéristiques du système permettent la mobilité, qui reste toutefois inégale



### Les déterminants de la mobilité

- Les *Community Colleges* jouent un rôle important de « point d'entrée » : entrée ouverte et possibilité de poursuivre dans la filière universitaire.
- Le système des « credits » permet à la fois une flexibilité interne aux établissements (construction des parcours adaptée aux étudiants) et une flexibilité externe (les *credits* étant transférables d'un établissement à l'autre).  
Les règles de *transfers* (équivalences) sont fixées par les établissements eux-mêmes ou les Etats (universités publiques).



Sources : US Department of Education, *Transfer Behavior among Beginning Postsecondary Students, June 1997* et *Transfers from Community Colleges to Year Institutions, The Condition of Education 2003*

19

### Les données clés sur la mobilité des étudiants

- D'après une autre étude publiée en 2004, **29% des étudiants entrés en Community College rejoignent un College de 4 ans débouchant sur un Bachelor's Degree.**
- La mobilité, mesurée par les transferts entre établissements, touche les différentes catégories d'institutions :
  - Une étude montre que la moitié des titulaires de *Bachelor's* ont suivi leur scolarité dans au moins deux établissements.
  - 28% des étudiants ayant commencé leurs études dans un *4 Year-College* ont changé d'établissement et poursuivent leur cursus dans une autre institution.

J'aimerais beaucoup que les prépas se fassent davantage au sein des universités. Pour moi, les passerelles sont très importantes.

## > La spécialisation progressive

### Principaux enseignements des observations internationales

#### 1 Les différents modalités d'admission

- Les modalités d'admission diffèrent largement selon les pays.
- Nous n'observons pas de corrélation évidente entre l'existence d'une sélection à l'entrée des études supérieures et nos mesures d'insertion professionnelles.

#### 2 La spécialisation progressive

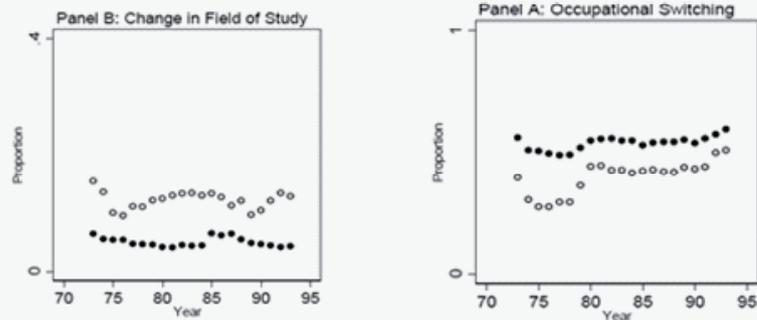
- La spécialisation progressive peut constituer une **réponse adaptée** à des pays qui souhaitent conserver des **filères universitaires à accès libre**.
- Elle substitue au couperet de la sélection un **processus d'orientation ou « matching » progressif** qui s'appuie à la fois sur l'affirmation des aspirations des étudiants et la qualité des résultats obtenus au cours de leurs études supérieures.
- Elle semble en outre **favorable à l'insertion professionnelle** des diplômés.
- Par une ouverture plus large aux savoirs en début de cursus, elle favorise également **l'autonomie et l'esprit critique** des étudiants dans l'élaboration de leur parcours comme dans leur vie citoyenne.

Une étude intéressante a été réalisée entre l'Angleterre et l'Ecosse. En Ecosse, la spécialisation est plus progressive. On peut changer de spécialisation dans l'université.



## 2 Le paradoxe de la spécialisation progressive

Une spécialisation progressive en cours de licence augmente les chances d'obtenir un emploi en lien avec son domaine de spécialisation: Angleterre versus Ecosse



- La fréquence de changement de domaine de spécialisation entre les études et la profession (*field switching*) est inférieure de 6 à 8% chez les étudiants écossais.
- Il est ainsi **plus intéressant pour un étudiant de se spécialiser progressivement**, même si sa spécialisation sera de ce fait moins approfondie.
- Le choix par l'étudiant de sa spécialisation est plus informé, notamment au regard de ses goûts et de ses capacités pour différentes disciplines étudiées en début de licence.

\* Les étudiants écossais entrent à l'université en général un an avant les étudiants anglais, mais la durée moyenne du cursus de licence en Ecosse est de 4 ans et les 2 premières années sont généralement pluridisciplinaires.

Source : O. Malamud, 2007, « Learning from academic specialization », *Harris School Working Paper Series 08.09.*

22

En Ecosse, on trouve ce que l'on veut faire dans l'université. Une fois qu'on a son emploi, on a moins de chances d'en changer. En Angleterre, il y a moins de switching dans l'université mais plus souvent après.

## 2 Les études propédeutiques : deux exemples suisses

Une première année d'initiation avec des possibilités de réorientation, certains cursus pluridisciplinaires et une spécialisation progressive jusqu'en troisième année de licence



- **Faculté des sciences de base** (chimie, mathématiques, physique)
- **Propédeutique (L1)** : Enseignements pluridisciplinaires communs aux différentes sections (mathématiques, physique, chimie, informatique).
- Possibilité de réorientation vers une thématique voisine en fin de propédeutique.
- **Spécialisation (L2-L3)** : Cours spécifiques à chaque section et spécialisation fine en L3 (en vue du master).
- Le choix entre voie théorique ou voie appliquée se fait en L3.
- **Faculté de lettres** (lettres, langues, philosophie, histoire, archéologie..)
- **Propédeutique (L1)** : Choix de 2 branches d'études et d'un module à options. Cours et séminaires de méthodologie et d'initiation
- **Spécialisation (L2- L3)** : Approfondissement des 2 disciplines
- **Structure du diplôme BA of Arts** : 84 ECTS pour chacune des 2 disciplines de base (parmi une vingtaine proposées) et 12 ECTS pour une option dans une 3<sup>e</sup> discipline

sources: unige.ch ; epfl.ch

23



En France, il faut rétablir la propédeutique. C'est importer dans les universités ce qui fonctionne bien dans les prépas et grandes écoles. C'est une spécialisation progressive. L'exemple américain est particulièrement éclairant à cet égard.



## 2 La spécialisation progressive à l'université : l'exemple américain

*Le diplôme de Bachelor\* requiert moins de la moitié des cours dans la discipline principale*

**Les caractéristiques des cursus de bachelor\***

- Un cycle *undergraduate* est composé de deux parties :
  - une partie de matières générales (sciences humaines et sociales, sciences physiques et naturelles) destinée à donner à tous les étudiants « une solide culture générale, et les préparer à devenir des citoyens informés »
  - une partie de matières choisies, donnant à chaque étudiant une spécialisation conforme à ses aspirations et ses aptitudes.
- La part de cours communs représente généralement **entre un quart et la moitié** des cours nécessaires pour la délivrance de *Bachelor of Arts* ou *Bachelor of Science*, le reste étant consacré à la matière de spécialisation (*major* ou *concentration*).
- Les étudiants sont invités à choisir leur *major* le plus souvent dans le courant de la seconde année. Ils peuvent en changer, mais conservent les cours validés (*credits*).

**L'exemple du Harvard College**

- Les huit semestres du *College* (32 cours semestriels) se répartissent en:
  - Domaine de spécialisation (*Concentration*) : 12 à 14 cours, soit 40-45% du total des cours suivis
  - Culture générale (*Program in General Education*): 9 à 11 cours, soit 30-35% du total
  - Options (*Electives*) : 20 à 30% des cours

\* Le diplôme de Bachelor a vocation à préparer les étudiants à entrer dans la vie professionnelle, ou dans le cycle des études de niveau *Master's* (*graduate studies*).

24

Vous avez un cycle undergraduate en deux parties : les matières générales et les matières choisies. A un moment donné, vous choisissez un major c'est-à-dire une concentration dans un domaine mais vous pouvez tout à fait changer de major. Je connais beaucoup d'étudiants à Harvard qui ont changé de major. Au bout de la 3ème année, ils doivent se décider. C'est un processus très sain et il est très important d'introduire cette spécialisation progressive.



## > L'information

Après les passerelles, la spécialisation progressive et réhabiliter la propédeutique, j'introduis une 3<sup>ème</sup> révolution : les profs doivent être évalués par les étudiants. Et ce n'est pas seulement dire : celui-ci est gentil, celui là est méchant. Les étudiants doivent évaluer l'intérêt des cours et les débouchés.

### Principaux enseignements des observations internationales

- 1 Facilitation de l'accès à l'information**
  - Certains pays ont mis en place des **portails d'information nationaux** présentant une information complète et homogène sur la plupart des cursus.
- 2 Evaluation de la satisfaction des étudiants**
  - Au-delà des indicateurs objectifs développés par les administrations, la **mesure de la satisfaction des étudiants** renforce l'attention des universités sur la perception et l'effet de leurs cours, de leurs enseignants, et de leurs infrastructures
  - L'Allemagne enrichit ces enquêtes par une **évaluation des perceptions des enseignants chercheurs** sur la qualité des cursus
- 3 Enrichissement du dialogue étudiant - établissement**
  - Le développement de la fonction de **conseiller ou de tuteur**, de plus en plus valorisés et professionnalisés, favorise une aide à l'orientation tout au long du parcours universitaire.

Certains de mes collègues n'ont pas de bonnes évaluations. Donc, ils améliorent leurs cours. Dans le secondaire, il y a les inspecteurs de l'académie mais vous n'avez pas l'équivalent à l'université. Si un prof raconte des bêtises, comment peut-on le savoir ?





## 1 L'exemple de l'Angleterre : le site UNISTATS

Un portail centralisé, alimenté par les principales institutions nationales de l'ES

- UNISTATS regroupe sur un seul site les informations officielles relatives aux universités britanniques, afin d'aider les étudiants à choisir leur université en toute transparence.

• Les informations incluent notamment:

- Sondage national annuel auprès de l'ensemble des étudiants sur la qualité des cours et leur satisfaction générale\*
- Données sur le parcours des étudiants (profil d'entrée, parcours, taux de réussite aux examens et diplômes)
- Données sur le devenir des étudiants à leur sortie de l'université (insertion professionnelle, catégorie et type d'emploi, poursuite d'études...)
- Statistiques sur la population étudiante (âge, sexe, domiciliation, CSP des parents, niveau d'étude...)



## 2 Les études de satisfaction du Centrum für Hochschulentwicklung\* en Allemagne (CHE)

Les études de satisfaction sont effectuées auprès des étudiants et enseignants-chercheurs. Les résultats constituent une des principales sources d'information pour les futurs-étudiants.

### Critères d'évaluation

- Qualité de l'encadrement
  - Soutien par les enseignants
  - Coopération/travail de groupe avec d'autres étudiants
  - Contenu et pertinence des cours
  - Coordination/organisation logistique des enseignements
  - Mécanismes d'évaluation des enseignements
- Insertion professionnelle
  - Enseignements professionnalisants, stages, etc.
  - Qualité des dispositifs d'orientation/placement
- Equipement
  - Bibliothèque
  - Infrastructures : salles de classe, salles informatiques
- Opportunités d'échanges internationaux

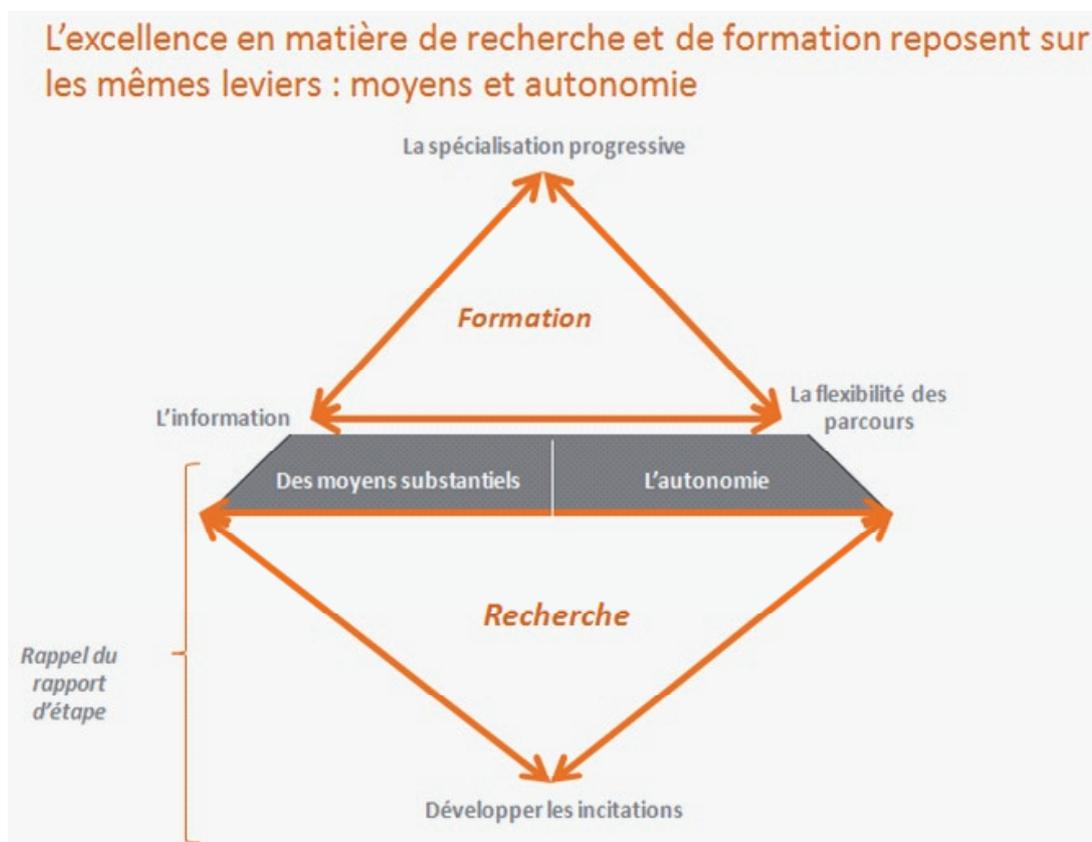
### Diffusion et méthodologie

- Les résultats de l'étude sont accessibles sur le site de l'hebdomadaire *Die Zeit*. Le classement est une des principales sources d'information dans l'orientation des futurs-étudiants.
- Le classement est présenté par cursus/discipline. Aucun indicateur global est publié au niveau des établissements, car une telle synthèse ne paraît pas pertinent du fait de la diversité des cursus.\*\*



## [Conclusion

Si je devais résumer le rapport en une slide, ça serait celle-ci :



Si je devais pousser trois recommandations, à interpréter comme trois directions...

### Recommandation 1 : Une mise à niveau des moyens est nécessaire pour renforcer l'excellence des formations supérieures de premier cycle en France

- **Poursuivre l'effort engagé en fixant un objectif de moyen terme de 2% du PIB pour les dépenses nationales consacrées à l'enseignement supérieur. Il s'agit notamment de :**
  - Renforcer l'encadrement et le soutien aux étudiants de premier cycle
  - Améliorer l'orientation des étudiants aux plans national et local
  - Améliorer les conditions de travail des enseignants chercheurs
- **Le grand emprunt doit également encourager des projets initiatives sur le premier cycle, en proposant une action spécifique pour des projets pédagogiques innovants**

cf. recommandations Rapport du CAE « Education et croissance » (2004) et par le Rapport Bruegel « Des ambitions supérieures: une feuille de route pour réformer les universités européennes » (2008)



Besançon, no more ! Pour le grand emprunt, Juppé et Rocard avaient proposé d'inclure des initiatives « premier cycle » dans les critères de sélection mais cela n'avait pas été retenu par le Président de la République. L'excellence n'est pas uniquement sur la recherche mais aussi sur les initiatives pédagogiques.

### Recommandation 2 : Rééquilibrer la gouvernance des universités en mettant en place des « *board of trustees* » ouverts sur l'extérieur à côté de sénats académiques représentant la communauté universitaire

- Le **board of trustees** serait composé d'un nombre limité (10 à 15) de personnalités majoritairement extérieures à l'université en lien avec le territoire, le monde économique, des institutions académiques étrangères, des anciens diplômés
- Il aurait pour fonction de
  - **Nommer** le président et valider les principales nominations
  - Voter le **budget** annuel et les comptes
  - **Valider** les changements de **politique académique** proposés par le sénat académique
  - Mettre en place une véritable **gestion des talents** pour attirer et développer les meilleurs enseignants chercheurs
  - Développer la **gestion de la qualité** en matière de formation comme de recherche
- Le **sénat académique** est un organe électif. Il serait responsable de la définition de la politique pédagogique et scientifique.

### Recommandation 3 : Favoriser l'émergence progressive de « collèges universitaires » regroupant l'ensemble des filières du premier cycle

- Ces **collèges universitaires** regrouperaient :
  - Les formations universitaires générales (avec spécialisation et orientation progressives)
  - Les formations professionnalisantes courtes (avec passerelles les reliant aux formations générales)
  - Des formations préparatoires aux grandes écoles.
- Chaque collège pourrait couvrir un ou plusieurs grands domaines académiques.
- Compte tenu de l'écart avec le système français actuel, il conviendrait d'expérimenter la mise en œuvre de solutions innovantes allant dans ce sens, par exemple au travers de financements issus du grand emprunt.
- La mise en place de collèges universitaires de cette nature permettrait de revoir les conditions d'accès au cycle du master dans son ensemble, et de nous aligner ainsi sur les autres pays européens.



# | Echange avec le public :

## 1. Est-ce que la notion de masse critique est importante ? La corrélation entre excellence et taille ?

Des universités à 100 000 étudiants, ce n'est pas génial... Par exemple, à Harvard, ils ont 15 000 étudiants. La masse critique est surtout au niveau des laboratoires. Il est important d'avoir des moyens au départ pour attirer des groupes de chercheurs. L'interaction est importante, vous ne souhaitez pas être tout seul ! Laffont, par exemple, quand il s'est rendu à Toulouse, a fait passer l'agrégation à 3 ou 4 personnes. Ils se sont retrouvés ensuite à 4, 5 chercheurs, ils ont formé un groupe et se sont étendus. Il a tout de suite compris qu'il ne pouvait pas être tout seul.

## 2. D'où proviennent les 2% du PIB ? Est-ce que cela induit que les étudiants doivent payer leur scolarité ?

J'ai voulu éviter ce sujet jusqu'à maintenant parce que j'aimerais faire accepter toutes ces révolutions avant d'arriver au débat sur les frais scolaires. Si j'en avais parlé dans le rapport, on n'aurait parlé que de ça. En Suède, par exemple, il n'y a pas de frais de scolarité, ce sont les impôts qui financent. Il y a une tranche à 57%. Mais en France, grâce aux niches fiscales, les très hauts revenus paient 20% d'impôts alors qu'ils devraient en payer 40.

Maintenant, on pourrait imaginer pour certains enseignements un système où les gens pourraient emprunter et rembourser sur ce qu'ils gagnent. Ce n'est pas facile. Sciences Po a essayé de faire cela mais le problème, c'est que quand vous êtes à la marge et vous avez le choix entre un étudiant qui a les moyens ou un étudiant qui ne les a pas, vous choisissez l'étudiant avec les moyens. J'ai vu à Harvard comment cela se passait, je suis dans des comités d'admission... Il est vrai qu'en France, les frais d'admission sont très bas. Peut être devraient-ils être un peu plus haut... peut être non... C'est un débat ici. Les frais doivent-ils être sous conditions de ressources ? Selon le salaire des parents, on paie ou on ne paie pas par exemple.

Il y a une manière suédoise de faire mon triangle et une manière anglaise de le faire. Je ne veux pas prendre parti dans ce rapport. Bien sûr, mon cœur balance plutôt du côté scandinave. Mais, je ne veux pas préjuger de cela. Pour moi, on peut financer ces 2% !



**3. Vous avez pris le système américain comme système de référence à votre réflexion, en particulier sur les questions de flexibilité et d'orientation. Je me souviens, il y a quelques années, avoir lu des articles dans lesquels on montrait qu'aux Etats-Unis, le système d'orientation pour les étudiants était un système qui ne laissait jamais un sentiment d'échec. Hors, en France, notre système est très différent puisque nous avons une culture de l'échec... Sur les transformations culturelles, la société ne se transforme pas par décret. Ici, vous proposez des décrets. La LRU a peut être des effets mais que préconisez-vous pour une transformation plus importante de la culture française ? Comment agir sur les bons leviers ?**

La LRU a été faite avant que ce rapport ait lieu donc je n'ai pas pris position sur la LRU. On sait que certains changements législatifs peuvent faciliter des changements culturels. En Suède, par exemple, lorsque l'on a introduit les congés paternité, cela a eu un rôle culturel très important dans la revalorisation du statut de la femme. Quelles sont les mesures qui pourraient favoriser des changements culturels ? Par le système de passerelle que je souhaite mettre en place, je veux instaurer le système de la 2<sup>ème</sup> chance et la 3<sup>ème</sup> chance. Je veux que l'on sorte de ce système des grandes écoles où toute votre vie, on vous demande quel était votre classement de sortie. Dans ce système, vous pouvez vouloir préparer une grande école. Vous pouvez la préparer en première année à l'université parce que j'aimerais que les gens puissent y rentrer en deuxième année, en troisième année. Je veux que l'on sorte de la logique de l'échec et je ne veux pas que le sociologue qui a fait 5 années d'études en sociologie, que personne n'a jamais orienté, se rende compte qu'au bout de la 5<sup>ème</sup> année, il n'a aucun débouché et qu'il sera chômeur.

Ce n'est pas forcément le bon exemple aujourd'hui.

Oui, ce n'est pas l'exemple que je voulais prendre. Je voulais parler de la psychologie. Ou même de l'économie !

On a le problème des grandes écoles en France. Les Français ont intériorisé depuis leur plus tendre enfance l'excellence scolaire à la française. En France, c'est la culture de la note et de la dissertation. Chaque pays a sa définition de l'excellence et c'est un mot qui effectivement se traduit dans toutes les langues mais qui n'a pas nécessairement la même signification dans chaque langue. Vous abordez de façon oblique la question des grandes écoles dans votre rapport. Compte-tenu de la légitimité de celui-ci, pourquoi n'en profitez-vous pas pour taper un peu plus sur la culture des grandes écoles en France ? Vous parlez du marché du travail dont la rigidité est l'une des causes de la rigidité française.



Oui, vous avez raison. C'est vers cela qu'il faut aller mais petit à petit. (...) Par exemple, Beffat, qui se dit homme de gauche, si vous lui parlez de fusionner les Mines et les Ponts, il va vous dire : « *mais comment ??? Avec ces pouilleux ??* ». Moi, je suis de l'ENS Cachan. Si je dis à Julliard qui écrit dans le *Nouvel Observateur*, qui se dit de gauche, qu'il faut fusionner Cachan et UL, pour lui, ça serait hors de question. C'est exactement là qu'on veut aller mais il faut y aller pas à pas. Il va falloir dépasser les grands corps. Une autre chose : on peut dire tout le mal que l'on veut des grandes écoles, elles forment tout de même de grandes élites. L'idée est de niveler par le haut et les gens peuvent avoir peur de casser ce qui marche bien. L'idée est d'élever le tout pour que cela devienne naturel de fondre les choses.

**4. Un des grands problèmes du rapprochement des grandes écoles et de l'université, c'est la gouvernance. Le schéma de gouvernance que vous préconisez est le schéma de gouvernance des grandes écoles. Des organismes extérieurs choisissent les directeurs. Quand on parle du rapprochement, on se dit que le schéma de gouvernance des universités devrait se rapprocher de ce modèle et beaucoup des leviers disparaîtraient.**

Tout à fait. Le *board of trustees*, vous l'avez dans les grandes écoles. L'idée, c'est de le transposer à l'université. En France, les choses existent déjà ! Ce n'est pas qu'on ne sait pas les faire mais il faut les généraliser.

**5. Sur la question de la performance et des indicateurs, dans une automobile, si on met un compteur de vitesse, un accéléromètre et un compte tour, on ne va pas mesurer la même chose et les objectifs que l'on va se donner ne seront pas les mêmes. Le choix des indicateurs va dépendre du choix des objectifs. Dans la détermination des objectifs, peut-on se contenter d'un objectif très transversal, national, voire international ? Quelle est la dose de prise en compte des besoins spécifiques du territoire dans l'expression de ces objectifs ? Une des spécificités de l'Europe du Nord, c'est que le processus éducatif et de formation n'est pas un processus de formation initiale. Les gens sont à l'université tout au long de leur vie, nous en sommes encore très loin.**

Il y a deux dimensions importantes pour le moral d'un pays : la croissance et l'emploi. Le PIB n'est certes pas tout dans la vie mais quand vous regardez les indicateurs sur le stress ou le bonheur, un pays où il y a beaucoup de chômage et pas de croissance du PIB, ce n'est pas tout à fait ce que l'on attend.



La croissance et l'emploi, c'est un objectif assez raisonnable. Le rapport s'intitule « *leçons des expériences internationales* » donc je devais prendre des mesures où je peux comparer les pays. Sinon, on ne peut pas faire de *benchmarking*. Cela permet d'apprendre des autres. Et cela ne veut pas nécessairement dire que l'on doit copier l'Amérique ou la Suisse. Nous avons nos propres spécificités. On le fera à notre manière mais ce genre d'exercices est utile. On ne veut pas d'étudiants chômeurs ! On veut avoir de bonnes performances. Si vous étiez président d'université et qu'on vous disait, vos étudiants sont chômeurs maintenant ou ils ont étudié la sociologie et aujourd'hui, ils conduisent des taxis. Il est très important aussi que l'on apprenne aux gens à apprendre. L'idée de la propédeutique est très importante aussi. On veut des gens mobiles et qui peuvent facilement passer d'une chose à l'autre. On leur demande d'être flexibles et sûrs d'eux. La culture de l'échec est mauvaise parce que les gens sont découragés au départ.

**6. En 1981, il y a eu un débat, très vite avorté, sur le rôle des grandes écoles. Il y avait des projets très intéressants mais ça a été un échec car toutes les élites, et notamment celles arrivées au pouvoir, ont fait blocage. Il y a une responsabilité très importante des professeurs du 2<sup>nd</sup> degré dans la reproduction de leur formation. J'ai été dans les collèges et lycées faire la promotion de l'université. Les professeurs du 2<sup>nd</sup> degré préparent au DUT, BTS et si tu n'y arrives pas : université. Je trouve ce rapport très intéressant et je suis d'accord avec beaucoup de points. Quand on regarde le coût d'un étudiant par rapport à un lycéen, c'est incroyable...**

Ce rapport pourrait enclencher une révolution sociale. C'est un premier pas...

**7. Quand on parle de la propédeutique, il est nécessaire d'avoir un socle de connaissances. Pour cela, au niveau des classes préparatoires, il y a un nombre très conséquent d'heures dispensées, cela s'accompagne d'enseignants qui n'ont pas de temps disponible. Est-ce que l'Etat est également prêt à avoir et à considérer des enseignants qui seraient de purs enseignants pour pouvoir assurer ce socle de connaissances de façon ferme sans pour autant qu'ils soient fustigés parce qu'ils ne font pas de recherche ?**

Oui, je pense. Aux Etats-Unis, il existe des Liberal Arts College et dans ces structures, les enseignants sont surtout des enseignants. Ils suivent quand même ce qui se fait. Il est important de se mettre à la page. Il faut avoir une flexibilité dans ce domaine mais comme vous dites, il faut des socles et que l'esprit



des prépas soit dans la formation. Par contre, je pense que les profs doivent continuer à aller en 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> cycle et continuer d'interagir. Il faut revaloriser le 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> cycle. Un des gros problèmes du système français, c'est qu'on se dit que les bons ont été dans les grandes écoles, on les récupère au 3<sup>ème</sup> cycle et on ne veut pas voir les 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> cycle : il faut casser ça complètement. Les enseignants chercheurs doivent être impliqués. A Harvard, nous devons faire une partie de notre enseignement en 1<sup>er</sup> et 2<sup>nd</sup> cycle.

Il faut aussi que les étudiants, dès la première année, soient habitués à aller dans les laboratoires de recherche.

## **8. Et si vous deviez faire une ultra synthèse de la Chine, l'Inde, le Japon, la Russie, le Brésil...**

J'avais trois mois pour faire ce rapport. Mais vous avez raison, je pense qu'on peut aller beaucoup plus loin. Ce qu'on voulait regarder, c'étaient les classements Shangai. On a regardé, dans les 500 premiers du classement Shangai, les universités européennes et on a envoyé des questionnaires. J'ai dû me restreindre du fait du problème de temps. Il n'y avait pas énormément d'universités indiennes dans les 100 premiers de Shangai. J'ai essayé de regarder les caractéristiques de gouvernance de ceux qui étaient dans Shangai. Ce qui est intéressant, c'est que désormais, en Chine et en Inde, ils s'inspirent des mêmes idées.

## **9. Pour revenir sur l'innovation, il ne me semble pas avoir vu dans les modèles que vous avez observés s'il y avait des modèles spécifiques pour transformer de la connaissance en innovation. Est-ce que vous avez observé des modèles qui fonctionnaient mieux ? Quelles étaient les stratégies en la matière ?**

Les clusters : vous avez des départements entourés par des labos ou des industries. Il y a les fameux incubateurs : ce sont des structures où on met en contact des chercheurs, des industries et des juristes. Moi, j'en ai vu au Canada mais cela se développe dans plein de pays. C'est important qu'il y ait les industries dans les *board of trustees*. Très souvent, on a dit : on ne va pas se soumettre aux intérêts privés. Je pense que le fait qu'il y ait une présence du monde économique dans les board des universités est important. Il doit y avoir une contrepartie. Aux Etats-Unis, vous avez le mécénat. Si en France, il se développe un mécénat intelligent, cela légitimera l'implication du monde économique



dans la vie de l'université. Mais s'il n'y a aucun mécénat et que l'on dépense son argent à des bêtises au lieu de financer la recherche, c'est évident que cela ne va pas aider l'interface entre l'université et l'entreprise.

**10. La méthode de gouvernance des grandes écoles est assez performante en France. J'ai eu l'occasion de travailler dans une université américaine, on n'a pas à rougir de nos méthodes de gouvernance. Vous avez évoqué le problème du mécénat. Certaines universités américaines sont victimes de l'influence de certains groupes industriels dans les board. Mais quand on voit le fonctionnement d'un conseil d'administration d'université en France, la lourdeur sociologique, culturelle, syndicale, est-ce que vous avez vraiment l'impression que vous allez pouvoir faire quelque chose sans mettre le feu ?**

Oui bien sur ! Vous voulez l'argent : vous changez votre gouvernance. Vous voulez les Labex, les Idex, on va regarder vos projets. Sans cela, vous n'aurez rien. A vous de choisir : si vous voulez rester pauvre et mal gouverné, c'est votre choix. Nous allons fonctionner par incitation. C'est l'idée de ramener la gouvernance des universités vers la gouvernance des grandes écoles. Aujourd'hui, cela change. Ils ont besoin des fonds donc ils sont obligés de changer.

**11. Si on raisonne Pays de la Loire, on sait que l'on a des niveaux de formation élevés, par contre, le tissu industriel n'a pas les mêmes besoins. Quelles disciplines faut-il développer ? Il faut savoir que 65% des cadres sont à Paris, en France. Donc à quoi cela servirait de former des gens ici si c'est pour finir à Paris ? Il faut une organisation de la vie sur le territoire qui soit en cohérence.**

C'est là que les incitations sont intéressantes. Les universités peuvent avoir l'excellence en matière de recherche ou d'insertion professionnelle. C'est à elles de réfléchir à comment réaliser de bonnes performances d'insertion. Je connaissais une prof d'anglais à Amiens : elle s'est dit qu'elle ne voulait vraiment pas former des chômeurs. Elle a donné des stages à ses étudiants en Angleterre. Ils sont ensuite revenus et ont trouvé des jobs dans différents secteurs. Ce n'est pas à Paris que l'on va dire : vous devez... Des idées de départements peuvent être discutées avec le monde économique.



**12. Faisons un rêve. Vous êtes ministre demain et on double le budget pour se mettre au même niveau que les Etats-Unis. Quels seraient vos critères de répartition du budget en fonction des régions ?**

Les moyens doivent être donnés par l'Etat et par la Région. Et, l'Etat doit donner des moyens aux différentes régions. Les régions doivent s'impliquer. Mais il faut donner sur la base de bons projets pédagogiques. Il doit y avoir de la concurrence pour que les bonnes initiatives soient sélectionnées. Il ne faut pas qu'en donnant partout, il y ait un nivellement par le bas. La difficulté est là !

**13. Vous avez peu parlé de la formation continue qui est aussi importante que l'enseignement initial.**

La formation continue s'intègre dans mon collège universitaire. Vous pouvez partir du général vers le professionnel, y revenir ensuite. Je crois beaucoup en l'éducation tout au long de la vie. Je suis catastrophé que l'on supprime 16 000 postes dans l'enseignement. Je ne comprends pas : on aurait pu redéployer l'argent au moins. Pour moi, il faut mettre des moyens à tous les niveaux.

**14. Vous parliez tout à l'heure de l'autonomie pédagogique des universités. A travers mes expériences, j'ai souvent vu des enseignants déconnectés du monde professionnel. Avez-vous observé dans vos études des enseignants impliqués dans la vie professionnelle qui pourraient servir de modèles pour une autonomie pédagogique des universités ?**

Certains chercheurs font aussi du consulting dans leur carrière mais il ne faut pas que ces activités de consulting soient au détriment de ce que vous faites pour l'université. A travers ce genre d'activités, les chercheurs peuvent s'impliquer dans la vie professionnelle. Il y a un profil de carrière : en général, la recherche est plus importante au début. J'ai connu des gens qui sont allés dans le privé et qui sont revenus à l'université. Il faut faciliter les possibilités pour les gens qui étaient dans le privé de revenir. Aux Etats-Unis, c'est très courant.



### 15. En combien de temps imaginez-vous la transformation du système ?

C'est un processus. Quelqu'un avait essayé d'imiter la pelouse de King's College à Cambridge. Cela fait 350 ans qu'ils ont planté cette pelouse. Ils ne pouvaient pas la reproduire en deux minutes. Je pense qu'il y a des processus évolutifs. Je raisonne en nombre de générations. Pour moi, en une génération c'est-à-dire en 30 ans, on peut déjà changer le paysage de manière importante. On verra les premiers résultats très vite. Tout ne va pas changer mais dans 5, 10 ans, nous pourrons observer les premiers résultats. Au départ, les Américains avaient des universités assez médiocres. Quelqu'un s'est rendu en Europe. Il est rentré avec une découverte géniale : *le Humboldt*. En 30 ans, ils ont complètement transformé le système américain. Les allemands, aujourd'hui, imitent à nouveau le système *Humboldt*. C'est une idée qui a voyagé.

### 16. Quel pourcentage d'une classe d'âge peut être concerné par ce système ?

Pour moi, cela concerne tout le monde. Dans mon College, j'ai les BTS, les prépas aux grandes écoles, les formations générales...

### 17. Quand j'étais étudiant, il y avait de grandes craintes que les filières comme la géographie ou la sociologie qui sont effectivement moins productives, soient éliminées par le système ? Quelles protections imaginez-vous ?

C'est très difficile de faire une planification par le haut. Dans les universités américaines, vous avez des grands départements de Sciences Humaines. Il faut offrir les débouchés, avec une préparation aux jobs marketing... On ne peut avoir un prof qui dit que sa matière est géniale mais qui n'en a rien à foutre du devenir de ses étudiants. Je pense qu'il doit avoir une culture du *placement* : je dois me bagarrer pour trouver un job à mon étudiant. Evidemment, il faut des moyens pour cela ! Un prof mal payé, à 4 dans un bureau, ne peut pas faire ça. Mais bien payé, avec un bureau individuel, on peut introduire la culture du *placement*. Collectivement, les profs sont responsables du placement.



**18.** Vous avez mis en cause plusieurs fois la sociologie, cité Humboldt que je connais aussi, je voulais simplement signaler que Humboldt était un anthropologue et sociologue. C'est lui qui a inventé le modèle allemand de l'université. Et si aujourd'hui, nous discutons, c'est grâce à lui. Donc, soyons prudent quand on prend comme exemple la gestion de la sociologie. De plus, nous avons des masters professionnels désormais.

Bien sur. La sociologie est très importante. Regardez les économistes : nous sommes inutiles et en plus, on est responsable de la crise ! On est plus mal loti que vous. C'était simplement par comparaison avec les sciences dures. Il faut une diversité des matières mais on doit s'assurer que les étudiants aient des débouchés. En économie, j'ai rencontré des étudiants dont les profs se moquaient totalement de leur devenir : cela ne les intéressait pas.

**19.** Nous réinventons des choses qui se sont considérablement développées à l'université depuis 10 ou 20 ans : les DESS, les Master Pro... Beaucoup de profs essaient de placer leurs étudiants auprès de leurs contacts professionnels pour leur trouver des stages.

Mon discours n'est pas celui là ! Les profs sont des héros, étant donné la misère dans laquelle ils sont. Sarkozy aurait du dire : mais comment peuvent-ils être aussi bons en étant aussi pauvres ? C'est extraordinaire les profs qui ont réussi cet exploit sans moyens.

**20.** En tant que scientifique, pour moi, causalité et corrélation sont deux choses très différentes. Quand on change un paramètre, est-ce que l'on observe des changements ?

En ce qui concerne l'Europe, je vous ai montré les corrélations. Si vous allez voir l'article dans Economic Policy, nous avons les instruments. Quand on veut montrer que la variable de droite influence la variable de gauche, on essaie de trouver une source de variation qui fait changer la variable de droite et qui influence la variable de gauche, que parce qu'elle influence la variable de droite qui n'a pas d'effet indépendant. C'est ce qu'on appelle une variable instrumentale. Dans le cas des Etats-Unis, on en a trouvé une magnifique.



Vous avez les « *appropriation committees* » au Sénat et à la Chambre des Représentants qui décident d'allouer des fonds à l'Alabama, au Mississippi... En général, celui qui dirige est un sénateur ou député et va évidemment favoriser sa région. C'est un merveilleux instrument. Si vous avez, au niveau d'un Etat américain, la personne en charge de l'éducation qui a dans son district un « *four-year college* » ou un « *two-year college* », s'il a un « *four-year college* », il va favoriser tous les « *four-year college* » de l'Etat. Comme ça, on peut voir ce qui bouge. Toute l'analyse américaine est vraiment importante puisque c'est là que j'ai pu faire l'instrumentation.

### [ Conclusion de Bernard Remaud<sup>1</sup>, Vice Président de l'Institut Kervégan

Les classements sont de mauvais thermomètres mais ce sont des thermomètres c'est-à-dire que quand ils commencent à tous dire la même chose, cela devient important. Ce qui me frappe, c'est le délit d'initié qui caractérise l'enseignement français. Il est nécessaire d'afficher des informations claires, évidentes à l'université et ne pas attendre les critiques de l'Express ou de l'Etudiant. C'est aux établissements de connaître leur nombre d'étudiants, combien sont placés... Si ce n'est pas fait, à Kervégan, on pourrait faire un groupe de travail qui consisterait à reprendre ces informations pour proposer une synthèse publique.

Merci à Philippe Aghion qui a soulevé beaucoup d'idées. Derrière chacun de ses transparents, il y avait des questions et idées. A Kervégan, nous devrions reprendre ces éléments et les travailler dans un contexte local et régional pour faire avancer la réflexion au niveau territorial avant de penser national et international.

---

<sup>1</sup> Professeur émérite des Universités (Université de Nantes)  
Président de la CTI (Comité National pour l'accréditation des Formations d'ingénieurs)



## ■ Les conférences-débat d'IK ■

Moments privilégiés pour venir échanger avec une personnalité reconnue autour d'une thématique économique, sociale, ou culturelle.

Espace d'expression et de transmission, ces rencontres contribuent à tisser une toile entre les hommes et les femmes, acteurs de leur territoire.

| Une soirée d'échange avec une personnalité <

> Un espace de discussion convivial autour d'un cocktail dinatoire |

