

Yves Saint-Geours, Président CNFU

Cette table ronde est organisée dans la perspective de la conférence sur l'enseignement supérieur de Barcelone 18 – 20 mai et évidemment l'initiative de cette table ronde pour la Commission nationale française pour l'UNESCO va dans le sens d'une contribution de réflexion pour cette conférence qui arrive à un moment important. Les années que nous venons de passer avec la pandémie ont généré un traumatisme à la fois sur la mobilité internationale et sur les questions de la circulation des idées. La Gouvernance des institutions d'enseignement supérieur est fondamentale parce que se sont posées et continuent de se poser les questions d'alliances, de relations, de réseaux, des questions de financement mais aussi des questions très importantes de la vie des étudiants, de son accueil, de sa mobilité. Je remercie tous les participants présents, et Georges Haddad et Suzy, d'en être les chevilles ouvrières.

Peter Wells

Il félicite la Commission et Suzy Halimi sur le choix des thèmes et des sujets qui seront abordés pendant cette réunion, qui sont très actuels et ont une importance critique, non seulement pour la France, mais aussi pour le monde entier. L'UNESCO prêche l'importance de la mobilité des idées, des recherches et des étudiants afin de créer une intelligence commune et à terme développer l'intelligence émotionnelle chez tous. Dans le but d'aider à la paix internationale, la conférence mondiale à Barcelone en mai tournera autour des thèmes suivants : l'inclusion, la mobilité, l'équité d'accès à l'enseignement supérieur et sur la question suivante : comment aider et soutenir tous les types « d'apprenants » ? Ceux qui étaient considérés comme les apprenants atypiques ou non traditionnels sont désormais considérés comme les « apprenants normaux ». Il ajoute qu'il est nécessaire aussi d'inclure la jeunesse dans le discours et de développer le lien entre des employeurs, qu'ils soient du secteur public ou privé, et les jeunes. Il faut que les jeunes puissent être renseignés à propos des attentes qu'ils vont rencontrer dans le monde du travail. Bien que cet effort de communication soit ardu, la discussion autour de l'enseignement supérieur doit être inclusive. C'est une conversation globale qui doit avoir lieu entre l'univers académique et le domaine privé bien que ces deux acteurs rencontrent historiquement des difficultés à communiquer et à coexister. Il espère que cette conférence sera aussi fructueuse et réussie que l'était la deuxième conférence mondiale. Il faudra se poser les questions suivantes : qu'est-ce qu'est aujourd'hui l'université ? et qu'est-ce qu'elle peut devenir ? Ce sera le rôle de l'UNESCO et de ses partenaires d'y répondre mais aussi, et surtout, celui des concernés.

Georges Haddad

L'histoire et la mémoire sont importantes pour construire le présent et l'avenir. C'est la troisième conférence mondiale sur l'enseignement supérieur organisée par l'UNESCO. La première, préparée de 1995 à 1998, j'en avais la charge, et Suzy Halimi en était la déléguée générale. Quatre années de préparation par des conférences nationales régionales

préparatoires à la conférence mondiale qui s'était tenue fin 1998 au siège de l'UNESCO sous la présidence du Directeur général, Federico Mayor qui avait lancé cette initiative de la même façon qu'il avait lancé le programme des Chaires UNESCO/UNITWIN. 140 Ministres de l'enseignement supérieur et de la recherche étaient présents à cette conférence de 1998, des Chefs d'Etats étaient venus apporter leur soutien à cette conférence. Cette Conférence mondiale a eu un effet tout-à-fait important pour mener des réformes de l'enseignement supérieur tout particulièrement dans les pays en développement et en Afrique et dans la zone Caraïbe et Amérique latine.

Nous avons également suggéré que l'UNESCO reprenne l'ouvrage tous les 10 – 12 ou 15 ans. Et là encore, nous avons organisé la deuxième conférence mondiale de 2009 comme Directeur de l'enseignement supérieur de l'Unesco, et là aussi il a fallu trois ans de préparation aux niveaux régionaux et nationaux pour que chaque région de l'Unesco puisse apporter sa contribution. De nouveau déléguée générale, Suzy Halimi a contribué à la rédaction de documents qui a eu une importance considérable et de nombreux pays se sont inspirés du document auquel Suzy a apporté sa contribution, son expérience, sa sagesse et son intelligence pour mener à bien les réformes de l'enseignement supérieur au niveau national de ces différents pays.

Maintenant, c'est la troisième conférence mondiale qui se déroulera à Barcelone mi-mai et il est important que la Commission nationale française pour l'UNESCO qui a contribué fortement aux deux premières, apporte sa contribution. Cette table ronde est importante, essentielle et elle montre l'investissement de la Commission nationale, sa contribution, son investissement pour le succès à cette conférence à Barcelone.

Le thème retenu pour cette table ronde, c'est celle de la Gouvernance de l'enseignement supérieur en France. Un témoignage français et donc nous aurons 4 sous thèmes essentiels qui vont porter sur le thème général de la Gouvernance : des regroupements, des alliances et des fusions et c'est notre ami Jean-Marc Planeix, vice-président chargé des Partenariats académiques et gouvernance de l'université de Strasbourg qui prendra la parole. Le deuxième sous-thème est celui du leadership de l'enseignement supérieur et ce sous-thème sera présenté par notre ami Alon Rozen, doyen de l'Ecole des Ponts Business School. Le troisième sous-thème est celui des financements et des moyens, qui sera présenté par le Professeur El Mouhoud-Mouhoud, Président de l'Université de Paris Dauphine. Et enfin, le dernier sous-thème sera celui de l'inclusion, de la vie étudiante et des mobilités et là nous aurons M. Bouhours, Chef du département *Réussite et égalité des chances* Sous-direction de la réussite et de la vie étudiante (A 2-3) du MESRI.

M. Jean-Marc Planeix, vice-président à l'Université de Strasbourg

Je vous rappelle que ces alliances d'Université européenne découlent d'un propos du Président de la République française dans son discours à la Sorbonne sur le développement de

la mobilité à l'intérieur de l'Europe et le développement des coopérations entre les Universités européennes. Il existe double objectif : à la fois de développer la mobilité étudiante mais aussi renforcer la collaboration entre institutions universitaires européennes.

L'Université de Strasbourg est à la tête d'un consortium de 8 Universités qui sont réparties sur l'ensemble du territoire européen. Il y a l'Université d'Amsterdam, Université de Poznan en Pologne, l'université spécialisée dans le développement durable à Vienne, l'Université de Thessalonique, et puis des Universités déjà engagées dans le réseau Eucor, réseau de France frontalière, les Universités de Fribourg et Carlsbourg en Allemagne et de Mulhouse et de Strasbourg en France. (*Eucor : Campus européen qui est un groupement tri national de cinq universités du Rhin Supérieur, région frontalière entre l'Allemagne, la France et la Suisse*)

Sur la base de cette première expérience de réseau collaborative, transfrontalière, nous avons répondu au premier appel à projet sur la constitution des universités européennes pour structurer, développer ces relations et les élargir, de passer du Trans frontalière à l'euro-péen. Nous avons donc soumis un projet qui correspond en ordre de grandeur : c'est 340 000 étudiants, 120 facultés, 40 000 enseignants-chercheurs... La connexion entre ces réseaux, ces établissements, c'est un travail de longue haleine et il faut partager des objectifs communs, qui ont été fixés par l'appel à projet de la Commission. La particularité de notre réseau c'est que nous avons à la fois de grandes universités multidisciplinaires avec de la recherche intensive et puis des universités un peu plus thématiques, plus petites de 10 000 à 60 000 étudiants.

Ce que l'on peut dire aujourd'hui de la deuxième phase de cette évolution, c'est que nous avons testé un certain nombre d'actions pilotes dans la première phase et nous sommes en train de nous diriger vers la préparation d'un modèle plus intégratif et fédératif. Mais dans cette deuxième phase, nous sommes encore dans la manière de structurer la Gouvernance de ce réseau et si l'on peut distinguer les deux phases, c'est que précédemment nous étions en mode projet avec des porteurs de projet qui n'étaient pas forcément des membres institutionnels des établissements et dans la deuxième phase, l'idée est de connecter de manière institutionnelle les Universités et pour ce qui est de la gouvernance, l'on va structurer un comité directeur dirigé par des .... ? **Leçon que l'on tire d'Eucor, réseau transfrontalier.**

L'efficacité de l'organisation est d'autant plus grande que l'on est capable de reconnecter l'organisation du réseau à l'organisation des Universités.

Je voudrais également parler d'un autre point clé : cela a été la formidable capacité d'adaptation à la crise de la pandémie. Cela a été un enjeu incroyable car les alliances ont commencé à se constituer juste au moment de la pandémie et la majeure partie des alliances ont continué et ont été capables d'intégrer, de se développer dans ce contexte. Pour notre alliance, cela a eu pour conséquence de bouleverser le timing des projets puisqu'un des axes principaux était le développement de la formation en ligne, à distance, cela a été la première action qui a été développée de manière très efficace et l'on parle aujourd'hui de **mobilité**

**inversée.** L'on a créé des infrastructures qui permettent, non pas aux étudiants de se déplacer mais aussi aux ressources des Universités de l'alliance de se déplacer vers les étudiants. C'est un changement fondamental dans l'organisation parce que cela met à la portée des 340 000 étudiants, des formations qui sont dans chacune des 9 Universités.

Pour faire le lien avec les grands enjeux de la connexion, le nom de notre réseau est « Epicure ». Vous comprenez qu'il y a une dimension culturelle forte mais dans les deux derniers ITEM, c'est « unifying region » ?.

Un autre sujet clé de notre nouvelle étape est de développer la formation continue (lifelong learning), en bénéficiant des ressources qui sont présentes dans l'ensemble des Universités. L'environnement est global quand on forme des enseignants à un niveau Bac + 5 ou Bac + 8, ils doivent être à la hauteur des attentes globales de l'économie et de la société.

Le vrai sujet est « Que fait-on ensemble » ? De notre côté, nous l'avons décliné en proposant de créer des partenaires associés qui ne vont pas être des universités mais des réseaux régionaux. Dans l'ouverture d'Epicure, c'est d'associer des réseaux qui vont être par exemple le réseau des Universités de la Baltique, de la Mer Noire, un réseau d'Université des Balkans. C'est un moyen pour nous de rayonner et de mettre en commun des nouvelles pratiques mais également d'ouvrir pour nos étudiants à un domaine géographique beaucoup plus large que celui qui est juste celui de nos alliances. Nous ne sommes pas les seuls, nos collègues de Marseille qui eux ont une ouverture sur le sud de la méditerranée qui est un des axes forts de leur développement que l'on va retrouver dans un certain d'alliance européenne. L'on envisage d'utiliser ces alliances pour rayonner à une échelle bien supérieure à celle de l'Europe.

Pour conclure, dans le contexte que nous connaissons, Epicure prend également une autre casquette et essaye de structurer une action en direction des groupes des alliances pour développer un nouveau partenariat avec des Universités d'Ukraine qui vont évidemment avoir besoin dans les périodes qui viennent et sur le moyen terme d'être soutenue par l'Union européenne, par les proches voisins. Et là l'on voit bien, que les réseaux d'Université sont aussi un moyen de faire de la **diplomatie académique** et dans une urgence de permettre d'aider des universités qui sont aujourd'hui dans des situations critiques.

G Haddad : Je tiens à rappeler que l'Université de Strasbourg s'est reconstituée récemment. Il y a eu une fusion qui est la plus réussie, à mon sens. L'Université de Strasbourg s'est regroupée et a retrouvé son label de grande université nationale et européenne et internationale.

Question : Le fait de vous être regroupés, vous a permis d'être encore plus efficace tant au niveau national qu'international pour Epicure ?

J'ai été très sensible sur ce qui a été dit sur Epicure, car à la fin de ma présidence, j'ai lancé un nouveau programme avec d'autres partenaires « Una Europa », université, alliance, Europe, avec Bologne, Madrid, Edinbourg, Berlin... Cracovie et l'idée était de construire les fondations d'une première et d'une vraie Université européenne diplômante, de la licence jusqu'au doctorat. Et mes collègues sont en train d'y travailler dans le cadre d'Una Europa. Et Dublin vient de nous rejoindre avec Zürich et Helsinki.

Le regroupement Strasbourgeois est-il plus efficace à ce niveau ?

JM Planeix :

Incontestablement. Deux mots de la fusion : Même si au départ, il y avait une crainte, nous avions trois Universités qui avaient des noms symboliques forts, Marc Bloch, Louis Pasteur, Robert Schuman. Je dirai qu'un an après, l'Université de Strasbourg était déjà une marque partagée par tout le monde. En termes d'outils, la réponse a été indiscutablement une amélioration, une augmentation de notre capacité de rayonnement. Ce qui a été mis en évidence dans ce contexte, c'est l'importance de l'interdisciplinarité. L'on ne peut pas faire de la science et développer de la science sans être en relation entre nos collègues de sciences humaines ou nos collègues économistes. Ces relations qui existaient mais d'individu à individu, de chercheurs à chercheurs, de laboratoire à laboratoire, là, elles sont devenues institutionnelles, et l'on a pu structurer des actions fortes qui nous ont permis dans les derniers temps de créer des instituts de recherche interdisciplinaire qui nous permettent de nous placer à l'échelle internationale dans des réponses à des appels à projets de manière très efficace. Il est clair que les outils numériques, la capacité à mutualiser des forces en termes d'administration, de finance, de capacité d'innovation, de transferts ont été déterminantes. Si l'on regarde la création de l'Université de Strasbourg, elle s'est faite en créant en même temps une société de transfert d'accélération et de transfert de technologie, en créant un jardin des sciences, en créant tout un environnement qui a fait qu'à Strasbourg l'on cristallisait un certain nombre de projets qui se sont reliés. Le gros avantage de la restructuration, c'est que ces projets, en travaillant ensemble et ont pu mettre des moyens qui ont permis d'être efficaces très vite et de mettre en relation l'ensemble des différents champs disciplinaires, ce qui est un élément indispensable pour une Université qui se veut à vocation mondiale.

Pierre Collet, Responsable du réseau UNITWIN : Il faut tenir compte aussi qu'il y a eu un léger risque au niveau des classements de l'université, il y a eu un cafouillage au moment de la création de l'Université de Strasbourg qui a été considérée comme toute nouvelle Université, toute jeune et il a fallu s'assurer que tous les passés des trois Universités soient réintégrés à cette nouvelle Université de Strasbourg. Cela aurait été dommage pour les 16 prix Nobel à l'époque...qui du coup disparaissaient...

Gilbert Rios, Responsable de la Chaire Unesco : Deux questions :

Le regroupement est efficace sur le point de vue de la visibilité, acquisition de moyens. En revanche, il existe deux effets négatifs : l'effet de taille, c'est très bien à certain niveau, pour la visibilité... mais l'on rencontre une perte d'efficacité très importante parce que les circuits sont considérablement allongés et deviennent parfois flous.

Deuxième question : au niveau européen, pour avoir été à la tête d'un réseau d'excellence européen qui associait 13 pays et institutions différents, je me suis aperçu notamment au niveau des inscriptions des étudiants dans les instruments de formation... qu'il y avait souvent des pays qui ne travaillaient pas du tout en relation avec l'Europe. Il y a quelque chose qui n'est pas en phase entre l'Europe et la national.

Suzy Halimi : Je rejoindrai la question de Gilbert Rios sur le lien entre la taille, la visibilité et l'efficacité...

Question : Dans cette vaste Université européenne, avez-vous mis en place des diplômes communs comme l'on a réussi à créer les cotutelles de thèse ; Est-ce qu'il y un étudiant qui commence un Master à Strasbourg, qui le continue à Fribourg et qui au terme, a un diplôme de Strasbourg et diplômé de Fribourg en même temps ? Est-ce qu'il y des co-diplômes, comme il y a des cotutelles de thèses maintenant ?

M. El Mouhoub-Mouhoud : Président Paris Dauphine :

Le modèle strasbourgeois a prouvé son efficacité remarquable, un modèle de fusion et que c'est un modèle parmi d'autre. Il y aura une sorte d'illusion, à considérer, qu'il y aurait un benchmark ?, un modèle institutionnel de regroupements lesquels regroupements ont un effet positif considérable. On le voit non seulement en termes de classements nationaux, s'agissant de nos classements, mais aussi on le voit aussi en termes d'effectivité de la recherche et de la production, de la connaissance et de sa transmission. Mais il y aurait une erreur à considérer qu'il y a un seul modèle qui est la fusion. Dans le cadre de ce que nous faisons à PSL, c'est un regroupement fédératif, nous faisons un choix institutionnel : nous construisons une université de recherche de taille mondiale et nous mettons une hiérarchie dans ce que nous intégrons et dans ce que nous fusionnons. Nous intégrons les programmes gradués de la formation recherche du master 1 jusqu'au doctorat et nous les portons ensemble avec l'Ecole normale supérieure, avec l'école des Mines en fonction de nos compétences respectives. Dauphine porte 7 programmes gradués et c'est fondamental. Nous mettons en commun des recrutements de chercheurs de haut niveau à l'échelle internationale ou d'enseignants chercheurs.

Je dis cela non pour vanter notre modèle PSL, mais pour dire qu'il y a une pluralité de modèles qui ont leur sens parce que les constructions et les arrangements institutionnels sont très fortement idiosyncratiques et qu'il y aurait une sorte d'illusion à considérer qu'il n'y a qu'une seule façon de le faire. Je vous faire remarquer que la pluralité des modèles d'intégration est extrêmement importante pour assurer non pas seulement la faisabilité mais l'efficacité de ce que nous recherchons.

Jean Marc Planeix :

Le vrai sujet, n'est pas celui du modèle mais plutôt d'être capable de définir ce que l'on a envie de faire ensemble. Et qu'évidemment, cela va être à géométrie variable. Si je prends l'exemple de Strasbourg, pour répondre aussi à M. Rios, le modèle de l'UNISTRA a été travaillé de manière assez intensive pendant deux ans avant la fusion et malgré cela l'Hcéres nous dit, « mais 35 composantes, ce n'est pas raisonnable ». Pourquoi autant de composantes ? Parce que l'on a envie de délocaliser, de laisser le pouvoir de décision aux endroits où ils sont. Le vrai sujet est plutôt de savoir comment l'on travaille avec ces objectifs, ensemble quand on est 35 composantes quand on est une Université...L'expérience que j'ai, en voyant fonctionner Eucor, à chaque fois, là où cela coince, c'est lorsque l'on n'a pas défini vraiment ce que l'on a envie de faire ensemble. Le mot clé soulevé tout à l'heure c'est la question de **la subsidiarité** et effectivement il est important que les structures qui nous pilotent, qui nous poussent à nous associer, nous laissent cette liberté, aussi bien au niveau de l'Europe pour la création des alliances européennes qu'au niveau des institutions nationales lorsque l'on nous pousse à nous regrouper. Le critère d'efficacité est un élément très important. Je le vis actuellement dans Epicure et il est très difficile de s'associer et de faire fonctionner 9 Universités qui n'ont pas la même culture. Pour répondre à la question du diplôme joint, au niveau d'Epicure, nous avons un diplôme qui s'appelle « Liberal Art on Science » et typiquement, l'outil qui me semble le plus efficace pour faire des diplômes conjoints au niveau Master, c'est l'appel Erasmus Mundus.

Professeur Collet :

Il n'y a pas qu'une seule manière de se regrouper et je suis ici en tant que coordinateur de l'Unitwin CSDC de l'Unesco et nous avons 143 Universités dans 40 pays et l'idée autour de la thématique des systèmes complexes, de développer la recherche et l'éducation aux systèmes complexes et de faire cela à un niveau mondial.

Il ne s'agit pas de créer une Université mondiale regroupant toutes les autres mais de faire une sorte d'association d'universités qui peuvent mettre en commun des outils, des cours, des ressources pédagogiques...Quand le Covid est apparu, c'est l'UNITWIN CSDC Unesco qui a fourni à l'Université de Strasbourg, pour démarrer, plusieurs centaines de salles virtuelles BBB que nous avons aussi fournies à d'autres universités qui ont permis à un grand nombre de composante de démarrer les cours... en attendant que l'université de Strasbourg implémente ce même outil dans ses murs. Etant délocalisé par nature, nous avons déjà développé et utilisé déjà tous ces outils que nous avons mis au service de toutes nos universités sur des serveurs.

Alon Rozen, Doyen de l'école des Ponts Business School - Election ou nomination ?  
Leadership

Parcours visuel -

Je reviens sur la question d'appartenance vue des étudiants. L'on se sent baladé lorsque l'on appartient à 9 institutions/Universités, l'on se sent perdu. Tout comme dans les entreprises quand il y a une fusion/acquisition, soigner une culture et générer un sentiment d'appartenance, c'est là aussi un grand défi et quand une Université devient un réseau des réseaux, c'est un vrai challenge auquel il faut être attentif.

L'idée n'est pas d'avoir une perspective universitaire mais de présenter mes idées sur le futur de l'enseignement supérieur d'ici 2030, défi à Barcelone et de l'Unesco et à travers des différentes tendances fortes et ce que l'on peut imaginer et quel Directeur, quel profil de Directeur, faut-il pour mener à bien ces transitions, voire ces destructions ?

Je commence dans les approches à l'enseignement et on parle de plus en plus avec les annonces de Facebook, Google, Apple et de Microsoft, dans les mois à venir, tout ce qui est augmenté et l'on va voir de plus en plus d'enseignement immersif, augmenté le virtuel et c'est un contenu qui n'existait pas aujourd'hui et qu'il va falloir très vite développer. Former les jeunes à des métiers qui n'existaient pas encore et tous les ans il y a des nouveaux métiers et aujourd'hui le métier qui est le plus demandé aux Etats Unis, c'est « Developper Web 3 » et cette formation n'existe pas dans nos institutions. D'ailleurs, ils sont payés 750 000 dollars pour commencer parce qu'il y en a tellement peu sur le marché.

Côté financement, il est clair qu'il y a tout un continuum de ce qui est purement public et autofinancé et une approche sous l'impulsion de l'Europe qui va vers des credentials, stackable. Aujourd'hui l'on va vers un cours sur un sujet et trois ans plus tard qui sera complété et à la fin l'on a un diplôme. Nous sommes plus dans une logique de certification et moins de diplôme

Format : En ligne, présentiel ou Hybride. Jean Marc nous a parlé de la mobilité inversée, et c'est une attente de nos élèves. Nos élèves nous demandent l'option hybride.

Qui va enseigner entre les universités et tout ce qui est public avec tout ce qui est MOOC fourni par le public, et de plus en plus on va voir les porosités dont a parlé Peter Wells entre les corporate et les universités. Je pense que les Entreprises vont aussi tirer les couvertures vers elles et proposer de plus en plus des formations. Elles ont des avantages assez nets de former pour avoir un emploi que les Universités et Business Shool n'ont pas et aujourd'hui les étudiants veulent être formés pour être embauchés afin d'obtenir un emploi. Et les entreprises peuvent leur proposer un parcours les amenant directement à l'embauche. Avantage non négligeable et que l'on aura de plus en plus des modèles dans ce sens ou des fausses écoles, comme Ecole 42, c'est une formation en informatique d'excellence pour tous et toutes ou le Wagon (Formations dédiées aux personnes en reconversion, entrepreneurs, étudiants & ingénieurs - Plateforme d'apprentissage et de suivi pédagogique développée par nos équipes ) qui sont très demandés par les employeurs. Et donc les étudiants qui cherchent un travail vont être attirés de plus en plus vers ce modèle. D'autres plateformes agrégateurs

qui vont mélanger tout cela et faire des « cherry picking », ils vont prendre les meilleurs, les agrégés et avoir une puissance de frappe que chaque institution seule n'aurait jamais et avec les puissances des modèles Teck et où l'on a des capital risquer qui sont très bien financés.

Nous avons parlé des Lifelong learning, je pense que l'on change de modèle. L'on va voir de plus en plus de zigzaging professionnel mais aussi dans les formations. L'esprit américain, arts libéraux, « Je peux me balader à travers les contenus et trouver quelque chose qui me convient » et passer d'une logique dont Peter Wells a parlé de cycles et qui est plus en fonction avec mes intérêts du moment. Cela change aussi la nature de l'offre qui doit être proposée et aussi des parcours que l'on pourrait imaginer.

J'arrive sur le profil des Directeurs. Je pense que l'on va voir de plus en plus des entrepreneurs élus comme des Directeurs... Je vois plutôt un PDG qui gère les Universités du futur, il faut des innovateurs, une personne qui a un esprit de « test on learn », un leader. Le profil sera plus un praticien, beaucoup d'expérience corporate et je vois beaucoup plus de porosité universités corporate, comme Peter Wells en a parlé dans son intervention mais avec un background de chercheurs, le côté scientifique est très important et il est très important qu'il soit sensible au côté enseignants-chercheurs ou qu'il ait été enseignant-chercheur lui-même. Il nous faut des communicateurs d'un autre niveau, qu'il soit polyglotte, qu'il soit à l'aise dans le domaine scientifique et aussi business et politique (policy-maker). Quelqu'un qui soit très à l'aise dans le monde digital, plus jeune que nous tous et qu'il comprenne les générations « y et z ». Polyglotte, car nous sommes de plus en plus internationaux, Strasbourg parle plus anglais aujourd'hui au vu de ses partenaires polyphoniques.

Et aussi la façon de choisir notre PDG, l'élection d'un Directeur, je pense que cela va changer. Nous ne pourrions pas le faire avec des comités de nomination et je pense que nous allons vers des élections à suffrage quasi universel pour les étudiants et l'on va avoir de plus en plus des investisseurs privés dans ces structures. Que ce soit de plus en plus démocratique, davantage comme un quinquennat. Je vois aussi dans les écoles que les anciens sont plutôt une force de conservatisme et une protection des anciens noms des institutions, pour parler des Ponts... les récits c'est le changement et inversement. Et donc, exclure l'Etat, les anciens, les partenaires corporate voire les administrateurs, pour avoir une élection plutôt orientée vers l'utilisateur, et donc faculté étudiant investisseur, c'est plutôt cela que je vois.

Je suis américain donc vous voyez mon biais vers les marchés capitalistiques. Il faut aussi mentionner l'importance d'une rémunération basée sur la performance. Le financement public va certainement baisser dans le budget et il faudrait que ces personnes soient attentives à la rentabilité de la structure et de sa pérennité financière. Et il est normal qu'il soit compensé de la sorte.

G Haddad :

J'ai été réélu en 2016 comme Président d'université et j'ai été le plus jeune et le plus vieux. En 32 ans je me suis rendu compte que le métier de Président avait totalement changé. La mission est devenue plus managériale qu'elle ne l'était en 1989. Et lorsque j'ai présidé la conférence des Présidents d'université, je m'étais rendu compte à part quelques Présidents ou Présidentes, comme Suzy qui parlait parfaitement l'anglais, la plupart de mes collègues ne pratiquait pas la langue de Shakespeare, qui était fondamentale pour les échanges internationaux.

Aujourd'hui, tout cela a changé, je pense qu'une Présidente, Président d'université doit maîtriser une langue étrangère et si possible l'anglais. C'est le véhicule aujourd'hui de discussion dans toutes les instances internationales, y compris à l'Unesco. Il faudra prendre la mesure de cette dimension managériale et internationale, qui consiste qu'une Présidente, Président doit avoir toutes ces capacités et toutes ces qualités pour représenter son université face au monde des entreprises, face à l'international, que ce soit européen et mondial et aussi d'être capable d'échanger avec les collègues étrangers. L'on parle des alliances comme Epicure, Una Europa, tout se fait en anglais et il faut que nos représentants puissent le faire.

Suzy Halimi : Remarquable est votre définition du futur mouton à cinq pattes et je me demande si demain il y aura beaucoup de volontaires pour devenir les moutons à cinq pattes comme vous les décrivez mais vous avez tout-à-fait raison. L'on va dans ce sens.

Intervention :

Gilbert Rios :

Il y a peut-être une sixième patte qui manque. Il y a effectivement le placement, l'efficacité et je comprends le discours au vu de la position que M. Rozen occupe venant des Etats Unis.. Il y a un manque énorme de culture et de référence et je pense que si dans l'avenir l'on veut pouvoir avancer correctement que ce soit d'un point de vue géographie, historique, pratique, il faut de la formation de ces futurs dirigeants. Je regrette aujourd'hui de voir chez les jeunes, un manque.

Alon Rozen : Je vous rejoins. On le voit un peu partout et c'est un peu une tendance de la société où l'on va vers la jeunesse qui manque de cette culture et aussi le recul nécessaire et j'espère que nous trouverons un juste milieu et que l'on prendra des moins jeunes avec plus de culture et de sagesse.

M. El Mouhoud : Je vous confirme la contradiction dans le système français où le mode d'incitation pour cette fonction est ancien avec des primes qui restent extrêmement faibles et l'engagement qui est absolument considérable. J'ai été élu il y a un an et j'ai l'impression que cela fait 10 ans, tellement c'est intense. Et il faut de l'innovation, de la créativité, il faut aussi s'adapter au choc, gérer l'incertitude et il est vrai qu'il y a un paradoxe. Par ailleurs, je maintiendrai le statut du Président élu et non pas nommé parce que nous représentons bien un

collectif et une dynamique, et je suis ici François Perroux qui disait que « la condition de la nouvelle efficacité réside dans la coalition de toutes les volontés ». Je défends le modèle de l'élection qui nous donne une autonomie intellectuelle et une possibilité d'emporter avec nous, nos collègues.

JM Planeix : Un élément très important me semble-t-il, c'est de revenir sur la question des nouveaux étudiants en particulier en formation continue qui aujourd'hui représentent un potentiel très inexploité. C'est un champ actuellement avec qui nous sommes en concurrence comme le disait Alon avec des structures privées voire des entreprises et je pense qu'il ne faut pas laisser de côté ce champ-là, parce que c'est ce qui questionne notre mission fondamentale, de développement de la connaissance et également de l'efficacité de nos sociétés. Côté français, il y a beaucoup de chose à dire sur la question du salaire. L'importance du leadership au niveau de la Présidence, c'est vraiment qu'il s'appuie sur une politique et l'élection est, ce qui permet de construire cette politique et également un élément important, c'est nous le voyons à Strasbourg, avec l'équipe que nous formons. Nous avons la possibilité à la fois de définir une politique et de construire une gouvernance. Malheureusement, nous avons un cadre réglementaire qui fait que, nos conseils sont ce qu'ils sont, les modalités d'élection sont ce qu'elles sont et typiquement le mouton à cinq pattes a un peu de mal à émerger du dispositif d'élection d'un Président d'Université. C'est encore plus vrai lorsque c'est le résultat d'une fusion. De ce point de vue-là, la réflexion sur la manière d'affiner le modèle de gouvernance des établissements en France, cette réflexion mériterait sans doute que l'on puisse le mettre un peu plus en accord avec l'analyse qui a été faite par Alon Rozen. Le processus d'élection ne permet pas forcément de construire la politique qu'il faudrait et l'équipe qu'il faudrait qui a vocation justement à intégrer aussi des sensibilités des cultures différentes.

M. Pierre Collet, responsable du réseau UNITWIN « Campus numérique des systèmes complexes »

Je souhaitais revenir sur la partie pédagogique soulignée par Alon. Enfin, nous arrivons dans la troisième éthique avec la notion d'éducation et notamment d'éducation tout au long de la vie et continue. Je rappelle l'étymologie de éducation « ex », c'est en dehors de et le « duc », ducere en latin, c'est la direction et donc l'éducation cela consiste à dévoyer les gens dans l'ancienne éthique traditionaliste, si vous étiez docteur, vos enfants devenaient médecin. Il s'agit maintenant d'avoir une éducation tout au long de la vie où les gens prennent des chemins différents et c'est notre rôle en tant qu'éducateur de leur permettre d'avoir une voie différente que celle qui était leur destin précédent provenant de la tradition et c'est cela qui justifie l'éducation tout au long de la vie et est maintenant continue où les gens vont faire du « cherry picking ». Et dans notre UNITWIN, nous faisons des cartes des connaissances pour que les gens puissent savoir quelles sont les connaissances disponibles

M. Alon Rozen : Les clés du succès, c'est d'avoir cette carte des connaissances ou carte de compétence et que ce soit universel et portable. J'appelle cela des relevés de note intelligente et qui ont cette cartographie de compétence et j'aime beaucoup la notion, l'image de boussole, et cette carte va les aider à naviguer sur le marché du travail et évaluer les talents qui sont en face.

M. Georges Haddad : Le vrai défi du leadership universitaire comme celui de l'éducation, c'est que l'enseignement supérieur, l'éducation s'inscrit dans le temps long alors que le leadership qui nous est proposé s'inscrit dans le temps court. Comment ce leadership qui s'inscrit dans le temps court, c'est 4 ans renouvelable, à l'époque c'était 5 ans non renouvelable, comment ce leadership qui s'inscrit dans le temps court peut travailler pour le temps long du monde universitaire. C'est un autre défi.

M. El Mouhoud-Mouhoub : Sur ces aspects de financement des universités et évidemment je ne vais pas me livrer à une comparaison internationale car les systèmes institutionnels sont extrêmement différents. Néanmoins sur certains pans l'on ne peut pas ne pas faire de comparaison internationale et je vais y revenir dans quelques instants. Et vous livrer la façon dont je m'y prends dans mon Université.

Une approche plus macroscopique et vous donner des éléments de stratégie financière que nous déployons à Dauphine pour aller chercher des financements propres au service d'une stratégie en direction des étudiants. Il faut bien se rendre compte que nous sommes vraiment à la croisée des chemins, s'agissant du système français. Il y a eu des progrès considérables de financement de l'environnement de la recherche, progrès de la LPR, « Loi de programmation de la recherche » qui donne des conditions tout à fait remarquables, on a parlé des Idex qui ont été financées, avec le « Programme d'investissement d'avenir » et de grands emprunts, tout cela a eu des effets sur la visibilité de la recherche française et du système français d'enseignement supérieur et de la recherche. Néanmoins, l'on se trouve face à un paradoxe, avec ce graphique, qui est dans le **rapport publié par le conseil d'analyse économique** et réalisé par deux économistes de mon université **Gabrielle Fack et Elise Huillery** sur l'état de l'enseignement supérieur français. Cette courbe qui se croise, celle qui descend, c'est la dotation par étudiant et celle qui monte, ce sont les effectifs étudiants. Ce paradoxe depuis 2010 de hausse des effectifs étudiants et aujourd'hui nous avons un étudiant sur deux qui est enrôlé dans l'enseignement supérieur. Et de l'autre côté la réduction dramatique de la dotation par étudiant pose un certain nombre de problèmes. Cette situation est hétérogène d'une université à l'autre et d'une filière à l'autre. Les écarts en termes de dotation par étudiant vont de 1 à 4 selon les filières des classes préparatoires et les filières standards des universités. Par ailleurs, vous connaissez les chiffres, il y a eu une évaluation très précise de l'efficacité de la dépense publique et celle-ci pêche sur les questions de taux de réussite puisque les taux de réussite demeurent extrêmement faibles globalement en licence, on reste à des niveaux de 30 %. C'est le plus rentable. Pourquoi ? Parce qu'il a des bénéficiaires privés, comme des revenus plus élevés qui vont permettre une meilleure insertion sur le marché du

travail. L'on sait qu'un certain nombre de travaux d'économistes montrent qu'une année supplémentaire d'étude, c'est + 14 % de revenus. Bien sûr, il faut prendre en compte les écarts entre filières, une meilleure santé et espérance de vie plus élevée à un aspect tout à fait bénéfique privé important pour les agents économiques. Puis nous avons les bénéfices publics qui sont liés à des externalités positives en termes d'innovation, de croissance. Tout cela a été calculé et se trouve dans ce rapport. Il y a un budget pour l'Université, quelle que soit sa source, et il y a les effets bénéfiques qui viennent autofinancer l'investissement public. Nous sommes face à un paradoxe qui est que si nous ne faisons rien, nous aurons à la fois une efficacité des dépenses publiques qui va devenir de plus en plus limitée, en dépit des efforts considérables pour améliorer la recherche, les index... et puis il y a aussi le problème lié à l'équité, l'égalité des chances. Nous avons un recul, je cite une étude de Julien Grenet, de « l'école d'économie de Paris » : « Un jeune issu d'une famille aisée à 30 fois plus de chance d'accéder à l'enseignement supérieur, qu'un jeune issu d'une famille au revenu modeste ». Quand on regarde les revenus familiaux par décile, ceux qui sont dans le haut dans la distribution des revenus ont 3 fois plus de chance de réussir, à entrer dans l'enseignement supérieur que ceux qui sont vers le bas. En plus si l'on regarde les matières sélectives, l'on est en situation de recul de l'égalité des chances et ce défi, est celui que pose le système de l'enseignement supérieur français. En termes de politique publique, l'on doit se poser ces questions.

Il y a plusieurs contextes qui expliquent cela, il y a d'abord un contexte macroéconomique. En effet, il y a une dotation publique qui reste constante même si elle a un peu progressé avec la LPR dernièrement, mais elle reste constante et même en baisse en terme réel puisque la dotation de l'Etat n'est pas indexée sur l'inflation. Or, l'on vient de dire que la stratégie d'éducation est une stratégie de long terme. C'est cela qui construit des avantages comparatifs. Il faut bien assurer le glissement vieillesse technicité que vous connaissez, d'ailleurs les évolutions indiciaires et donc les universités les plus vulnérables sont amenées à rogner sur le nerf de la guerre, qui est la création de postes d'enseignants-chercheurs et gèle des postes d'enseignants-chercheurs pour assumer cela ce qui est complètement contreproductif. C'est la raison pour laquelle, je plaide pour aller chercher d'autres ressources. Dans le rapport du CAE « Conseil d'analyse économique » auprès du Premier ministre qui a été beaucoup discuté, il y a des propositions budgétaires, chiffrées, faisables et réalisables pour que la dépense publique soit réévaluée nettement en faveur des dotations par étudiants.

Mon deuxième point concerne la politique publique en direction de l'enseignement supérieur et de la recherche et la France a cette efficacité. Il ne faut pas le remettre en question car c'est la force de l'Université française. Mais si l'on se pose les questions, pourquoi nous n'avons pas été innovants sur les vaccins alors que nous avons les technologies ? Pourquoi notre recherche ne se traduit pas en innovation par rapport à d'autres économies... Il faut se poser la question des fuites du système. Quelles sont ces fuites ? Elles sont de deux ordres : Nous

avons investi d'abord autour du réacteur, c'est-à-dire l'environnement de la recherche qui est absolument remarquable aujourd'hui mais nous n'avons pas investi dans le cœur du réacteur. Le premier cœur, ce sont les dotations par étudiant avec des écarts de 1 à 4 selon les filières et si l'on fait des comparaisons européennes, c'est encore pire et les taux d'échec en licence le montrent et puis le deuxième cœur, ce sont les enseignants-chercheurs et leur rémunération. Qu'est-ce que l'on fait ... ? Et bien les disciplines les plus soumises à la compétition internationale où les grandes écoles de commerce, sont amenées à connaître un phénomène paradoxal, c'est-à-dire plus on leur donne les moyens de faire de la bonne recherche et de bien travailler en terme d'environnement, plus la faiblesse des salaires, des rémunérations devient un facteur d'émigration et l'on va où ? Aux Etats-Unis...mais pas seulement... Et ce n'est pas un écart avec les Etats Unis, nous sommes en train de faire un travail de mesures des écarts de rémunérations des enseignants chercheurs et les chercheurs et ça va de 1 à 3 en tenant compte des systèmes sociaux. La France et le système d'enseignement supérieur et de recherche français est excellent mais ne réalise pas son excellence en termes d'innovation, parce que précisément la fécondation de cela se fait ailleurs. En tout cas dans les disciplines qui sont en compétition, comme l'intelligence artificielle, l'informatique, la gestion, la finance, l'économie toutes ces matières très exposées et même les maths aujourd'hui qui étaient relativement abritées sont devenues exposées. Il existe un phénomène auquel nous devons réfléchir : quand vous recrutez quelqu'un à 2000 euros comme Maître de conférences en salaire d'entrée et que vous avez de salaire en Post doctorant à 4500 euros à Lausanne ou ailleurs. La priorité est d'investir au cœur de l'Université parce que c'est là que se trouve les avantages longs d'une économie. Ce sont donc les dotations par étudiant, la question d'égalité des chances et les rémunérations des enseignants-chercheurs. Cette question d'égalité des chances et son recul en France et en dépit des beaux discours que nous avons et en dépit des mécanismes que nous mettons en place comme les cordées de la réussite, tout ceci a été évalué dans l'étude de Julien Grenet et montre que les dispositifs n'ont pu apporter qu'une amélioration de 1 à 2 points par rapport à la situation sans ces dispositifs. Ce qui est extrêmement modeste et il y a même dans les filières sélectives un recul de l'insertion des classes défavorisées dans l'enseignement supérieur. Cela a un effet dramatique et pas seulement en termes d'équité. C'est surtout une question d'efficacité économique.

Quand vous utilisez des gens à compétence égale qui sont issus de la diversité, et que vous allez chercher au lieu de les laisser en jachère... et bien vous réduisez ces deux maux de la société et de l'économie française. La diversité n'inclut pas seulement un motif d'équité mais c'est aussi un réducteur de défiance et un facteur de réduction de la version à haut risque.

On trouve des solutions dans le rapport du CAE. IL y a un effort spécifique à faire pour augmenter les rémunérations, il y a un plan à mettre en place. Cela s'autofinance avec un décalage mais les emprunts aujourd'hui sont encore à des taux d'intérêt extrêmement bas et donc l'on peut avoir une politique active et mettre cela sur le devant de la scène et du débat public.

Les autres solutions sont plus micro. Il faut aller chercher des ressources propres, l'on ne peut pas simplement s'appuyer sur la dépense publique bien qu'elle soit efficace, plus rentable quand elle est investie dans l'enseignement supérieur et la recherche mais l'on ne peut pas se satisfaire de cela. Pourquoi ? Parce que l'on réitère, l'on renforce les inégalités réelles. En mettant les droits d'inscription 0-300 euros et les mêmes pour tous, l'on fait une erreur. A Dauphine, nous avons les droits d'inscription qui vont de 0 à 6000 euros en fonction du revenu des parents, en suivant le barème du Crous, l'on a des ressources propres qui viennent de là. Nous avons un taux de boursier qui est passé de 10 % à 25 % grâce à cela. Et finalement, l'on peut faire de la redistribution et de l'exonération locale. On peut dire qu'il faut faire payer aujourd'hui tout le monde la même chose mais le résultat c'est que nous avons une inégalité qui s'accroît dans l'accès à l'enseignement supérieur, sélectif en plus. A Dauphine, j'ai 45 % de ressources propres. Cela m'a permis de recruter des enseignants-chercheurs, deux professeurs en dehors de notre plafond d'emploi sur nos stratégies qui est l'intelligence artificielle en relation avec les sciences de l'homme et de la société afin de faire des doubles compétences, des doubles diplômes, doubles thèses, nous avons besoin de recruter. Je ne plaide pas en faveur d'une remise en cause de la gratuité de l'enseignement supérieur de la recherche mais je pense que l'égalité formelle qui consiste à faire payer seulement 300 euros pour tous renforce les inégalités entre établissement et étudiants. Je pense que le modèle français d'aujourd'hui est vraiment à la croisée des chemins et il est temps de le renforcer à la fois sur la dépense publique mais aussi d'aller diversifier les ressources.

Georges Haddad :

Nous avons fait aussi une étude avec un ancien fondateur de l'Université Paris Dauphine sur le pouvoir d'achat d'un professeur d'universités aujourd'hui de classe exceptionnelle par rapport à ce pouvoir d'achat qui était celui d'il y a 30 ans. Le pouvoir d'achat d'un professeur d'Université de classe exceptionnelle en 20 ou 30 ans a diminué de plus de 20 % en France. Et là aussi, c'est un défi qu'il va falloir prendre en compte au niveau politique.

Alon Rozen : Réaction à la présentation de M. El Mouhoub

A l'école nous avons travaillé sur les destructions de l'Enseignement supérieur, Business School et université et c'est un peu comme RTE (réseau de Transport d'Electricité) qui doit garantir des services sur 50 ou 99 ans parfois dans un marché d'énergie renouvelable qui change tous les 6 mois et les technologies, les prix évoluent très rapidement et cet effet de ciseau de temps long et le temps court qui va détruire les Universités et les Business School. Le marché va vers des certifications de formation de plus en plus courtes, d'ailleurs c'est la REI (*Recreational Equipment, Inc. est une coopérative de consommation américaine vendant des produits d'équipement pour les sports de pleine nature par catalogue, par internet et dans plus de 140 magasins aux États-Unis, répartis dans 33 États*) qui motive et pas la connaissance et nous avons vu le wagon où l'on passe de 0 connaissance à être embauché à 95 000 euros pour démarrer

sans expérience et ce n'est pas un secret. Et l'on voit des jeunes qui vont préférer ce genre de formation qui sont très « vocational » avec un temps très court là où les Universités, les business School où leurs avantages étaient des temps longs et les formations en cycle et donc l'on voit que nous allons vers des marchés avec des temps courts et donc il faut un financement à la fois de marché mais aussi de l'Etat pour garantir le temps long. Si l'on suit juste les aléas de marché, c'est les organismes comme « les Wagons » une Start up qui a commencé début 2014 qui vont rafler le marché et le jour où c'est Google, Microsoft qui signent les certificats ou les compétences. Le paradoxe que M. El Mouhoud a mis en exergue est vraiment le challenge et une stratégie à laquelle il faut répondre en collectif. Il faut une main très visible pour assurer le temps long des universités, de la recherche sinon on va le perdre et d'ici à 2030, le marché aura bien changé d'ici là sauf si ce mélange de financement n'est pas fait.

Jean-Marc Planeix : Il y a une nécessité de trouver des solutions relatives à la lourdeur de la réglementation. Si on regarde nos administrations dans nos Universités, l'on compare chez nous, versus Amsterdam, 5000 personnes pour gérer l'établissement, 2500 à Strasbourg, 500 à Amsterdam. Pourquoi ? Lorsque l'on regarde la réglementation nationale, que ce soit pour faire valider une nouvelle mention, des modalités de gestion comptable... nous avons des établissements qui pourraient tout-à-fait gagner en efficacité mais nous sommes relativement contraints par un certain nombre de réglementation nationale. Il est important qu'il y ait des règlements mais on pourrait réfléchir au poids de ces règlements et aux certifications qui pourraient être envisagés. Le deuxième élément, c'est la question du patrimoine qui impacte énormément notre budget. Nous avons aujourd'hui des charges de patrimoine qui sont très importantes et qui à mon sens ne sont pas identifiées dans nos business model. Le PIA (Programme d'investissement d'avenir) était un élément très important de transformation mais avec une difficulté, c'est que la pérennisation d'action menée dans le cadre de ces actions, elle n'est pas assurée et nous avons systématiquement des problèmes lorsque l'on a créé, transformé quelque chose de nouveaux d'importants et d'efficaces. L'articulation entre les actions de transformation et la pérennisation de ces actions dans la durée, c'est souvent assez difficile. Je voudrais ajouter que notre capacité à réagir et à proposer des formations nouvelles aujourd'hui, est très handicapée par le cadre réglementaire et c'est un élément très difficile. Le temps considérable que cela nous prend à monter une filière, notamment sur un projet Erasmus Mundus, nos collègues hollandais répondaient en 15 jours alors que nous il nous fallait un an et demi, deux ans.

M. El Mouhoud : Je suis très sensible à la pérennisation parce qu'à chaque fois que l'on crée comme l'exemple dans les Chaires de Professeur Junior (CPJ), qui n'est pas accepté de la même manière par tout le monde mais quand on les pérennise en professeurs de niveau classe 2, c'est très bien déjà de les avoir soclées, parce que l'Etat socle les Chaires des professeurs junior, en finançant le contrat pendant 4 à 6 ans et ensuite la titularisation comme professeur mais le soclage est fait sur la base d'un salaire de professeur de classe 2 et l'écart d'un

Professeur de classe 2 et le prof de classe exceptionnelle, c'est de 1 à 2. Et donc pour pérenniser cela, il faut presque utiliser un autre poste de professeur pour assurer la pérennité.

Même chose sur les emplois de contractuel, les contrats LRU, il faut de la régulation. On ne peut pas donner des salaires plus élevés à certains par rapport à d'autres. Nous avons mis en place dans les disciplines les plus soumises à la compétition internationale, pour recruter à l'international, des contrats LRU de droit public, professeur ou Maître de Conférence, Junior ou Professeur en les alignant sur le coût total employeur fonctionnaire mais en le disant aux laboratoires et en les responsabilisant.

La fondation partenariale est un moyen qui me donne les outils pour réduire les inégalités d'accès à certaines choses. J'envoie 20 étudiants par an « Egalité des chances » dans mon campus de Londres pris en charge totalement. Il n'y a pas plus grosse inégalité sociale que la possibilité de faire des études à l'étranger. Un logement aux Etats Unis ou à Londres, c'est rédhibitoire, cela coûte très cher. Et cela est une vraie définition de l'égalité des chances. C'est la réduction des inégalités d'accès. Et si je n'avais pas la Fondation, je ne pourrais pas faire cela. C'est un instrument majeur pour mettre en place cette stratégie universitaire.

M. Bouhours - Vie étudiante Réussite et égalité des Chances – Nouveau département au Ministère de l'enseignement supérieur, de l'innovation

Je vais vous parler de la réussite qui est axée sur la vie des étudiants dans le contexte actuel. Citation du philosophe Alain qui disait dès 1910 : que les Pouvoirs publics devraient éclairer davantage les masses par le dessous et le dedans et ne pas simplement faire briller quelques pics superbes. Nous sommes vraiment sur cette question d'égalité et d'inégalité.

Notre mission à tous est de développer la personnalité, de développer le niveau des formations initiales et continues, et s'insérer dans la vie sociale et professionnelle. Toutes nos actions doivent cibler cet objectif. Notre réflexion est partie des discriminations que l'Unesco a souvent mis en avant, 25 dans le code pénal, et c'est à partir de là que nous avons construit notre réflexion pour dire qu'il existe des discriminations. C'est-à-dire, partir de l'étudiant lui-même, de le mettre au centre et de l'origine de ses besoins. Il y a le besoin financier pour certain, les conditions sociales, la dimension culturelle, la dimension géographique, la dimension temporelle, par exemple les sportifs de haut niveau que nous accueillons dans nos établissements qui vont avoir ces contraintes. Une dimension académique, ce sont les écarts de connaissance. Le besoin du jeune aujourd'hui est diversifié et notre université qui s'est massifiée dans les années 1980 se retrouve confronter à cette question-là, entre massification et des besoins spécifiques ou diversifiés, c'est l'intersection alité parce que parfois l'on croise tous ces besoins. Je fais référence à Mme Chantal Jaquet, philosophe (thèmes de recherche centrés autour des expressions de la puissance d'agir et des rapports corps/esprit), qui a sorti un ouvrage sur cette question, où l'on voit que l'étudiant est parfois dans cette question d'égalité des chances, tiré dans deux sens. Les trois axes que nous avons identifiés pour favoriser cette réussite étudiante, c'est l'empowerment un facteur de compensation et puis les facteurs environnementaux. L'empowerment, c'est la capacité à pouvoir aider les jeunes, les étudiants pour avancer dans son parcours. Certains dispositifs qui cherchent à répondre à ces

besoins là pour apporter une aide à l'étudiant. Par exemple, la CVEC est un dispositif financier qui permet à l'étudiant de travailler sur la dimension vie étudiante. L'on voit que cette dimension a pris beaucoup d'importance notamment à travers la pandémie que nous avons connue, parce que l'étudiant n'est pas seulement un apprenant, c'est un étudiant dans un contexte avec des contraintes. D'autres outils comme les schémas directeurs, les campus connectés qui sont allés chercher des étudiants qui ne venaient pas dans l'enseignement supérieur et qui aujourd'hui, viennent –ils représentent 1000 étudiants grâce au partenariat avec les établissements de proximité.

Il y a aussi la prise en compte de la personnalisation des parcours. Parfois l'on va allonger la durée de la formation ou renforcer l'information sur certaines disciplines, sur certaines compétences. Il y a notamment la dimension CPS, « compétence psychosociale », qui est plus travaillée dans les établissements qui ont un volume d'étudiants moins important. C'est aussi ce développement des compétences psychosociales qui est un facteur essentiel.

D'autres dispositifs individuels sont proposés. Certains doivent être renforcés comme le tutorat. Nous devons accueillir tous les étudiants quels qu'ils soient. Après avoir aussi discuté avec des sociologues, la question d'égalité des chances est souvent liée aux rencontres qui dépassent certaine résistance. Cela peut-être un professeur qui va aider, ça peut être un père aussi, un autre étudiant... Parfois il y a des dispositifs où les étudiants Bac + 2 - +3 viennent rencontrer des élèves dans les lycées pour expliquer leur parcours. « Ils ont osé s'engager dans une classe prépa ou dans un cycle un peu élitiste et c'est exemple là, est un facteur très déterminant.

Le deuxième facteur est la compensation au coût. On propose des éléments de compensation, ce sont les bourses, le logement, facteur essentiel, avec la pandémie de créer des repas à un euro...

Le dernier facteur, c'est l'environnement. Nous l'avons bien vu avec la crise, l'enseignement à distance...ou le numérique... . Ce sont des éléments qui ont été difficiles pour certains. Il y a aussi des facteurs pédagogiques sur lesquels il faut que nous jouions, vous évoquez la culture, élément essentiel, et l'accès aux ressources comme de travailler avec les bibliothèques universitaires.

### Commentaires-Interventions

Georges Haddad : Ce qui est important pour un étudiant, en discutant avec eux et je le vois depuis un certain nombre d'année, c'est que la reconnaissance de leur statut d'étudiants est importante. Les étudiants demandent à être reconnus comme des citoyens à part entière dans leur statut d'étudiants.

M. El Mouhoub : Les évaluations économiques qui avaient été faites par l'école d'économie de Paris montrent que ces dispositifs n'ont pas réduit mais en fait ils sont nouveaux pour la plupart. Il faut attendre que les effets d'impact aient lieu et beaucoup d'Universités sont mobilisées dans ses travaux là, dans les liens avec les lycées. L'on sait parfaitement que tout

cela se fait en amont et que les inhibitions d'arriver à l'enseignement supérieur sont bien connues et qu'il faut les corriger par des accords entre les universités et les lycées.

Ce que j'observe, c'est que Parcours sup nous donne un moyen absolument remarquable de faire de la bonne diversité. Je dis cela parce que Parcours Sup est très décrié. Pour Dauphine, avant j'étais obligé de biaiser mes recrutements égalité des chances en passant des accords avec 60 lycées en France, des académies...C'est bien, mais il y a toute une série de gens qui ne sont pas concernés. D'ailleurs, que vous choisissiez des aides ou des ciblage, vous avez créé un biais de sélection. Et parcours Sup nous permet d'accéder à des gens qui sont des vrais boursiers du secondaire, qui sont des gens issus de classes sociales défavorisées. Avant, on avait 80 % Bac S et un peu de bac ES et maintenant grâce à ces compétences variées, nos profils sont variés.

Les personnes en situation de handicap ont les mêmes problèmes d'accès au moment de la candidature. Elles rencontrent aussi des difficultés d'accès en amont. Nous avons des coaches, des professeurs, des étudiants qui leur donnent des cours supplémentaires, des aides pendant tout leur parcours.

**Il faudrait que l'on aille plus loin dans la discussion -Qu'est-ce que l'on entend par égalité des chances ? Comment on décline cela et comment l'on mesure l'égalité des chances, c'est pour cela que je préfère parler d'égalité d'accès.**

Un exemple : Le fait de pouvoir faire un semestre d'échange à l'étranger à compétence égale et si vous n'avez pas d'argent vous ne pouvez pas y aller. Le prix du logement est inabordable, c'est l'équivalent d'un demi-salaire annuel. C'est devenu fondamental dans la sélection d'entrée en master. Ce n'est pas seulement des questions de soft skills, c'est fondamental dans les curriculums. Sortons d'un discours **flottant et j'ai bien aimé ce qu'a fait M. Bouhours car vous avez décliné les différentes opérations et il faudrait voir quels sont les moyens qui sont mis derrière et évaluer l'impact.** Si l'on ne définit pas l'égalité des chances, il crée des illusions des classes défavorisées qui pensent que l'on fait de la discrimination positive alors que ce n'est pas ce que nous faisons.

Jean-Marc Planeix : Nous pensons aussi du bien sur Parcours Sup et je partage vraiment cette opinion qui en fait un outil d'inclusion. Les étudiants ont besoin d'être guidés, Parcours Sup est un outil parmi d'autres mais c'est l'intégration des deux qui me semble intéressant. Sur la question de la mobilité, c'est l'enjeu des alliances mais pas que cela. C'est ce que l'on va mettre en place dans les alliances pour améliorer cette mobilité. Erasmus a 30 ans, le taux de mobilité reste le même 5 à 10 % maximum, il y a un enjeu crucial et c'est un enjeu d'inclusivité. Lorsque l'on compare les universités à l'échelle de l'Europe, il y a une grande inégalité mais il y a aussi des bonnes pratiques à prendre. Je prends l'exemple de l'université d'Amsterdam qui effectue un travail excellent sur ce sujet et nous allons nous en inspirer. **Un débat intéressant de confronter au niveau des Etats. Je pense qu'il y a des solutions à trouver parmi les Etats partenaires de la France dans les alliances. Ce serait intéressant**

**d'avoir cette étude globale qui permettrait d'identifier les bonnes pratiques. L'Unesco est tout à fait adapter pour traiter ce genre de question à l'échelle du continent voire plus large.** Le livre de Sophie Orange et Romuald Bodin sur « l'Université n'est pas en crise », ce taux d'échec en licence, il est assez constant dans le temps et dans l'espace. **Il est important de faire ces études comparatives.**

A Bouhours : Réponse à M. el Mouhoub sur les étudiants en situation d'handicap, dans sa démarche d'égalité des chances où il proposait justement de chercher à pouvoir les identifier et c'est un élément qui incombe à la personne et elle est la seule à pouvoir décider si elle le dit ou pas. En revanche, pour faire évoluer cette dimension-là, l'on voit que beaucoup d'étudiants ne le disent pas à l'arrivée dans l'enseignement supérieur mais certains le disent et vous n'êtes pas forcément au courant. En 2023, vous aurez la capacité avec parcours Sup, dès qu'un étudiant aura coché une case pour envoyer la fiche handicap, vous l'aurez. Nous sommes globalement sur cette dimension inclusivité, mobilité internationale, et nous sommes aussi favorables à cette approche

Suzy : Remerciements chaleureux - Le monde a changé, les étudiants ne sont plus les mêmes, les attentes ne sont plus les mêmes, la mobilité, la globalisation ont changé, les conditions d'enseignement de recherche également. Vous avez esquissé d'abord les situations actuelles, vous avez lancé des pistes de renouvellement de réflexion...Je crois que l'Unesco va beaucoup apprécier les pratiques que nous ferons remonter, les propositions de changement car notre Table ronde d'aujourd'hui s'est déroulée dans le cadre de la conférence mondiale qui aura lieu à Barcelone au mois de mai. L'UNESCO est très preneur de contributions relatives à l'égalité des chances, l'importance des jeunes, sur les financements des établissements, les sources de succès pour les jeunes. Vos propos ont été extrêmement pertinents et je vous remercie infiniment.