

# **Quels nouveaux partenariats construire entre les Universités et les Grandes Écoles ?**

Rapport à Madame la ministre  
de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Remis par Monsieur le Recteur Christian Philip,  
Professeur à l'Université Jean-Moulin (Lyon-III)

Rapporteur général : Madame le Recteur Joëlle le Morzellec  
7 novembre 2008

## SOMMAIRE

---

<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>1- Un domaine à ne surtout pas oublier : l'entrée dans l'enseignement supérieur... </b>	<b>3</b>
<b>2- Un domaine à ne pas négliger : le parcours L (licence).....</b>	<b>5</b>
<b>3- Un domaine privilégié du partenariat : master, doctorat et recherche.....</b>	<b>6</b>
<b>4- Un instrument à encourager : la mobilité et le service partagé des enseignants..</b>	<b>10</b>
<b>5- Une nécessité : le partenariat, le partage de « marques » communes,.....</b> éléments stratégiques de l'attractivité internationale de notre enseignement supérieur...	<b>11</b>
<b>6- Une priorité : le cadre institutionnel du partenariat.....</b>	<b>15</b>
<b>Recommandations.....</b>	<b>20</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>23</b>
<b>- Lettre de mission en date du 27 mai 2008.</b>	
<b>- Composition de la Commission.</b>	
<b>- Liste des personnalités auditionnées par la Commission.</b>	
<b>- Liste des contributions écrites aux travaux de la Commission.</b>	
<b>- Entretiens individuels avec Monsieur Philip.</b>	

## **Quels partenariats construire entre Universités et grandes Ecoles ?**

Opposer Universités et grandes Ecoles est classique quand il s'agit de présenter le système d'enseignement supérieur français. Ce dernier est caractérisé par cette dichotomie née de l'histoire. Rien ne sert de revenir sur le pourquoi. Il est en revanche essentiel, au moment où le Président de la République fait de l'enseignement supérieur une priorité de son action au cours de son quinquennat, de nous interroger sur les évolutions à conduire pour que formation, innovation et recherche constituent les leviers d'une nouvelle croissance.

Universités et Ecoles sont une composante essentielle de l'économie de la connaissance. Elles n'ont pas seulement à assumer leurs fonctions classiques de formation d'enseignants-chercheurs, des professions libérales ou des cadres de nos entreprises. Elles ont à s'insérer dans des ensembles territoriaux ou thématiques, accélérateurs de croissance, avec les entreprises pour créer une forte synergie d'innovation.

**Nous ne croyons pas à un rapprochement imposé.** Le mariage forcé, même au nom de l'intérêt général (encore faudrait-il prouver que ce dernier serait mieux servi par un système unifié), serait source de traumatismes dont notre pays n'a vraiment pas besoin. **Le partenariat doit reposer sur un projet partagé.**

Il importe cependant d'accepter certains constats, sans porter de jugement de valeur sur tel ou tel type d'établissement, chacun ayant été amené à se développer dans des contextes bien différents. La taille ou la diversité ne sont pas les éléments les plus importants, le critère premier c'est la qualité et l'excellence. Mais il est vrai que la référence mondiale utilise le terme d'« Université ».

Ce mot « Université » ne peut être compris à partir du système qui est le nôtre en France. A l'étranger, « Université » ne signifie pas absence de sélection, très faibles droits d'inscription ou « public » par exemple. Elle inclut par contre la pluridisciplinarité. Les termes « Ecole » ou « grande Ecole » ne peuvent avoir d'écho, d'autant plus que nos « grandes Ecoles » sont nombreuses et diverses. Il y a les plus anciennes et les plus cotées, mais aussi un grand nombre créées depuis 20 ou 25 ans. Il y a des Ecoles d'ingénieurs, des Ecoles de commerce, des Ecoles d'ingénieurs insérées dans les Universités, des Ecoles ayant un statut d'établissement public et d'autres relevant du droit privé.

L'enseignement supérieur est devenu un domaine de forte concurrence internationale. Les entreprises multinationales recrutent à l'échelle du monde, là où elles trouvent l'étudiant le plus qualifié pour l'emploi proposé. Pour que la France soit attractive, il faut que son organisation soit lisible, puisse être comparée aux établissements les plus connus, dispose de lieux d'excellence qui répondent aux critères d'évaluation retenus au plan international.

Il importe surtout de nous convaincre que conservatisme et corporatisme sont toujours synonymes de recul. Nous vivons une époque où il faut savoir accepter certaines « ruptures » et où rattraper son retard sera de plus en plus difficile. Je demande à tous les acteurs

universitaires, économiques, culturels de dépasser les images toutes faites, d'accepter sur ce sujet d'intérêt national un débat aussi ouvert que possible et de jouer le jeu des évolutions nécessaires.

Ce rapport ne prétendra pas proposer un autre système d'enseignement supérieur. Je n'imagine pas que les propositions présentées soient les seules voies à explorer ni que certaines ne puissent être l'objet de critiques. Cela dit, après avoir auditionné la plupart des institutions ou personnalités souhaitant exprimer un point de vue, après avoir eu la chance de pouvoir m'appuyer sur une commission dont la diversité et l'expérience de ses membres m'ont beaucoup apporté, je suis persuadé qu'ambition et volontarisme doivent d'urgence conduire à de réelles évolutions.

Le partenariat est l'instrument aujourd'hui le mieux adapté à cette fin. Encore faut-il s'entendre sur la définition du partenariat. Il ne s'agit pas seulement de conclure des accords de coopération sur des objectifs limités et au cas par cas. Il s'agit, dans les situations où l'intérêt général l'exigera, de faire ensemble, d'exercer en commun dans un cadre institutionnel à préciser qui évoluera au fil des années. La bonne comparaison, toutes choses égales par ailleurs, ce sont les communautés urbaines ou les communautés de communes, c'est l'Union européenne. Chacun garde son identité, chacun conserve des compétences propres (parce qu'elles seront mieux assumées au niveau de l'établissement ; c'est la notion de subsidiarité) mais chacun accepte d'inscrire son avenir dans un projet partagé. Le partenariat n'a de sens qu'à cette condition pour apporter une valeur ajoutée en s'unissant parce qu'il y a un intérêt commun à agir ensemble.

Sans hiérarchiser les objectifs que le partenariat doit permettre d'atteindre plus facilement, il faut poser quelques questions. Peut-il permettre d'améliorer l'information et l'orientation des lycéens, plus généralement l'entrée dans l'enseignement supérieur ? Peut-il favoriser des parcours de réussite et améliorer l'égalité des chances, l'employabilité et l'insertion professionnelle des étudiants, aider au développement de la recherche dans notre pays ? Peut-il permettre de renforcer la lisibilité et l'attractivité internationales de notre système d'enseignement supérieur ? Le partenariat entre Universités et grandes Ecoles doit être au service de ces objectifs. Il se justifie s'il est effectivement un outil pour obtenir de tels résultats.

Le partenariat existe déjà entre des Universités et des grandes Ecoles, plus précisément à travers des masters communs, des écoles doctorales communes et des laboratoires mixtes. Des espaces d'exercice en commun de compétences sont apparus (pôles de compétitivité, RTRA, PRES). Il faut toutefois constater que ce partenariat est plus ou moins développé selon les établissements. Il concerne davantage les grandes Ecoles et les Universités les plus connues, davantage Universités et Ecoles d'ingénieurs qu'Ecole de commerce et de gestion. Il faut s'appuyer sur ces partenariats pour en élargir le champ d'application, pour analyser leur fonctionnement et leurs résultats de manière à leur donner une toute autre dimension pour répondre au besoin d'évolution déjà souligné. Le partenariat doit être l'outil permettant de décloisonner, de faire profiter chaque établissement des bonnes pratiques de chacun, de se fixer ensemble de nouveaux objectifs.

**Les partenariats à construire entre Universités et grandes Ecoles sont à développer autour des six propositions suivantes que nous chercherons à justifier et à illustrer :**

- 1- Un domaine à ne surtout pas oublier : l'entrée dans l'enseignement supérieur**
- 2- Un domaine à ne pas négliger : le parcours L (licence)**
- 3- Un domaine privilégié du partenariat : master, doctorat et recherche**
- 4- Un instrument à encourager : la mobilité et le service partagé des enseignants**
- 5- Une nécessité : le partenariat, le partage de « marques » communes, éléments stratégiques de l'attractivité internationale de notre enseignement supérieur**
- 6- Une priorité : le cadre institutionnel et géographique du partenariat**

En conclusion, nous nous demanderons quel rôle l'Etat doit jouer pour inciter à ces nouveaux partenariats au moment où la loi dite LRU d'août 2007 accorde enfin plus d'autonomie à nos Universités. L'enseignement supérieur est une mission de service public assumée par des établissements qui peuvent ne pas avoir le même statut juridique. Autonomie signifie responsabilité de ces établissements mais n'implique pas une démission de l'Etat. Au contraire, l'autonomie oblige l'Etat à fixer clairement les objectifs du service public de l'enseignement supérieur en s'appuyant sur la contractualisation et l'évaluation.

### **1- Un domaine à ne surtout pas oublier : l'entrée dans l'enseignement supérieur.**

La plupart des observateurs s'accordent pour reconnaître que l'entrée dans l'enseignement supérieur ne se fait pas dans les meilleures conditions pour une grande majorité des lycéens d'abord faute d'une bonne information et d'une bonne orientation rendues difficiles par la diversité des parcours proposés ou les a priori attachés à certaines filières.

Mis à part les jeunes décidés à entrer en faculté de médecine (sans toujours avoir conscience des exigences du concours de fin de première année) ou de droit (encore que beaucoup y viennent par défaut), ceux qui souhaitent une formation courte et choisissent STS ou IUT (même si nombreux sont les bacheliers généraux ayant compris qu'un IUT permettait d'intégrer une école à bac +2 ou + 3, particulièrement en gestion des entreprises), il y a les initiés qui connaissent le cursus des classes préparatoires, les meilleurs lycéens que l'on va diriger vers cette voie. Nos élèves les plus doués ne choisissent pas les filières universitaires, en particulier parce que les filières sélectives sont considérées comme garantissant une insertion professionnelle et parce que, médecine et droit exceptés, les débouchés de l'Université sont encore trop compris comme les seules carrières d'enseignement et de recherche. Cette situation est à l'opposé de la situation dans tous les autres grands pays développés comme des pays émergents.

Les classes préparatoires ont le grand mérite d'être un parcours exigeant où l'élève bénéficiera à la fois d'un apprentissage de connaissances étendues et s'initiera à des méthodes de travail qui lui seront utiles tout au long de sa vie. Mais le caractère nécessairement intensif du cursus a aussi ses limites. Par ailleurs, les efforts faits depuis quelques années pour attirer

vers les classes préparatoires des lycéens d'établissements situés dans des quartiers défavorisés ont eu des résultats mais marginaux. Force est de constater que ces classes ne jouent plus le rôle d'ascenseur social qui a été longtemps l'un de leur principal mérite. Le problème n'est pas lié à la classe préparatoire en soi mais résulte des faiblesses de notre système éducatif qui ne sait plus assez aider les jeunes à se préparer aux efforts. Nous retrouvons le même problème dès l'entrée en S au lycée comme dans les premiers cycles scientifiques universitaires. Mais le constat est là. Selon « L'état de l'enseignement supérieur et de la recherche », publié en novembre 2007 par la DEPP, si 30 % des nouveaux bacheliers inscrits à l'Université sont issus des catégories sociales les plus favorisées, ils sont 49.2 % dans les CPGE. Il y a 38.5 % d'enfants d'ouvriers et employés dans les STS contre moins de 16 % en classes préparatoires. L'analyse montre encore l'influence de l'établissement secondaire où le jeune est scolarisé en terminale. Etre inscrit dans un lycée où la moitié des élèves sont d'origine ouvrière pèse très négativement sur une orientation en CPGE. Se trouver dans un lycée où existe une classe préparatoire, être scolarisé en Ile-de-France ou dans un établissement privé, exerce a contrario un effet positif. Dans nos Ecoles les plus « cotées », la « concentration » sociale a progressé.

L'ensemble des acteurs du système de l'enseignement supérieur doit se mobiliser pour assurer aux jeunes Français une meilleure information et une meilleure orientation. Le partenariat doit être non seulement un partenariat Universités-grandes Ecoles afin d'expliquer ce que chaque établissement propose, mais un partenariat enseignement secondaire-enseignement supérieur.

Le fait pour une université ou une grande Ecole d'informer sur ce qu'elle est, d'aller à la rencontre des lycéens ne peut suffire. Au contraire, la diversité des informations recueillies va le plus souvent désorienter le lycéen plutôt que l'aider. Il serait impératif d'informer ensemble. **Pourquoi ne pas faire de l'information aux lycéens une compétence de base des PRES ?** Chaque PRES aurait son service d'information et d'orientation s'appuyant sur un réseau d'enseignants et d'étudiants volontaires pour aider à une telle action. Ce service commun établirait un lien conventionnel étroit avec le système d'orientation du secondaire. Le mieux serait même une structure unique ; le processus efficace serait un processus continu démarrant dès la classe de 3<sup>ème</sup>. Des systèmes d'information compatibles seraient établis entre lycées et PRES. **Un conseil stratégique co-présidé par un enseignant du supérieur et un représentant du monde économique serait créé pour animer l'ensemble, en étroite liaison avec le secondaire.** Il faut en effet informer au moins autant sur les débouchés que sur les filières, sur l'employabilité après les études que sur l'intérêt intrinsèque des apprentissages.

Il faut aller encore plus loin dans le mécanisme dit d' « orientation active » tel qu'établi en classe terminale, dans **le dossier unique de candidature à une filière de l'enseignement supérieur**, et renforcer les processus de dialogue et de décision d'admission. Il ne s'agit pas de détailler les formes de cette évolution qui devront faire l'objet d'un débat national ni de discuter le droit de chaque bachelier à intégrer une formation d'enseignement supérieur. Il s'agit de proposer que cette évolution soit conduite ensemble, dans le cadre du service mentionné ci-dessus à créer au sein des PRES.

**Il faudra qu'Universités, grandes Ecoles et enseignement secondaire travaillent ensemble pour que ce système ne fonctionne pas en vase clos sur un territoire prédéfini.** Notre pays doit assurer une égalité des chances, permettre aux meilleurs et aux plus motivés des lycéens de tenter leur chance hors de leur région ou leur ville d'origine, permettre donc une mobilité géographique dès le baccalauréat obtenu. Se pose aussi la question des élèves

ultra-marins auxquels il serait nécessaire de faciliter l'information et l'orientation pour qu'ils ne soient pas contraints de rester sur leur territoire d'origine, prévoir en raison de leur situation particulière des mécanismes spécifiques. Un tel objectif ne peut être atteint par des initiatives prises par tel ou tel établissement, aussi intéressantes qu'elles soient. Il relève à l'évidence d'un partenariat regroupant l'ensemble des acteurs concernés.

**Sur ce sujet fondamental, des propositions pourraient être demandées au délégué interministériel à l'orientation.**

## **2- Un domaine à ne pas négliger : le parcours L (licence)**

Avec le système de Bologne, les trois premières années post-baccaulauréat sont le fondement même d'un parcours de formation avant une spécialisation professionnelle ou une formation par la recherche des niveaux master et doctorat. Alors que dans les pays où les établissements universitaires sont les mieux cotés ce parcours s'attache à proposer une certaine pluridisciplinarité et à ne pas enfermer trop vite l'étudiant dans une filière, la France, avec sa dualité Universités-classes préparatoires aux grandes Ecoles (CPGE), est à contresens. Nous voudrions cependant montrer que, même si des évolutions sont nécessaires, et que le partenariat peut en être l'un des instruments, la situation française ne mérite pas une critique excessive. Au-delà des défauts du mécanisme d'orientation déjà abordé, les classes préparatoires sont un formidable parcours de réussite. Il serait paradoxal de revenir sur un tel succès alors même que le principal défi de nos Universités est de diminuer l'échec, spécialement en première année, du parcours L. Les élèves des classes préparatoires intègrent pour la plupart une Ecole après 2 ou 3 ans, voire 4 ans. Ceux qui renoncent avant sont désormais heureusement accueillis en Université avec une reconnaissance de leur formation (ECTS). Par ailleurs, et c'est le plus important, les grandes Ecoles ont diversifié leur recrutement et les classes préparatoires ne représentent souvent qu'une moitié de leurs admissions. Les concours à bac + 2, bac + 3 et bac + 4, permettent à des étudiants venant d'une filière universitaire d'intégrer une école. Ces « passerelles » ne relèvent pas d'un partenariat en ce sens que les règles d'entrée sont fixées par les Ecoles, mais le principe d'égalité interdit des accords Universités/grande Ecole qui donnerait aux étudiants des universités contractant avec une Ecole donnée une préférence affichée. Il est important de conserver un recrutement sur concours nationaux. C'est aux Universités d'aider leurs étudiants volontaires à préparer ces concours, et si elles ne le font pas, sauf rares exceptions, c'est bien sûr pour ne pas favoriser elles-mêmes la fuite de leurs meilleurs étudiants. Elles pourraient réagir autrement si un partenariat développé au niveau master et doctorat leur permettait de penser à un retour de ces étudiants dans le giron universitaire.

Maintenir les classes préparatoires bien entendu mais, nous disent certains, les placer au sein de l'Université ? Pourquoi plutôt ne pas favoriser une saine émulation ? **Nous exprimons le vœu que des classes préparatoires soient créées au sein de l'Université.** Cette expérimentation, conduite avec des Universités volontaires et le concours de l'Inspection générale, avec des moyens comparables à ceux dont disposent les lycées, pourrait se révéler intéressante. Les prépas « intégrées » type INSA ou INP montrent que cela peut fonctionner.

**Une évolution des classes préparatoires et des premiers cycles universitaires est cependant nécessaire.** En rapprochant CPGE et Universités, on facilitera à l'évidence le partenariat Universités/grandes Ecoles. Les premiers cycles ne sont pas assez pluridisciplinaires et n'insistent pas assez sur la méthodologie permettant de faciliter l'acquisition des connaissances comme le travail individuel. Et même si l'objectif des classes

préparatoires est par définition la préparation d'un concours, il est essentiel de développer l'ouverture donnée aux élèves par une formation plus large comme les TIPE, d'approfondir le premier lien établi avec la formation à la recherche. Nous nous félicitons que les nouveaux professeurs de classes préparatoires soient aujourd'hui pour la plupart docteurs, mais ceci devrait être la règle générale. Il conviendrait que ces docteurs ne perdent pas définitivement tout lien avec un laboratoire de recherche, localisé soit dans l'Université soit dans une grande Ecole. Il serait à cette fin opportun de favoriser des dispositifs permettant aux professeurs de prépas de poursuivre une activité de recherche, ou de créer des liens avec certains milieux professionnels. Sous le contrôle de l'Inspection générale, leurs obligations de service devraient être fixées en conséquence. Une année sabbatique dans un laboratoire de recherche pourrait être utile trois ou quatre fois dans la carrière permettant, pour certains, une réorientation vers une carrière universitaire, voire dans l'entreprise. Il serait aussi intéressant de proposer à des universitaires enseignant dans le parcours L d'assurer certains cours et/ou « colles » en classes préparatoires. Des détachements de personnels entre les deux systèmes pourraient être encouragés. Des universitaires pourraient se voir confier des enseignements, notamment ceux relevant d'une ouverture pluridisciplinaire que les concours reconnaîtraient par une épreuve spécifique. **Cette osmose progressive permettrait à terme de s'interroger, avec les Ecoles, sur le devenir, non des CPGE, mais de leur positionnement institutionnel par le moyen d'un partenariat avec le système universitaire, dans le cadre du PRES.**

L'important c'est de reconnaître que la classe préparatoire, en cohérence avec l'organisation européenne de l'enseignement supérieur, est une modalité du parcours de la licence permettant dans de bonnes conditions d'aborder le master. Elle est une vraie formation universitaire d'où cette indispensable ouverture pluridisciplinaire dans les programmes suivis tout en gardant sa vocation de préparation à des concours lesquels devront évoluer en conséquence. L'important c'est de considérer que la grande Ecole est le lieu d'une formation pleinement universitaire quelle que soit la structure institutionnelle qui est la sienne dès que le diplôme délivré est accrédité au plan national. L'important c'est d'encourager Universités/lycées et Ecoles à multiplier leurs formes de partenariat pour aller dans cette direction. Par la contractualisation des établissements, l'Etat se devra d'encourager les initiatives de partenariat qui lui apparaîtront les plus prometteuses. Un seul exemple : pourquoi ne pas proposer aux étudiants, dans des conditions à déterminer et à l'instar de la pratique des Ecoles normales supérieures, de pouvoir suivre un ou plusieurs cours dans un autre établissement ou prévoir des unités de valeurs communes à une filière d'une grande Ecole et à une filière universitaire ? Pour inciter à ces parcours mixtes, pourquoi ne pas donner un coefficient privilégié aux U.V. obtenues dans un autre établissement que celui où l'étudiant est inscrit ?

### **3- Un domaine privilégié du partenariat : master, doctorat et recherche**

C'est le domaine où le partenariat Universités/grandes Ecoles est aujourd'hui le plus développé. Les masters communs, les écoles doctorales communes, les laboratoires communs ne sont plus des exceptions. Nous devons en tirer la leçon que l'opposition souvent affichée entre ces établissements est heureusement largement atténuée par le volontarisme et l'initiative des responsables et d'enseignants tant des Universités que des Ecoles.

**Une attention particulière concernant nos Universités d'outre-mer.** Ne pourrait-on encourager de grandes Ecoles métropolitaines à nouer des liens avec ces Universités, à établir des diplômes communs sur des thématiques importantes pour l'économie des départements ou

territoires concernés, avec en même temps le souci de s'adresser à des étudiants de pays voisins ?

Pour les masters, il faut continuer à développer ces formations communes. L'Etat doit les encourager clairement. Une formation commune signifie des unités de valeur prises dans chaque établissement. Elle doit être également équilibrée dans l'apport de chacun aux enseignements proposés.

A cette fin, **il est nécessaire d'accepter la codiplomation** pour toute formation conçue entre deux ou plusieurs établissements et jugée comme présentant les critères d'exigence requis pour être accréditée au terme d'une évaluation effectuée par l'AERES. Ceci ne pose aucun problème quand les établissements concernés sont des établissements publics ou quand le diplôme se veut simplement un diplôme d'établissement.

En revanche, **le monopole de la collation des grades interroge par rapport à une cohabilitation d'un diplôme national concernant un établissement public et une Ecole n'ayant pas ce statut**. Le Conseil d'Etat semble dire clairement qu'il y a là un principe fondamental reconnu par les lois de la République, principe de valeur constitutionnelle dont le respect s'impose au législateur même si le texte de la Constitution ne le mentionne pas expressément. Cette position, même contestée par certains, même s'il existe des exceptions, par exemple au profit de Supelec pour le doctorat (mais aucun recours n'avait été introduit), rend difficile de cohabiliter sans prendre un risque juridique important. En conséquence, nous suggérons aux parties de présenter la demande dans le cadre d'un PRES qui, lui, pourra être habilité dès lors qu'il est constitué sous la forme d'un EPCS. Qui plus est, cette solution montrerait bien que le PRES est le lieu où l'on fait ensemble. On peut alors concevoir que le diplôme signé par le Président du PRES soit accompagné du sceau de chacun des établissements où est assurée la formation. Dans l'hypothèse où nous ne serions pas dans le cadre du PRES, l'établissement public, donc l'Université, peut seul être habilité mais il doit être possible de proposer à celle-ci que le ou les établissements privés partenaires soient considérés comme assurant « conjointement » la formation et que le diplôme porte également le sceau du ou des établissements en question.

Il ne s'agit pas ici de créer une nouvelle querelle public/privé mais encore une fois de rappeler que le partenariat implique un égal respect des partenaires. Comment encourager à faire ensemble si un seul apparaît porter une formation conjointe ? La solution esquissée respecte la situation juridique présente. La refuser serait porter atteinte au développement de formations communes dont le principe fait l'unanimité. Vouloir une véritable cohabilitation quand l'établissement partenaire n'est pas un établissement public impliquerait une évolution de nature constitutionnelle. **Il pourrait être intéressant de réfléchir à une mention autorisant explicitement cette codiplomation dans la réécriture envisagée du préambule de la Constitution**. Il est essentiel de clore une querelle inutile pour, dans un partenariat, reconnaître clairement l'apport de chaque établissement quelle que soit sa nature juridique.

Cette codiplomation, dont je souhaite qu'elle s'inscrive dans la logique du partenariat entre Universités et Ecoles, doit jouer dans les deux sens, c'est-à-dire un diplôme de l'université délivré à un élève d'une école et un diplôme d'une école délivré à des étudiants à partir du moment où on leur donnerait la possibilité de suivre un pourcentage significatif des enseignements de l'école considérée.

Soulignons aussi combien à ce niveau des études universitaires l'entreprise peut être un facteur favorisant le partenariat entre Universités et Ecoles. Dans l'intérêt des étudiants

(faciliter leur insertion professionnelle) et le leur (trouver les personnes nécessaires à leur développement), les entreprises devraient être incitées à prendre des initiatives pour susciter ces partenariats.

Pour le doctorat, nous prônons également la codiplomation comme le prévoit l'arrêté du 7 août 2006 sur les études doctorales.

Il faut aussi regretter le faible nombre des étudiants des grandes Ecoles qui vont poursuivre leur formation en doctorat. Même si les statistiques révèlent que la comparaison internationale est difficile à établir, il y a là un incontestable défi à relever pour faire de l'innovation un levier de notre développement. Le déficit de nos entreprises à valoir sur l'expérience du doctorat rend l'objectif prioritaire. Ecartez nos meilleurs étudiants du doctorat est paradoxalement. Amener plus d'étudiants jusqu'au doctorat doit constituer un objectif commun.

Les dispositifs mis en place pour remédier à ce constat restent insuffisants. Par exemple, le « doctorant-conseil » créé en 2007 est une bonne idée mais sa mise en œuvre est trop limitée faute de missions proposées par les entreprises. Pourquoi ne pas inciter à l'ouverture d'une « banque » d'offres de missions alimentées par les entreprises ? Le « contrat doctoral » proposé par le ministre de l'enseignement supérieur début octobre 2008 est aussi un « outil » prometteur puisqu'il permettra aux doctorants d'assumer des activités complémentaires à sa thèse à savoir « valorisation, missions de conseil ou d'expertise pour les entreprises ou les collectivités publiques ».

Les causes de cette situation sont connues et multiples. La revalorisation des métiers de la recherche sera la pierre angulaire de l'attractivité du doctorat. Mais reconnaissions aussi que le parcours des élèves des Ecoles (sauf dans celles les plus cotées) ne les a pas assez sensibilisés à la recherche, privilégiant une formation destinée à proposer aux entreprises davantage des gestionnaires que des chercheurs ou des personnes formées à l'innovation. Les entreprises – à l'exception de quelques grandes entreprises où le haut niveau technologique exige des services de recherche développés – ne semblent pas accorder une attention particulière au recrutement de docteurs et à leur proposer une intégration attractive (donc pourquoi les étudiants feraient-ils l'effort du doctorat ?). Elles préfèrent embaucher dès le master considérant la capacité d'adaptation des diplômés plus facile. A contrario, l'exemple de la chimie montre, quand les entreprises reconnaissent la valeur ajoutée du doctorat, que le nombre d'élèves ingénieurs continuant en doctorat représente 25 % des ingénieurs diplômés.

Il est essentiel que nous formions davantage de docteurs, en particulier issus des Ecoles, y compris pour les écoles de commerce où le doctorat est une quasi exception. Les Ecoles doivent motiver leurs meilleurs étudiants, les masters communs doivent être un lieu de mobilisation à cet effet. Universités et Ecoles doivent imaginer d'une manière prioritaire des partenariats pour relever ce défi qu'il faut atteindre. Mais cet effort n'a pas de sens s'il n'est pas conduit en étroite liaison avec le monde des entreprises. Nous devrions nous donner comme objectif d'augmenter sensiblement d'ici à 10 ans le nombre des docteurs issus des grandes Ecoles. **Je suggère que le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche missionne un chef d'entreprise pour lui faire des propositions, d'abord pour valider un tel objectif et le chiffre à retenir comme progression nécessaire, puis pour proposer les mesures à prendre pour relever ce défi, définir un standard qualité du doctorat français et s'assurer des débouchés de ces docteurs.** Celui-ci s'appuiera sur la CPU, la CGE et la CDEFI pour cette mission.

**Comment le doctorat pourrait-il être considéré comme une première expérience professionnelle ?** C'est une voie qu'il convient prioritairement d'explorer.

Pourquoi aussi ne pas permettre d'utiliser une partie des ressources du crédit impôt-recherche pour aider les entreprises, dont les PME, à embaucher des docteurs en finançant les premiers mois de leurs contrats ? Il faudrait démontrer aux entreprises que le doctorat est plus sélectif qu'elles ne l'imaginent, que les écoles doctorales ont su ouvrir le doctorant à d'autres sujets que sa thèse, que le doctorat apporte une vraie valeur ajoutée et n'est pas une formation destinée à former aux seuls métiers de la recherche. Il faudra aider le doctorant à établir des liens avec l'entreprise pendant ses trois années de doctorat. L'important c'est de valoriser le docteur auprès de l'entreprise, la convaincre de sa plus-value.

Une autre difficulté réside dans l'hétérogénéité de la qualité des docteurs formés. Travailler à définir un « standard » doctoral très élevé en France en s'inspirant des meilleures pratiques étrangères constituerait à la fois une garantie pour les futurs employeurs potentiels, mais aussi un gage d'attractivité accrue pour les futurs enseignants-chercheurs de pays en émergence, dont les besoins de formation doctorale sont en train d'exploser. La capacité d'influence de ces futurs prescripteurs francophiles sera considérable, selon leur nombre, et c'est là l'intérêt des Universités autant que des Ecoles, ainsi que du pays. Faire travailler tous les acteurs universitaires à ces standards, en même temps que réfléchir à de puissants systèmes de bourse pour doctorants étrangers, constituent certainement des éléments de politique universitaire qui devraient être étudiés ensemble, universités, écoles et entreprises, en partenariat.

Concernant la Recherche, je ne peux que renvoyer au rapport remis en avril 2008 par François d'Aubert « Vers un partenariat renouvelé entre organismes de recherche, Universités et grandes Ecoles ». Il y a là des propositions d'action dont la mise en œuvre s'inscrira pleinement dans la problématique du partenariat Universités/grandes Ecoles, même si ce partenariat n'a de sens qu'en y associant le plus étroitement possible les organismes de recherche.

J'ajouterais que la diversité du système public d'enseignement supérieur et de recherche français conduit à des difficultés en matière de relations avec les entreprises qu'il s'agisse de protéger, de développer, de valoriser ou de défendre des résultats de la recherche publique, de négocier des contrats de recherche ou de participer à une création d'entreprise issue de la recherche, des compétences nombreuses et pointues sont nécessaires. La plupart des établissements n'ont pas la taille ou le volume de recherche susceptibles de justifier les recrutements correspondants.

Si les Ecoles d'ingénieurs les plus importantes ou les plus actives en recherche parviennent à des volumes importants de contrats de recherche signés avec les entreprises (Ecole des Mines de Paris, Institut Télécom, ENSAM, INSA Lyon, INP de Grenoble, Toulouse et Nancy ...), de trop nombreuses Ecoles n'ont pas d'activité contractuelle significative. Les Universités ont pour leur part des niveaux de contrats très contrastés (des universités scientifiques sont très actives ; les universités de sciences humaines et sociales beaucoup moins). En termes de propriété intellectuelle, seules quelques universités ont une activité significative, les autres, comme les Ecoles, abandonnant en général la propriété intellectuelle.

**Dans ce contexte, un rapprochement entre établissements pour contribuer à une meilleure valorisation de la recherche est nécessaire : entre organismes nationaux de recherche et établissements de formation mais aussi entre Universités et Ecoles.**

Fort de ce constat, le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a été à l'initiative d'un appel à projets financé par l'ANR, en juillet 2005. Cet appel à projets a rencontré un vif succès (27 réponses déposées) qui reflète une structuration essentiellement régionale. Le comité de sélection a choisi 14 projets, bénéficiant d'un soutien global de 12.4 M€ sur 3 ans. Dans dix des quatorze dispositifs, des écoles d'ingénieurs sont partenaires d'universités pour faire vivre cette mutualisation des moyens humains et matériels, qui n'a de sens réel que si les objectifs et, à terme, les méthodes sont partagés.

En termes d'observation globale de fonctionnement, il est à noter que les différences qui peuvent se faire jour dans le comportement des acteurs en matière de mutualisation se font plus sur la taille des établissements (certaines écoles ont une taille trop faible pour disposer de leurs propres structures de recherche) ou par l'histoire des relations entre établissements que par leur statut.

Enfin, la montée en puissance des PRES devrait permettre, dans les années à venir, de conforter cette mutualisation. Il faut cependant noter qu'il semble dans un premier temps que les dispositifs entrant dans ce cadre structurel ne couvrent que les membres fondateurs des PRES ; la bonne intégration des écoles d'ingénieurs passera donc probablement par ce rôle fondateur au sein des structures de coopération régionales.

#### **4- Un instrument à encourager : la mobilité et le service partagé des enseignants**

**Je souhaite insister sur cette proposition.** Elle pourrait être à terme le meilleur instrument du partenariat Universités/grandes Ecoles en créant progressivement des liens qui seront à l'origine d'initiatives communes facilitant l'exercice conjoint de domaines nouveaux de compétences. Mais service partagé ne signifie pas des heures supplémentaires effectuées dans un autre établissement en sus de son service statutaire. Il s'agirait vraiment d'un pacte conçu et voulu ensemble avec un objectif commun bien déterminé.

Nous avons déjà évoqué ce point concernant les classes préparatoires. Mais on doit aller plus loin. Pourquoi ne pas encourager Universités et Ecoles à favoriser des obligations de services partagés dans le cadre de formations communes, voire à recruter ensemble des enseignants dont le profil du poste serait conçu en fonction du partenariat souhaité ? La loi LRU permet des comités de sélection communs. Des conventions ad hoc entre Universités et Ecoles peuvent être aussi un bon instrument déterminant également le partage des charges entre chaque établissement.

En parallèle on pourrait favoriser au cours d'une carrière une mobilité pour aller successivement d'une Université à une Ecole ou vice-versa. Pour tenir compte des contraintes statutaires des maîtres de conférences et professeurs des Universités, ces dernières pourraient utiliser la procédure de la délégation. Quant au recrutement d'universitaires par les Ecoles, il serait possible d'utiliser le détachement voire la mise à disposition. Enfin des mesures spécifiques devront être trouvées pour concerner également les établissements universitaires privés.

L'autonomie reconnue aux Universités par la loi de 2007 doit faciliter cette mobilité et ce service partagé des enseignants. Ceux-ci peuvent être à l'origine de la constitution d'une seule communauté qui sera le terreau d'un partenariat renforcé.

## **5- Une nécessité : le partenariat, le partage de « marques » communes, éléments stratégiques de l'attractivité internationale de notre enseignement supérieur**

L'enseignement supérieur français est un élément clé du rayonnement international de notre pays. S'il présente à cet égard des résultats souvent plus positifs que nous le croyons, nous avons des efforts à faire pour rester dans la compétition mondiale. Le « marché » (si l'on peut utiliser ce terme) de la formation, la formation à la recherche, auront pour les pays les plus performants des conséquences économiques importantes. Former les futurs cadres d'autres Etats est, chacun le sait, l'un des facteurs premiers pour être durablement présent économiquement.

Il faut « jouer en équipe » au plan international pour porter la marque « France » et promouvoir la qualité de nos formations. C'est l'intérêt supérieur du pays qui compte, avant la stratégie de tel ou tel établissement. C'est pourquoi le partenariat Universités/grandes Ecoles doit ici être la règle.

Quatre questions méritent des réponses :

- a) Notre système d'enseignement supérieur est-il suffisamment lisible pour être attractif ?
  - b) Comment accueillir les meilleurs étudiants étrangers ?
  - c) Quelle stratégie d'implantation internationale pour nos établissements ?
  - d) Quelle doit être la langue d'enseignement ?
- 
- a) Notre système d'enseignement supérieur est-il suffisamment lisible pour être attractif ?

Personne ne peut contester que tel n'est pas le cas. Que veut dire Ecole ou même grande Ecole au plan international ? Que peut représenter un établissement ne regroupant pas au moins plusieurs milliers d'étudiants, ne disposant pas d'un corps enseignant permanent suffisant, de laboratoires de recherche ? Partout dans le monde co-existent des établissements publics et privés, d'élite et de masse, le plus souvent pluridisciplinaires mais aussi spécialisés (universités technologiques, voire établissements de gestion). Mais ce qui compte, sauf rares exceptions, c'est le label Université et c'est la « marque » reconnue à certaines (Cambridge, Oxford, MIT, Harvard, Stanford, Bocconi ...). Or en France seule la Sorbonne est une « marque » universellement assise ... et la division des universités parisiennes ne permet guère de capitaliser sur celle-ci ! Peut-on vraiment rendre lisible une appellation Paris VI ou Paris XI, Lyon I, II ou III ? Que veut dire Ecole Polytechnique, Ecoles des Mines ou Ecole des Ponts pour un Chinois ou un Indien ? ...Alors que certaines « Ecoles » sont vues de l'étranger comme des universités spécialisées dans un champ disciplinaire. Universités, Ecoles et Organismes de recherche doivent établir progressivement des politiques de « marques » fortes.

Le débat autour du **classement de Shanghai** est révélateur. Les critères retenus par ce classement sont discutables parce qu'ils ne tiennent pas compte de la qualité de la formation et s'appuient seulement sur certains aspects de la Recherche. Nos médias lui donnent une importance qu'il n'a pas aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni malgré les résultats positifs de leurs Universités. Pourquoi se polariser sur ce seul classement ? D'autres existent et ne sont pas assez connus en France. On ne parle pas assez des classements établis par les grandes entreprises, comme Universum qui montre les employeurs les plus plébiscités par les étudiants. Le classement du Financial Times relatif aux écoles de commerce, lequel repose sur la faculté des diplômés à trouver un emploi et leur niveau de rémunération, place 5 de nos Ecoles dans les 10 premières et nous occupons les 3 premières places. Le classement du Times Higher Education est très respecté aux Etats-Unis. Le classement de l'Ecole des Mines est très favorable à des établissements français. Mais le classement de Shanghai existe et il a une influence réelle en termes d'attractivité, particulièrement en Asie. Avant d'inventer un nouveau thermomètre (d'où l'intérêt d'un classement dont l'Union européenne prendrait l'initiative), essayons de nous donner les moyens d'élever notre température ! La solution serait **que le PRES soit l'établissement pris en compte**. Ceci implique, outre (nous y reviendrons) de vraies compétences exercées à ce niveau, que le PRES détermine une appellation commune que chaque établissement utilisera et qu'en ensemble ils valoriseront comme « marque » à l'international (exemples : Université de Lyon, Paris-Tech ...). Accepter de signer les publications des enseignants-chercheurs sous le sceau du PRES (avec mention de l'établissement d'affectation) serait un signe de visibilité important. Rechercher d'autres éléments pour accroître cette lisibilité constitue un axe de travail essentiel.

b) Comment accueillir les meilleurs étudiants étrangers ?

Soyons réalistes. Nous avons un nombre important d'étudiants étrangers en France mais en nombre insuffisant en provenance des pays les plus développés, et nous n'avons plus les meilleurs étudiants venus des pays émergents.

Il est impératif de réagir. Encore une fois, savoir former chez nous ceux qui seront décideurs demain dans leurs pays respectifs est le meilleur des investissements, celui à l'effet multiplicateur le plus élevé. La formation des futurs universitaires des pays émergents représente par exemple un enjeu essentiel pour la France.

Nous pouvons gagner ce défi. Nos formations au niveau master et doctorat sont de bonne qualité, nous avons su construire des filières où les liens avec l'entreprise sont plus importants que dans bien d'autres pays. Mais ce qui joue en notre défaveur c'est d'abord la faible lisibilité de notre système, les difficultés pour obtenir un visa, ou les conditions d'accueil (bâtiments universitaires, logements, bibliothèques, activités sportives ...) même si sur ce plan ce n'est pas vrai dans la plupart des Ecoles. Nous ajouterons que pour attirer ces meilleurs étudiants, il faut également que nos établissements parviennent à recruter comme enseignants des professeurs étrangers déjà reconnus pour appuyer leur attractivité sur cette présence. Un recrutement commun Université/Ecole pourrait faciliter la réunion des conditions permettant d'attirer de telles « locomotives » (si là encore on savait faciliter l'obtention pour ces professeurs et leur famille des visas nécessaires. Combien aujourd'hui renoncent à venir en France du fait de la complexité et des délais pour ces procédures, sans être certains d'un résultat positif !).

Pour modifier cet état de fait, il faut d'abord que nos établissements conduisent une politique forte pour « se vendre » à l'étranger. Avec l'appui de Campus France ils doivent, comme déjà

mentionné, le faire en cherchant à imposer une marque laquelle doit reposer sur une unité de territoire, d'où la **proposition de mener cette stratégie ensemble, Universités et grandes Ecoles, au niveau du PRES**. Dans le monde multipolaire qui est le nôtre, la lisibilité ne relève pas d'une unité de formation mais repose sur des projets communs issus d'une unité territoriale. Cette stratégie devrait être mise en œuvre en lien étroit avec les collectivités territoriales, et d'abord les Régions. Le plan Campus peut être un formidable atout. Réservons clairement les moyens qu'il sous entend aux seuls établissements qui y postulent en partenariat. Il est nécessaire de fédérer les compétences pour analyser les mobilités internationales, répondre aux appels d'offres internationaux, apprendre à se projeter sur les futurs marchés de l'enseignement supérieur à 20 ans. Certains établissements, universités et écoles, sont en avance avec une part importante d'étudiants étrangers et des dispositifs de recrutement intéressants. Que le partenariat permette de s'inspirer des meilleures pratiques.

Enfin pourquoi ne pas accepter que les étudiants étrangers non européens paient des frais de scolarité correspondant aux coûts de leur formation ? Ce serait une mesure de saine gestion et un meilleur signal donné à Pékin ou Rio que celui d'établissements français attractifs parce que gratuits. Un tel système serait complété par des systèmes de bourses sur critères universitaires ou sociaux. Notre gratuité est perçue comme un signal de non-qualité par les pays tandis qu'elle prive les établissements de ressources précieuses. Les écoles de management françaises, qui exigent des étudiants ce type de contribution, sont particulièrement bien placées dans les classements internationaux les concernant : cela peut faire réfléchir.

### c) Quelle stratégie d'implantation internationale pour nos établissements ?

Accueillir des étudiants étrangers ne suffit plus. Même pour les faire venir, il est désormais nécessaire d'être présent dans les pays étrangers. Nos établissements doivent « délocaliser » des formations soit dans des universités partenaires à travers un mécanisme de codiplomation, soit directement ouvrir un campus propre sur place. Telle est aujourd'hui la règle du jeu du « marché » de l'enseignement supérieur.

Nos établissements sont trop individualistes, ce qui les empêche d'avoir une force de frappe suffisante. Ils se concurrencent souvent sur un même site, et quelquefois entre établissements d'une même région et sur les mêmes disciplines, ce qui n'améliore guère notre lisibilité ! Nos ambassades transmettent ce message d'alerte de façon constante.

Il importe d'avoir des stratégies communes au moins au niveau d'un territoire donné en France. Là encore, **c'est au PRES et/ou à des réseaux structurés au plan national sur une base thématique qu'il convient d'assumer cette mission, au moyen d'un service des relations internationales à créer en son sein.**

Un point particulier est à signaler. Si chacun veut aujourd'hui être présent dans certains pays (Chine, Inde, Brésil, Europe de l'Est), nous oublions souvent l'Afrique, et d'abord l'Afrique francophone. Quelles que soient les difficultés à court terme, il y a pour notre pays une importante stratégie à ne pas oublier ce continent. **Il importe d'inciter Universités et grandes Ecoles, à travers les PRES, à « s'installer » davantage en Afrique du Nord comme en Afrique sub-saharienne.** Nous devrions le faire en privilégiant ces implantations dans le cadre d'accords avec des Universités locales. Nous devrions multiplier des formations codiplômantes avec période d'études dans l'Université ou l'Ecole en France, mais avec

l'obtention du diplôme dans le pays d'origine (pour ne pas interférer avec les problèmes d'immigration).

Enfin pourquoi ne pas fixer un cahier des charges pour toute demande de financement public à une opération de coopération internationale conduite par une université ou une grande école ? Ce serait le début de la sagesse. La Charte des bonnes pratiques applicables aux formations mises en œuvre à l'étranger par les établissements d'enseignement supérieur français, établie par le MESR et les conférences d'établissements avec les ministères des Affaires étrangères, sera un instrument utile.

d) Quelle doit être la langue d'enseignement ?

Cette question n'entre pas dans le champ à proprement parler de ce rapport. Mais je souhaite aborder cette question car elle se pose aussi bien aux Universités qu'aux grandes Ecoles. Elle est un élément de notre attractivité. Elle nécessite donc pour notre pays une stratégie commune à tous nos établissements quels qu'ils soient et elle devrait être à l'origine de partenariats spécifiques.

Très nombreux sont ceux qui pensent l'usage du français comme un handicap pour notre enseignement supérieur ! Plusieurs établissements développent des formations uniquement en anglais pour être, disent-ils, attractifs tant auprès des jeunes Français que des étudiants étrangers. Permettez-moi de penser que ce faisant nous portons gravement atteinte à ce qui devrait être au contraire **la force de notre enseignement supérieur, se présenter comme un système inscrit dans la diversité culturelle et linguistique** (ce qui nous distinguerait du reste du monde).

Personne ne met en cause le fait qu'il faille parler anglais aujourd'hui. Nous devons exiger des étudiants français un niveau très élevé d'anglais au moment de leur diplomation et à cette fin introduire des cours en anglais et prévoir une période d'étude dans une université anglophone. Mais ceci ne signifie pas une formation seulement en anglais ! Abandonner sa langue, c'est commencer à perdre son identité, c'est mettre en cause sa culture et les valeurs qu'elle porte.

Ne tombons pas d'un excès dans l'autre. Nous avons un vrai retard dans l'apprentissage de l'anglais. C'est un handicap certain pour notre pays et il est urgent de réagir. Mais cela n'implique pas d'en conclure que le souhaitable serait un enseignement tout et seulement en anglais.

Bien entendu vouloir faire venir en France un enseignant-chercheur reconnu mais non francophone implique qu'il puisse s'adresser aux étudiants en anglais. Oui, des étudiants non francophones ne viendront pas en France si nous leur imposons d'emblée des enseignements en français.

Mais ceci ne signifie pas, au contraire, renoncer à la carte du plurilinguisme. Nous devons expliquer que se former en France c'est l'assurance de parler français et anglais au minimum à la fin de son cycle de formation dans notre pays. Ce sera un atout pour les jeunes Français. Ce sera aussi un élément d'attractivité pour décider des étudiants étrangers à venir en France. Et l'on peut aisément trouver des solutions à un niveau de français insuffisant au départ (cours intensifs de français entre le moment de la pré-inscription et l'arrivée en France dans une

structure du pays d'origine, cours intensifs de français les semaines précédant la rentrée, première année en anglais avec cours de français parallèles et seconde année en français ...).

L'objectif devrait être de proposer en France un vrai multilinguisme : français, anglais et une seconde langue vivante étrangère.

Sur ce point aussi une action commune Universités et grandes Ecoles serait importante : en débattre avant tout, s'entendre sur certains principes, suivre certaines expérimentations conduites de concert (par exemple organiser ensemble des cours de français langue étrangère sur un même site).

## **6- Une priorité : le cadre institutionnel et géographique du partenariat**

Un véritable partenariat Universités/grandes Ecoles ne peut être conçu seulement sur des accords entre deux établissements et au cas par cas. Dans une telle situation, il restera marginal et peu lisible. Et si de tels accords entre établissements, bilatéraux ou multilatéraux, suffisaient à fonder un véritable partenariat, la mission qui m'a été confiée n'aurait pas eu de raison d'être ! Pour donner un contenu réel au partenariat, il faut l'inscrire dans un cadre institutionnel propre assis sur une unité territoriale. Ce cadre est seulement un instrument au service d'objectifs (meilleure information et orientation des lycéens, parcours de réussite, service partagé des enseignants-chercheurs, attractivité internationale ...) mais il est un outil nécessaire. Voilà pourquoi nous ne pouvons que **recommander une forte et rapide accélération du processus de constitution et de développement des PRES**.

D'autres types d'exercice en commun de certaines compétences existent, et d'abord les pôles de compétitivité ou les RTRA. Mais nous ne pouvons laisser se multiplier des strates institutionnelles, sources de concurrence inutile et de complication. Il ne s'agit pas de remettre en cause pôles de compétitivité et RTRA lesquels ont leur logique spécifique et dont la pratique montre tout l'intérêt, mais de suggérer que ce soit le PRES qui représente l'enseignement supérieur au sein de ces structures.

Certains préconisent un regroupement sur la base des filières de formation. Se constitueraient des « collégiums ». L'intéressant rapport d'un groupe de travail représentatif animé par M. CHABBAL en montre clairement l'intérêt et les modalités pour les formations d'ingénieurs et la structure pourrait être utilisée par d'autres ensembles disciplinaires. En indiquant que l'autonomie reconnue aux établissements doit permettre, s'ils le souhaitent, l'institution de tels collégiums, nous prônons une expérimentation à partir d'établissements volontaires. A la pratique de montrer comment ces collegiums pourraient, sans rendre encore plus complexe notre système universitaire, trouver leur place dans un ensemble déjà très (trop) stratifié. Mais pour ce qui est de « notre » problématique, jouons avant tout la carte des PRES si nous voulons que le partenariat Universités/grandes Ecoles devienne réalité. A ceux prônant ces collégiums de montrer qu'ils peuvent se substituer à des entités existantes, et non constituer une structure supplémentaire, qu'ils peuvent s'insérer directement dans la dynamique du PRES.

**Souhaiter le développement des PRES c'est d'abord se poser la question de son champ de compétences. Nous avons précédemment émis plusieurs suggestions de domaines où le partenariat pourrait s'inscrire dans le cadre du PRES. Ne pourrait-on envisager de donner progressivement – mais dans un délai déterminé, cinq ans par exemple – un socle minimal de compétences à exercer conjointement : service d'information et**

d'orientation des lycéens, service des relations internationales, masters conjoints, écoles doctorales, publications sous le nom du PRES, certains services administratifs à mettre en commun (paye des personnels; systèmes informatiques ; services aux étudiants (bibliothèques par exemple), fondation partenariale et mécénat ... ? Ce socle minimal pourrait donner lieu à certaines options, par exemple prendre la moitié au moins des compétences suggérées. Bien entendu un PRES pourrait aussi se voir confier par l'accord de ses membres d'autres compétences. Il serait encore positif qu'il puisse encourager des projets associatifs confiés à des étudiants et menés conjointement entre les établissements (le PRES pour réussir ne doit pas être une technostucture ne signifiant rien pour les étudiants).

Pour tenir compte du nombre important de membres, donc de la difficulté à obtenir un consensus pour un tel transfert, **pourquoi ne pas concevoir des mécanismes de « coopération renforcée »** comme le prévoient les traités européens (seuls les membres le souhaitant s'engageant au départ, les autres pouvant les rejoindre quand ils voudront ou pourront s'engager dans une telle action commune) ?

**Souhaiter le développement des PRES signifie ensuite s'interroger sur la gouvernance du PRES.** Si l'on veut que ce dernier devienne le cadre d'un véritable partenariat Universités/grandes Ecoles, il n'est pas souhaitable que les unes, sauf exceptions, soient les membres dits fondateurs et les autres seulement des membres associés. Pour accepter d'exercer en commun des compétences il faut que chaque établissement soit un membre à part entière du PRES. Et ceci n'entraîne pas nécessairement, pour tenir légitimement compte des différences de taille entre établissements, que chaque membre dispose d'une seule et même voix dans le mécanisme décisionnel. Il serait facile de s'inspirer des exemples de l'intercommunalité – où chaque commune a un nombre de représentants en fonction de sa population – ou de l'Union européenne – où le nombre de voix au Conseil varie d'un Etat à l'autre -. Quel que soit le système adopté, il faut une gouvernance forte du PRES (donc un Conseil limité dans le nombre de ses membres) sans quoi l'exercice des compétences transférées serait nécessairement l'objet d'accords sur le plus petit dénominateur commun. C'est pourquoi je pense que c'est l'établissement membre, donc son président ou directeur, qui participe à son instance décisionnelle. Ce n'est pas revenir sur la participation des différentes catégories de la communauté universitaire (enseignants, étudiants, ATOSS) à la gestion d'une Université ou d'une Ecole, mais cette participation s'organise au niveau de l'établissement. Et ceci n'empêche pas, au contraire, de créer des organes consultatifs au sein du PRES en fonction des compétences qui lui seraient reconnues. Une gouvernance forte c'est encore un président propre, distinct des chefs d'établissements en fonction. C'est aussi un conseil stratégique où seront présentes des personnalités extérieures françaises et étrangères (entreprises, élus, acteurs sociaux et culturels ...), conseil stratégique qui dialoguera avec le conseil d'administration du PRES.

Les PRES devront aussi déterminer comment associer les organismes de recherche. Recherche, valorisation, politique des ressources humaines rendent nécessaires cette ouverture si l'on veut une stratégie ambitieuse de site.

Paris et Ile-de-France nécessiteront des formes de PRES particulières puisqu'on ne peut à l'évidence imaginer un seul PRES ou même de simples regroupements sur une base géographique laquelle n'aurait pas de sens en terme de projet partagé. Une même Université ou Ecole pourrait appartenir à plusieurs PRES sur la base des compétences mises en commun. Les cas de Paris-Est ou Universud et Paris Tech montrent cependant que des PRES sont

possibles, qu'ils pourraient être attractifs même s'il faut regretter que Paris Tech regroupe seulement des Ecoles.

Il est souhaitable d'accepter divers types de PRES, de laisser une souplesse et de ne pas imposer un cadre de compétences et de gouvernance unique puis d'évaluer leurs résultats respectifs. Aux PRES « géographiques » autour d'établissements situés dans un même territoire, nous pourrions envisager des PRES « thématiques » construits autour d'une filière et de certains types d'établissements (exemple : les trois universités technologiques). Mais cette légitime reconnaissance de l'autonomie ne saurait dispenser l'Etat de conduire une politique fortement incitative.

Nous ne prônons pas une nouvelle structure qui s'ajoutera aux établissements en complexifiant encore notre système d'enseignement supérieur. Le PRES n'ajoute pas. Il simplifie s'il est bien un lieu d'exercice en commun de compétences et non, pour une compétence donnée, une strate supplémentaire dans le processus de décision.

Certains pourraient s'étonner que nous privilégions autant le PRES alors même que la loi LRU, qui n'évoque pas le PRES créé au moment de la loi sur la recherche en 2006, proclame l'autonomie universitaire. Je n'y vois aucune contradiction, au contraire. C'est parce que nous allons avoir des établissements autonomes, donc responsables, disposant de l'ensemble des compétences propres à une université au sens international du terme que ceux-ci pourront s'engager dans un processus d'exercice en commun de certaines de leurs compétences au sein d'un PRES. Comment autrement exercer conjointement celles-ci quand l'établissement n'est pas maître du domaine d'action concerné ?

Certes il aurait été **plus clair que la loi LRU contienne un article sur le PRES**. Il serait donc souhaitable de revoir les dispositions de la loi de 2006 à partir des principes exposés ci-dessus. Si la possibilité existait, il serait utile d'en prévoir l'élaboration et le vote. L'intérêt serait à la fois de faire le lien entre autonomie des Universités et PRES comme, surtout, de pouvoir intégrer certaines dispositions relatives aux compétences et à la gouvernance des PRES. Mais ceci n'est pas un préalable nécessaire au développement des PRES.

\*\*\*\*\*

La loi LRU institue l'autonomie de nos Universités. Ceci doit-il signifier que l'Etat se contredit en proclamant ouvertement son souhait d'un partenariat de plus en plus développé entre Universités et grandes Ecoles ? Encore une fois, nous ne le croyons pas. L'enseignement supérieur est une mission de service public dont l'Etat est le garant. Il est, nous l'avons également souligné, un tel facteur du développement économique et du rayonnement de notre pays, que l'Etat a un devoir d'agir, d'où la priorité reconnue par le Président de la République à l'enseignement supérieur au cours des prochaines années.

**L'Etat doit d'abord créer le cadre législatif et réglementaire favorable à ce partenariat.** Si la pratique, si certaines actions communes souhaitées par des établissements, s'avéraient impossibles ou difficiles en raison de règles existantes, il faudra lever ces obstacles. A court terme il importe, après une large concertation, de préciser le cadre des PRES par un article additionnel à la loi LRU si possible, mais par des mesures réglementaires avant tout. Quant au débat sur la nature juridique du PRES, seulement établissement public ou d'autres formes juridiques, l'Etat pourrait être plus souple sur ce point tout en soulignant aux établissements les limites inhérentes à un autre statut.

**L'Etat doit ensuite utiliser les moyens qu'il met à la disposition des établissements pour favoriser ceux qui joueront le jeu du partenariat.** Cela va des décisions en matière d'habilitation aux postes et crédits mis à leur disposition. La contractualisation en est l'instrument au niveau des établissements, Universités comme Ecoles. Cette contractualisation doit concerner toutes les Ecoles quel que soit leur statut, public ou privé, en incluant les moyens budgétaires afférents. Ne pas contractualiser avec les établissements non publics c'est rompre l'égalité nécessaire à un véritable partenariat. La contractualisation doit aussi être la règle pour les PRES. Un contrat spécifique construit autour du projet partagé par les membres du PRES. Un concours de l'Etat pour soutenir les partenariats établis. Ceci aurait à l'évidence un effet bénéfique. Il sera aussi intéressant de suivre la situation de Nancy qui a confié au PRES la négociation des contrats de ses membres avec le ministère. On pourrait aussi imaginer une annexe commune au contrat de chaque établissement, mais ce serait moins incitatif.

Enfin, l'évaluation est l'autre moyen que l'Etat doit privilégier pour être le fondement des décisions prises à l'égard des établissements ; ceci implique une AERES forte et des liens à établir avec les instances d'accréditation, et notamment la Commission du titre d'ingénieur et la Commission d'évaluation des formations des diplômes de gestion.

**L'Etat devra aussi songer à d'autres avantages reconnus à des actions quand elles sont exercées conjointement. Ainsi pourquoi ne pas accorder une déductibilité fiscale plus importante aux dons reçus des entreprises pour une action de cette nature ?** On pourrait reprendre la disposition prévue dans l'avant projet de la loi d'Orientation pour la Recherche laquelle dispose que les entreprises soutenant les laboratoires universitaires bénéficient de la même exonération fiscale que celle associée au rachat d'œuvres d'art du patrimoine national, à savoir 90 %. Cet avantage serait réservé aux partenariats inscrits dans un PRES ou une opération relevant du plan Campus.

L'Etat doit conduire une politique volontariste claire. Ceci signifie, sans aucunement vouloir entrer dans une querelle interministérielle de délimitation des champs de compétences, de poser la question des tutelles propres à des ministères autres que celui en charge de l'enseignement supérieur. Une co-tutelle avec le MESR est indispensable même si elle peut prendre des formes diverses. Au minimum elle doit signifier une représentation du MESR dans les conseils d'administration des établissements ne relevant pas de sa tutelle. Un PRES regroupant des membres relevant de plusieurs tutelles doit dépendre du seul MESR faute de quoi l'Etat perdra sa capacité à agir de façon rapide et cohérence. Leur contractualisation sera l'occasion des concertations entre ministères concernés. Cela ressort de la logique d'une action homogène, même si dans la pratique, et fort heureusement, les relations entre les administrations concernées sont dans l'ensemble étroites et très rarement conflictuelles.

Enfin, l'Etat doit s'interroger sur la pertinence d'un cadre de concertation réunissant tous les types d'établissements. Sur la base de l'article 36 de la loi LRU ne peut-on, sans multiplier les structures, trouver l'occasion de temps à autre d'un dialogue du MESR avec CPU, CGE, CDFI et Présidents de PRES (quand ces derniers ne seraient pas membres de l'une des Conférences) ?

Si nous croyons que le développement de partenariats entre Universités et Ecoles est indispensable au rayonnement de notre enseignement supérieur, il faut pour l'Etat ne pas

hésiter à le dire et à y inciter. Les établissements concernés doivent faire du partenariat un axe prioritaire de leur stratégie, le concevoir comme un apport mutuel et s'inscrire, au-delà d'accords bilatéraux toujours possibles et suffisants dans des cas spécifiques, à l'intérieur d'un PRES dont nous appelons à l'approfondissement.

Enfin, je sais que **le partenariat n'est pas la solution à tous les problèmes qui se posent à notre enseignement supérieur**. Je sais aussi que le PRES n'est pas la solution miracle, une baguette magique permettant aux partenariats de se multiplier et de donner tous les résultats escomptés. Je sais que l'essentiel est de conduire les actions que nous avons définies comme prioritaires. Mais je crois que **notre enseignement supérieur a besoin d'un rapprochement entre Universités et grandes Ecoles**. Il n'y a pas une seule modalité de ce rapprochement et la fusion n'est pas nécessairement l'objectif à terme. Le partenariat est aujourd'hui la bonne solution. Mais il ne peut être une coquille vide. Il doit être compris, accepté, voulu par tous. Il doit se traduire dans des projets partagés ambitieux et novateurs. Et je sais encore que le temps nous est compté si nous voulons être compétitifs dans un système de formation nécessairement ouvert à la concurrence internationale. C'est pourquoi **l'Etat se doit d'inciter fortement au partenariat entre Universités et Ecoles**. L'enseignement supérieur est une mission de service public dont le ministre en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche a la responsabilité. L'autonomie est la marque de confiance dans la capacité des établissements à se gérer eux-mêmes. Mais l'autonomie exige que l'Etat fixe un cadre, d'où les recommandations émises par ce rapport.

## **RECOMMANDATIONS**

## Principales recommandations

**Nous ne croyons pas à un rapprochement imposé. Le partenariat doit reposer sur un projet partagé.**

**1) L'information et l'orientation aux lycéens doivent être un terrain privilégié du partenariat, une compétence de base des PRES.**

Un conseil stratégique co-présidé par un enseignant du supérieur et un représentant du monde économique pour animer le système d'information et d'orientation en étroite liaison avec le secondaire.

Un dossier unique de candidature à une filière de l'enseignement supérieur.

Il faudra qu'Universités, Grandes Ecoles et enseignement secondaire travaillent

ensemble pour que ce système ne fonctionne pas en vase clos sur un territoire prédéfini.

Des propositions à demander au délégué interministériel à l'orientation.

**2) Nous exprimons le vœu que des classes préparatoires soient créées au sein des Universités.**

Une évolution des classes préparatoires et des premiers cycles universitaires est nécessaire.

Cette osmose progressive permettrait à terme de s'interroger, avec les Ecoles, sur le devenir, non des CPGE, mais de leur positionnement institutionnel par le moyen d'un partenariat avec le système universitaire, peut-être dans le cadre du PRES.

**3) Une attention particulière concernant nos Universités d'outre-mer et leur partenariat avec des établissements métropolitains.**

**4) Il est nécessaire de développer la codiplomation.**

Le monopole de la collation des grades interroge par rapport à une cohabilitation concernant un établissement public et une Ecole n'ayant pas ce statut. Une mention autorisant explicitement cette codiplomation dans la réécriture envisagée du préambule de la Constitution ? D'autres formules possibles ? On peut concevoir que le diplôme signé par le Président du PRES soit accompagné du sceau de chacun des établissements où est assurée la formation.

**5) Plus de docteurs ? Je suggère que le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche missionne un chef d'entreprise pour lui faire des propositions, d'abord pour valider un tel objectif et le chiffre à retenir comme progression nécessaire, puis pour proposer les mesures à prendre pour relever ce défi, définir un standard qualité de doctorat français et s'assurer des débouchés de ces docteurs. La formation des futurs universitaires des pays émergents représente en outre un enjeu essentiel pour la France.**

**6) Améliorer la valorisation de la recherche par le partenariat.**

**7) Insister sur les propositions relatives à la mobilité et au service partagé des enseignants.**

**8) Le partenariat est un instrument à privilégier pour développer l'attractivité internationale de nos établissements. Universités, Ecoles et Organismes de recherche doivent établir progressivement des politiques de « marques » fortes.**

**Avoir une stratégie commune, Universités et Grandes Ecoles, au niveau du PRES, particulièrement pour l'accueil des étudiants étrangers.**

**Inciter Universités et Grandes Ecoles, à travers les PRES, à « s'installer » davantage en Afrique du Nord comme en Afrique sub-saharienne.**

**La force de notre enseignement supérieur, se présenter comme un système inscrit dans la diversité culturelle et linguistique.**

**Permettre aux établissements de fixer pour les étudiants non européens des frais de scolarité correspondant aux coûts réels des formations en l'accompagnant d'une politique de bourses.**

**9) Recommander une forte et rapide accélération du processus de constitution et de développement des PRES.**

**Donner progressivement – mais sur un délai déterminé, cinq ans par exemple – un socle minimal de compétences à exercer conjointement. Prévoir des mécanismes de « coopération renforcée ».**

**S'interroger sur la gouvernance du PRES.**

**Plus clair que la loi LRU contienne un article sur le PRES.**

**10) L'Etat doit d'abord créer le cadre législatif et réglementaire favorable au partenariat.**

**L'Etat doit ensuite utiliser les moyens qu'il met à la disposition des établissements pour favoriser ceux qui joueront le jeu du partenariat.**

**L'Etat devra aussi songer à d'autres avantages reconnus à des actions quand elles sont exercées conjointement. Ainsi pourquoi ne pas accorder une déductibilité fiscale plus importante aux dons reçus des entreprises pour une action de cette nature ?**

**La question des tutelles propres à des ministères autres que celui en charge de l'enseignement supérieur. Une co-tutelle avec le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche est indispensable même si elle peut s'exercer selon des modalités diverses.**

**Un cadre de concertation MESR/ensemble des conférences de chefs d'établissements.**

\*\*\*\*

**Le partenariat n'est pas la solution à tous les problèmes qui se posent à notre enseignement supérieur. Mais notre enseignement supérieur a besoin d'un rapprochement entre Universités et grandes Ecoles. L'Etat se doit d'y inciter fortement.**

## **Annexe 1**

**Lettre de mission en date du 27 mai 2008**



MINISTÈRE  
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE

*La Ministre*

Réf. : MDC/JLM

Paris, le 27 MAI 2008

Monsieur le Professeur

Le Président de la République a fait de la Recherche et de l'Enseignement supérieur une priorité de son quinquennat. Il souhaite que je les rende plus puissants, plus attractifs, plus réactifs et plus visibles pour devenir des acteurs de premier rang dans une société de la connaissance. Dans notre Pays, la recherche et l'innovation constitueront les vrais leviers de la croissance économique, ciment de notre cohésion sociale.

La loi de programme du 18 avril 2006 pour la recherche et la loi sur les libertés et les responsabilités des universités du 10 août 2007 entraînent des changements structurels profonds. Elles offrent de nouvelles compétences et possibilités d'action aux différents acteurs.

Cependant, comme vous le savez, notre système d'enseignement supérieur et de recherche repose sur une pluralité d'institutions, à statuts et modes de fonctionnement très différents. Il en résulte un morcellement des initiatives qui limite souvent l'impact des stratégies ambitieuses ou innovantes mises en œuvre par ces établissements et ce, quelle que soit la qualité des équipes qui les composent. Cette situation entraîne une faible visibilité de nos établissements d'enseignement supérieur à l'échelle internationale. Elle a favorisé par le passé des logiques de concurrence plutôt que l'émergence de synergies et de complémentarités fructueuses. Ces temps sont révolus ; la nouvelle donne doit permettre d'établir de nouvelles relations.

Vous avez accepté de présider une commission sur les partenariats à construire entre les universités et les grandes écoles. Je vous en remercie vivement. Celle-ci devra réfléchir aux voies de coopération récemment offertes par les Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur, les pôles de compétitivité, les Réseaux Thématisques de Recherche Avancée, par la création de ces espaces pionniers fédérateurs en train de se structurer.

.../...

Monsieur le Professeur Christian PHILIP  
Université Jean Moulin  
1, rue de l'Université  
69239-LYON Cedex 02

Notre système d'enseignement supérieur se doit de conduire 50% d'une classe d'âge à un diplôme de l'enseignement supérieur. Je compte sur votre analyse pour rechercher les passerelles à établir ou à consolider en intégrant à vos réflexions l'ensemble des formations, en particulier les Classes Préparatoires aux Grandes Ecoles. La place des formations professionnelles courtes sélectives (DUT, BTS) est également à prendre en considération.

Il convient en effet, d'assurer un maillage harmonieux du territoire, de favoriser l'égalité des chances et de réduire l'échec étudiant au cours des premières années d'études. Pour cela, je vous demande d'examiner les mesures à envisager pour favoriser la fluidité des cursus, faciliter les réorientations fructueuses, encourager les doubles parcours et bien sûr garantir l'excellence pour tous, en assurant un meilleur accès des étudiants de toutes origines aux grandes écoles. Les coopérations et les passerelles pourront se structurer également au niveau du master, avec l'organisation de masters conjoints grande école/université pour enrichir les cursus et les viviers de recrutement de chacun des acteurs.

Enfin, j'attends beaucoup de vos propositions en matière de formation à la recherche des étudiants des grandes écoles en partenariat avec les universités, notamment au sein des écoles doctorales. Par ailleurs, je serai très attentive à toutes vos suggestions pour favoriser les synergies avec le monde économique sur notre territoire national ou à l'étranger.

Après un mouvement de réforme engagé avec la loi du 10 août 2007 au profit de nos universités, je souhaite que vous puissiez réfléchir aux aménagements nécessaires pour assurer la compétitivité de l'ensemble de nos établissements de formation dont les grandes écoles sont partie prenante y compris d'éventuels rapprochements entre institutions pour leur assurer une « taille critique ». Vous me ferez toutes les suggestions qui vous sembleront opportunes y compris de niveau législatif. Les questions d'évaluation des formations et de la recherche essentielles pour la crédibilité de nos établissements à court terme ainsi que les conditions des relations des grandes écoles avec l'Etat devraient également être abordées.

La commission que vous animerez procédera notamment à l'audition des personnalités qualifiées et des organisations représentatives. J'attends que vous me remettiez votre rapport pour la deuxième quinzaine de septembre.

Vous remerciant de votre engagement, je vous prie de bien vouloir agréer, Monsieur le Professeur, l'expression de ma parfaite considération.

*Prier à vous,*

*Valérie Pécresse*

Valérie PECRESSE

## **Annexe 2**

### **Composition de la Commission relative aux partenariats Universités/Grandes Ecoles**

## **Composition de la Commission relative aux partenariats Universités/Grandes Ecoles**

- M. Christian PHILIP, Professeur, Président de la commission
- Représentants de la Conférence des présidents d'université (CPU) :
  - M. Jean-Pierre FINANCE, Président de la CPU, Président de l'Université Henri-Poincaré (Nancy-1)
  - M. Gilbert CASAMATTA, Président de l'INP de Toulouse
  - M. Michel LUSSAULT, ancien Président de l'Université François-Rabelais (Tours)
- Représentants de la Conférence des grandes écoles (CGE) :
  - M. Christian MARGARIA, Président de la CGE, Directeur général de l'INT (Telecom & Management SudParis)
  - M. Pierre TAPIE, Directeur de l'ESSEC, Président de la FESIC, et/ou M. Alain STORCK, Directeur de l'INSA de Lyon
- Représentant de la Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs (CDEFI) : M. Paul JACQUET, Président de la CDEFI, Administrateur général de l'Institut Polytechnique de Grenoble
- M. Benoit APPARU, Député
- M. Jean-François BERNARDIN, Président de l'association des chambres françaises de commerce et d'industrie, ou M. Bernard LEGENDRE
- Mme Monique CANTO-SPERBER, Directrice de l'ENS Ulm
- M. Robert CHABBAL, Professeur
- M. Lionel COLLET, Président du PRES « Université de Lyon », Président de l'Université Claude-Bernard (Lyon-1), ou M. Olivier FARON, Directeur de l'ENS Lettres et sciences humaines de Lyon
- Mme Claire DUPAS, Directrice de l'ENS Cachan
- M. Christian DUVAL, Directeur de l'IEP d'Aix en Provence
- Mme MercedesERRA, Présidente de l'Association HEC
- M. Jacques ERSCHLER, Président du PRES « Université de Toulouse »
- M. Jacques LEGENDRE, Sénateur
- M. Philippe MANIERE, Directeur général de l'Institut Montaigne
- M. Denis RANQUE, PDG de Thales
- M. Jean-Marc THOMAS, Président d'Aerospace Valley
- M. Pierre VELTZ, ancien directeur de l'Ecole nationale des ponts et chaussées.

Rapporteur : Mme le Recteur Joëlle le MORZELLEC.

Avec l'appui de la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES) :

- Mme Isabelle ROUSSEL, Adjointe au directeur général de l'enseignement supérieur
- Mme Florentine PETIT, Mme Catherine MALINIE et M. Sébastien LOBIAU, Bureau des écoles supérieures et de l'enseignement supérieur privé.

Avec l'appui de la Direction générale de la recherche et de l'innovation (DGRI) :

- M. Jean-Richard CYTERMANN, Adjoint au directeur général de la recherche et de l'innovation.

### **Annexe 3**

#### **Liste des personnalités auditionnées par la Commission**

M. BENTZ, Secrétaire fédéral de l'UNSA Éducation (secteur éducation, recherche, culture)

M. BLASCO, Ingénieur de recherches, élu au CNESER

M. GUILLOU, Délégation générale pour l'armement (Ministère de la défense)

M. HELFER, Président de la commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion (CEFDG)

Mlle JANODET et M. LECRAS, Union nationale des étudiants de France (UNEF)

M. JOLION, Président du comité de suivi du master

M. LAFAY, Proviseur de l'école nationale de chimie-physique-biologie, secrétaire national du syndicat national des personnels de direction de l'éducation nationale (SNPDEN)

M. LE GRAND, Directeur des ressources humaines (L'Oréal)

M. LOUART, Président de l'association des instituts d'administration des entreprises (IAE)

M. MARTIN, Directeur du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales (Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi)

M. MAZIERE et M. PRUSSAK, réseau Animafac

M. MAZOIN et M. BROUSSAUD, Assemblée des directeurs d'IUT (ADIUT)

M. PEBEREAU, Président de la BNP-Paribas, président du comité d'enseignement supérieur du Medef, et M. FALCK, comité d'enseignement supérieur du Medef

M. PETEL, Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME)

M. PINKUS, Directeur délégué de l'UIMM - Medef

Mme PRETCEILLE, Directrice de l'Association Bernard-Gregory

M. REMAUD, Président de la commission des titres d'ingénieur (CTI)

M. RETY, Secrétaire général du SNPRESS-FO

M. RIBA, Directeur général délégué de l'INRA

M. ROUSSEAU, Directeur général des entreprises (Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi)

M. ROYNARD, Président du syndicat des agrégés de l'enseignement supérieur (SAGES)

M. SEMICHON, Proviseur du lycée Chaptal, président de l'association des proviseurs de lycée ayant des classes préparatoires aux grandes écoles (APLCPGE)

M. SIGANOS, Directeur général de Campus France

M. SILVEIRA, Président du bureau national des élèves ingénieurs (BNEI)

M. SOUDAN, Directeur de l'école navale (Ministère de la défense)

M. VAN EFFENTERRE, Président de ParisTech

M. VERJUS, Directeur général adjoint de l'INRIA

M. VIAL, Président de l'union nationale interuniversitaire (UNI)

M. WEBER, Président de la fédération des associations étudiantes et élus indépendants (FAGE).

## **Annexe 4**

### **Liste des contributions écrites aux travaux de la Commission**

## **Contributions écrites aux travaux de la Commission**

En complément des auditions, des documents fournis par les membres de la Commission ainsi que des notes et documents de travail des services du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (DGES, DGRI, DEPP), la Commission a reçu les contributions des institutions ou des personnalités suivantes :

- Animafac
- Association Bernard Grégory
- Association Cumulus
- Association des régions de France
- Bureau national des élèves ingénieurs
- Cercle d'Outre-Manche
- Chambre de commerce et d'industrie de Brest
- Chambre de commerce et d'industrie de Paris
- Confédération étudiante
- Conseil général des mines
- M. Cytermann (articles - Documentation française)
- M. Decomps
- Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires
- Ecole supérieure de commerce de Lille
- Fédération des associations étudiantes et élus indépendants (FAGE)
- M. Gross, CNRS
- Institut européen d'administration des affaires (INSEAD)
- Institut Telecom
- Ministère de la culture et de la communication - Délégation au développement et aux affaires internationales
- ParisTech
- Sociétés savantes de physique (SFP), de mathématiques (SMF) et de chimie (SFC)
- Syndicat national de l'enseignement supérieur (SNESUP-FSU)
- Réseau des INSA et des UT
- M. Riba, INRA
- Union des nouvelles facultés libres
- Union nationale des étudiants de France (UNEF)
- Union nationale inter-universitaire (UNI).

## **Annexe 5**

### **Entretiens individuels avec Monsieur Philip**

## **Entretiens individuels avec Monsieur PHILIP**

Christian PHILIP a eu un entretien individuel avec chacun des membres de la Commission qu'il préside.

De plus, il a rencontré, à sa demande ou à celle de la personne concernée :

- Monsieur Philippe ADNOT, Sénateur, Président du Conseil Général de l'Aube,
- Monsieur Bernard BELLOC, Conseiller auprès du Président de la République pour l'enseignement supérieur et la recherche,
- Monsieur Jean-Guy BERNARD, Directeur général du Polytechnicum de Normandie et Monsieur Patrick JOFFRE, Conseiller académique et de recherche,
- Madame Lucie BRETON, Chef du service Encadrement des missions « Volontariat international en entreprises » d'UBIFRANCE,
- Monsieur Noël CLAVELLOUX, Président du Conseil national des Ingénieurs et des Scientifiques de France, et Monsieur Lionel de LA SAYETTE, Vice-President Research, Design and Engineering de DASSAULT Aviation,
- Monsieur Alain DAUMAS, Directeur général d'ETS France, et Monsieur Gilles LAMARQUE, Managing Director de ANTHENOR PUBLIC AFFAIRS,
- Monsieur Patrick HETZEL, Conseiller auprès du Premier ministre pour l'éducation, l'enseignement supérieur et la recherche,
- Monsieur Patrick KARAM, Délégué interministériel à l'égalité des chances des Français d'outre-mer.
- Monsieur Patrick MOLLE, Directeur général de l'Ecole de Management de Lyon,
- Monsieur Jean-Marc MONTEIL, Chargé de mission auprès du Premier ministre,
- Monsieur Alain QUILLOT, Directeur de l'ISIMA à Clermont-Ferrand,
- Monsieur Bernard SAINT-GIRONS, Directeur général de l'Enseignement supérieur,
- Monsieur Pierre SIMON, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.