



# Bâtissons l'enseignement supérieur du XXIème siècle

*Transformer les enseignements, diversifier les financements et moderniser les structures*

**Septembre 2017**

Etude réalisée sous la direction de **Olivier Babeau**,  
*Professeur des universités et Vice-Président de la Fondation Concorde*

Rapporteurs des travaux :  
**Erwann Tison** | Coordinateur des études de la Fondation Concorde  
**Loris Gaudin** | Expert enseignement supérieur de la Fondation Concorde

## Résumé des propositions

- 1/ *Instaurer des quotas à l'entrée des BTS et IUT.*
- 2/ *Instaurer une spécialisation progressive dès la première année.*
- 3/ *Instaurer une logique d'enseignements majeurs/ mineurs.*
- 4/ *Communiquer sur les taux d'insertion professionnelle des filières.*
- 5/ *Ouvrir l'enseignement professionnel dès l'âge de 12 ans.*
- 6/ *Ouvrir l'apprentissage dès 14 ans.*
- 7/ *Approfondir le dispositif d'accès à l'apprentissage expérimenté par la région Ile-de-France.*
- 8/ *Régionaliser une partie des apprentissages effectués au sein des formations professionnelles.*
- 9/ *En effectuant une remise à plat totale du système de répartition des dotations aux établissements.*
- 10/ *Faire des universités l'acteur majeur de la formation professionnelle.*
- 11/ *Développer les Junior entreprises au sein des universités.*
- 12/ *Coupler la recherche fondamentale et la recherche appliquée.*
- 13/ *Développer les Fondations.*
- 14/ *Flécher le budget orientation du MEN vers le budget du MESRI.*
- 15/ *Entamer une réflexion sur la mise en place de PARC à la française pour développer un financement plus équitable de l'enseignement supérieur*
- 16/ *Former les enseignants aux TIC.*
- 17/ *Généraliser l'équipement informatique des Universités.*
- 18/ *Privilégier une pédagogie horizontale, interactive et dynamique.*
- 19/ *Changer les situations de travail et d'évaluation.*
- 20/ *Inscrire toutes ces nouvelles compétences des étudiants dans des fiches RNCP.*
- 21/ *Profiter du numérique pour rénover la gestion des effectifs.*
- 22/ *Repenser la carte nationale des établissements d'enseignements supérieurs.*
- 23/ *Développer les conseils de perfectionnement locaux, en leur donnant un réel rôle décisionnaire.*
- 24/ *Inciter à l'innovation dans la carrière des enseignants chercheurs.*
- 25/ *Supprimer la qualification pour permettre le recrutement local des universités.*
- 26/ *Transformer le CNU pour laisser une totale liberté pédagogique aux établissements et aux chercheurs.*
- 27/ *Réorganiser les EPSCP pour faire face aux accréditations et à l'évaluation.*
- 28/ *Permettre aux établissements de se saisir de la démarche qualité.*

## Introduction

Ces 10 dernières années, deux grandes réformes des universités ont été mises en place : la LRU et la loi Fioraso. Toutes deux visaient à accentuer le processus d'autonomie des universités. Force est de constater que malgré ce mouvement, les universités n'ont jamais été aussi dépendante du Ministère, tant en termes de pédagogie et de recherche (HCERES, CNESER et CNU) qu'en terme de financement.

A cela s'ajoute une crise importante menaçant le modèle universitaire français : comment absorber une croissance annuelle des effectifs de 2% à budget constant ?

Les universités françaises doivent se rénover, pour pleinement rentrer dans ce nouveau siècle. C'est l'objet des propositions de la Fondation Concorde.

### Contexte - chiffres clés

- **Un système à l'efficacité relative**

- *Le taux d'échec en première année est de 43,8%, et coûte 2 milliards €/ an<sup>1</sup>. La première cause de cet échec est l'orientation, 80% des étudiants jugent s'être trompés de formation.*
- *Le taux de réussite des bacs professionnels en première année universitaire tend vers 2%.*
- *En France, 2 millions de jeunes sont considérés comme des NEET (ni en formation, ni en stage, en étude, ni en emploi), dont 900.000 sans aucun diplôme.*
- *Le taux de chômage des jeunes est passé de 15 à 25% depuis 1980, alors que dans le même temps, le nombre d'inscrits dans l'enseignement supérieur a bondi de 108%. La politique du tous à l'université ne transforme donc pas mécaniquement les diplômés en emploi.*

- **Perception de l'ESR dans l'opinion publique** (sondage Elabe – FESIC mars 2017)

- *86% des Français jugent que les dépenses publiques d'enseignement supérieur sont un investissement justifié et utile pour la société.*
- *92% des Français jugent que l'ESR est un sujet important à traiter dans le cadre du prochain quinquennat (20% le jugent prioritaire).*
- *87% jugent que l'ESR est indispensable au développement de la recherche en France, 73% jugent que les formations dispensées sont de bonnes qualités.*
- *Néanmoins, 61% jugent que le système ne prépare pas bien à l'entrée des étudiants dans la vie professionnelle, et 57% jugent que les formations proposées ne sont pas adaptées aux besoins du monde professionnel.*
- *Seuls 7% jugent que la qualité de l'ESR s'est amélioré au cours des 10 dernières années.*

---

<sup>1</sup> Calculs : Fondation Concorde

# Première partie : Réussir le défi de la massification de l'enseignement supérieur - Le rôle prépondérant d'une réelle politique d'orientation visant à « faire revenir les meilleurs étudiants à la fac »

## Contexte - chiffres clés

- **Une massification des effectifs**

- *L'enseignement supérieur va connaître une massification importante dans les prochaines années : + 335.000 étudiants supplémentaires dans les 10 prochaines années (une croissance moyenne de 2%/an).*
- *A l'échelle mondiale, ce sont 200 millions d'étudiants supplémentaires d'ici 2030, dont 4,3 millions qui effectueront leurs études à l'étranger (=> possibilité pour la France de capter ce nouveau public).*
- *Les effectifs dans le supérieur ont bondi de 108% depuis 1980.*
- *La part de diplômés du supérieur est passée de 17.4% de la population en 2003, à 25,2% en 2014.*
- *Massification ne signifie pas démocratisation : En 2014, 1.4% des étudiants sont fils d'agriculteurs, 10.8% sont enfants d'ouvriers et 30% sont enfants de cadres et professions libérales. En 2012 ses résultats étaient respectivement de 1.8%, 10.4% et 30.6%. Pour 2008, ces chiffres étaient de 1.9%, 10.2% et 31.3%<sup>2</sup>*

- **L'apprentissage comme filière délaissée**

- *Les effectifs dans l'enseignement professionnel ont diminué de 17,9%.*
- *Il y a eu 28.1% de contrats d'apprentissage rompus en 2014 - 2015, contre 27% en 2011-2012, alors que le nombre total de contrats signés a baissé de 11.3% sur la période.*
- *80% des contrats rompus le sont à cause d'une inadéquation entre les compétences attendues par l'entreprise et celle de l'étudiant.*
- *Chaque année, 300.000 emplois sont non pourvus et concernent principalement les métiers de la main. L'apprentissage peut donc palier partiellement au chômage des jeunes en leur offrant une formation.*

## La sélection comme mauvais palliatif.

La solution la plus souvent mise en avant pour lutter contre cette explosion des flux en première année est la mise en place d'une sélection à l'entrée. Juridiquement, l'accessibilité à la première année est garantie à tous les bacheliers par l'article L612-3 du code de l'éducation. Une nuance existe dans cet article permettant aux établissements de fixer des capacités d'accueil pour les primo entrants.

---

<sup>2</sup> Source : INSEE

Chaque faculté peut donc effectuer un « tirage à sort » entre les postulants pour savoir qui aura droit ou non de poursuivre ses études chez elle. Cette pratique qui est particulièrement répandue en STAPS et en psychologie, a été étendue à toutes les filières par circulaire en avril 2017. Un choix qui va à l'encontre de toute logique pédagogique et du projet professionnel de l'étudiant. C'est ainsi qu'en août 2016, 62 328<sup>3</sup> bacheliers se trouvaient encore sans affectation pour la rentrée, attendant d'être tirés au sort ou affectés dans une formation. Fin juillet 2017, ce sont 90.000 étudiants qui attendaient encore d'être affectés, rendant impossible leurs perspectives d'anticiper leur rentrée.

Parallèlement à cela, lorsqu'un étudiant arrive à accéder à la filière de son choix, il sera confronté à l'échec dans 60% des cas. Un résultat qui s'élève à 98% pour les titulaires d'un baccalauréat professionnel. Selon les calculs de la Fondation Concorde, ce gâchis humain, cet échec en première année coûte chaque année 2 milliards d'euros à l'Etat (hors transferts sociaux et bourses), soit 9% du budget annuel de l'enseignement supérieur. Une sélection qui se fait aujourd'hui par l'échec, mais qui trouve ses racines dans l'orientation, 80% des étudiants jugent s'être trompés de choix d'orientation.

## Revoir le modèle universitaire.

L'organisation tubulaire des études en France, basée sur une spécialisation non progressive constitue un gap trop important entre le secondaire et le supérieur. Pour y remédier, nous proposons une nouvelle organisation des études supérieures.

**1/ Instaurer des quotas à l'entrée de BTS et IUT.** Réserver entre 50% et 60% des effectifs aux bacheliers professionnels et technologiques. Aujourd'hui ces filières courtes qui ont vocation à garantir une insertion professionnelle rapide, sont trustées par les meilleurs bacheliers, qui y voient l'occasion d'y réaliser une « classe préparatoire universitaire ».

Ce changement permettra aux bacheliers ciblés souhaitant continuer leurs études dans le supérieur d'évoluer dans un environnement visant à une insertion professionnelle rapide, en adéquation avec leur profil et leurs aptitudes. Cette proposition va de pair avec une diversification des enseignements, en développant des compétences collant au mieux aux évolutions du marché du travail et à l'émergence de la nouvelle économie.

**2/ Instaurer une spécialisation progressive dès la première année<sup>4</sup>.** Aujourd'hui, un étudiant a le choix entre 33 filières post-bac en moyenne. Nous proposons de réduire ce choix à 4 grands domaines : droit-économie-gestion / santé / sciences et techniques / lettres langues et sciences humaines. L'étudiant choisira un parcours et évoluera au sein de celui-ci, pouvant choisir une spécialisation et une orientation active selon ses préférences.

Il s'agit de casser ici la logique de filière et de faculté<sup>5</sup>, pour réfléchir au niveau disciplinaire. Cette mutualisation des effectifs et des capacités d'accueil pourra permettre de réaliser des économies

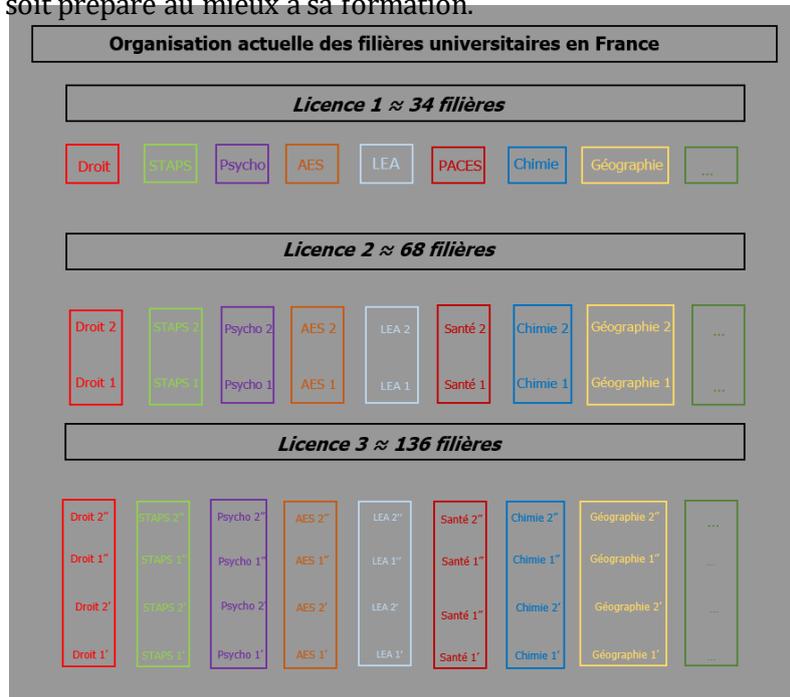
---

<sup>3</sup> Source : MESRI

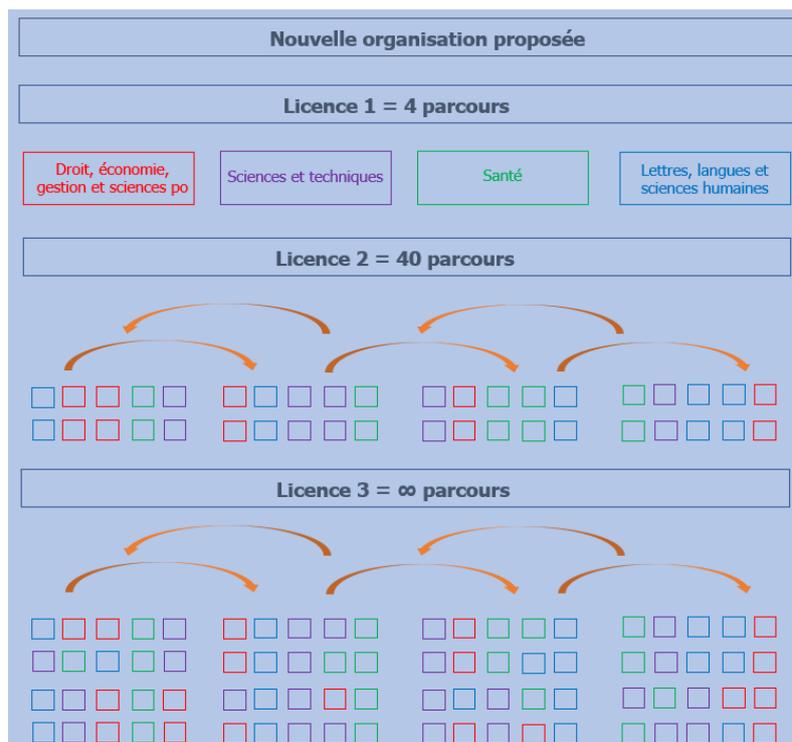
<sup>4</sup> Maquette type illustrative en annexe

<sup>5</sup> Basé sur le modèle de semestre commun proposé par l'ARES

d'échelles pour les établissements, et confèrera aux étudiants un droit au tâtonnement où il ne sera plus obligé de choisir une voie spécifique et étroite lui interdisant toute erreur dans son orientation. Afin de faciliter la mise en place de cette transformation, l'instauration de prérequis entre le secondaire et le supérieur sera nécessaire pour que chaque étudiant entrant dans un nouveau cursus soit préparé au mieux à sa formation.



Exemple : un étudiant souhaitant devenir juriste en droit international effectuera sa première année au sein du parcours droit éco gestion. Puis au fur et à mesure de ses 6 semestres de licence il choisira des UE organisées sous forme de majeurs/ mineurs afin de se spécialiser dans le domaine du droit international. L'innovation ici réside dans la possibilité pour l'étudiant d'explorer des domaines disciplinaires connexes à son choix initial, lui permettant de se réorienter plus facilement si son choix initial ne lui convenait pas.



**3/ Instaurer une logique d'enseignements majeurs / mineurs.** La logique de Bologne a été mal appliquée en France, on s'est contenté de faire du LMD uniquement pour spécialiser les étudiants à la sortie de leur cursus. Il faut en finir avec cette logique tubulaire archaïque, en permettant à chaque étudiant de construire son propre parcours, pour qu'il soit en accord avec son projet professionnel.

Cette évolution permettra d'instaurer plus de flexibilité dans l'approche des parcours de formation, flexibilité pouvant répondre aux enjeux de mutations du marché du travail.

Concrètement, cela signifie qu'un étudiant souhaitant devenir économiste de la santé devra d'abord réaliser un Master 2 en économie, puis un parcours d'étude en santé. En instaurant une logique de 70% des enseignements comme étant imposés et 30% choisis, l'étudiant réalisera un parcours en économie, et en parallèle suivra des enseignements au sein d'un UFR de santé pour se spécialiser dans le domaine de son choix. Chaque étudiant aura ainsi un profil et un parcours différent, pour mieux répondre aux attentes du marché du travail.

**4/ Communiquer sur les taux d'insertion professionnelle des filières.** La capacité d'un établissement d'insérer ses étudiants selon sa filière est un enjeu d'attractivité dans un environnement concurrentiel entre le privé et le public. Les performances d'insertion sont très différentes selon les filières. Exemple, 18 mois après l'obtention du diplôme, seule 44% des étudiants diplômés en psychologie sont en emploi stable. Ce résultat monte à 90%<sup>6</sup> pour les étudiants en informatique. Ce résultat logique s'explique par la capacité du marché du travail à absorber ou non des compétences qui lui seront utiles.

La communication sur la plateforme APB<sup>7</sup> en amont de l'inscription des taux d'insertion professionnelle par filière, ainsi que l'espérance de salaire lié au diplôme permettra aux bacheliers de s'orienter en connaissance de cause et de ne pas plonger dans une voie sans issue. Cela permettra ainsi de réguler les effectifs par filière en désengorgeant celles sous tension qui insèrent moins bien leurs étudiants.

### **L'orientation pré bac comme base de la réforme pour désengorger les universités.**

Pour améliorer et moderniser notre système, il convient d'en finir avec les politiques quantitatives dans l'enseignement supérieur. Cibler 60% d'une classe d'âge diplômée de l'enseignement supérieur est une politique coûteuse dont l'inefficacité est dangereuse.

La politique du « tous à l'université » ne transforme pas mécaniquement les diplômés en emploi, la preuve, depuis 1980 le nombre de diplômés dans l'enseignement supérieur a bondi de 108%, lorsque le taux de diplômés du professionnel a diminué de 17%<sup>8</sup> sur la même période. Le résultat de ces politiques est sans appel, le taux de chômage des jeunes est passé de 15% à 25% des actifs de 15 à 24 ans.

---

<sup>6</sup> Enquête insertion du MESR

<sup>7</sup> Admission Post Bac

<sup>8</sup> Source INSEE

Paradoxalement, former de plus en plus de diplômés du supérieur, délaisse les filières professionnelles et fait mécaniquement augmenter le nombre d'emplois non pourvus dans l'artisanat et les métiers manuels. Pour en finir avec cette politique quantitative dans le supérieur, sans augmenter le nombre de jeunes sans qualifications, il faut mieux ventiler les flux, et ce dès le collège.

**5/ Ouvrir l'enseignement professionnel dès l'âge de 12 ans.** Aujourd'hui l'enseignement professionnel est associé à l'échec scolaire : si un élève de troisième ne dispose pas de résultats escomptés, il est envoyé en CAP ou BEP. Ce système ne prend pas en compte la volonté de l'élève ni sa vocation. Nous proposons de transformer le système actuel sur le modèle de la *Hauptschule* allemande, en instaurant des passerelles semestrielles. L'élève dont le profil correspondra se verra proposer dès la cinquième de poursuivre dans le professionnel. Là encore, la spécialisation sera progressive et ne se fera pas de manière brutale. Les différences entre le parcours professionnel et le parcours général devront être croissantes avec l'avancée dans le cycle secondaire afin de garantir une porosité permettant aux élèves le souhaitant de basculer d'un parcours à l'autre.

**6/ Ouvrir l'apprentissage dès 14 ans** au lieu de 16 ans. Pour accompagner la mesure précédente, il faudra permettre aux élèves de tester leurs acquis et leurs connaissances dès l'âge de 14 ans. Les 2 années de formation pratique supplémentaires permettront de disposer de professionnels plus efficaces et mieux former, tout en faisant naître des vocations plus solides.

La réforme de l'enseignement professionnel dès le collège permettra de revaloriser leur image et leur notoriété. Ainsi on sort de la logique voulant que seuls les moins bons élèves se retrouvent dans cet enseignement. Cette possibilité d'orientation plus précoce permettra de doter les élèves d'un projet professionnel personnalisé, et évitera qu'ils s'orientent dans des études généralistes uniquement par sécurité et facilité.

## Sécuriser les parcours d'apprentissage

L'apprentissage et l'enseignement professionnel sont des enjeux majeurs pour notre pays. En plus de permettre de mieux ventiler les flux dans l'enseignement supérieur en permettant aux élèves d'explorer une voie professionnalisante et porteuse d'emploi, cela permettra également de résorber une partie du chômage des jeunes en comblant une partie des emplois non occupés sur le marché du travail. Néanmoins, il faut sécuriser les parcours d'apprentissage, car lorsqu'un jeune fait le choix d'opter pour un contrat d'apprentissage, dans 22,7% des cas il sera rompu de manière prématurée. Ce taux de rupture particulièrement élevé est un réel problème. Il est le fruit d'un manque de suivi de la part des établissements scolaires et professionnels, et d'une inadéquation entre les attentes de l'entreprise et les enseignements en classe.

**7/ Approfondir le dispositif d'accès à l'apprentissage expérimenté par la région Ile-de-France.** Ce dispositif individualise la formation en fonction des tâches accomplies par l'apprenti durant son temps en entreprise. Cette approche proactive a permis en Ile-de-France de réduire le taux de rupture prématurée des contrats de 22% à 5%. Il faut développer ce dispositif à toutes les régions de France pour lutter contre le fléau de la rupture prématurée.

**8/ Régionaliser une partie des apprentissages effectués au sein des formations professionnelles.** En fonction du tissu économique, local, un ou deux cours pourront être spécialement dédiés. Cette approche permettra un ancrage concret des apprentissages et une meilleure intégration sur le marché de l'emploi. Cette régionalisation des enseignements doit également s'appliquer aux formations du supérieur pour augmenter l'adéquation entre formation et emploi, au niveau général.

Les solutions de la Fondation Concorde se veulent être une alternative à la mise en place d'une sélection à l'université. Avec ces propositions, la Fondation Concorde désengorge les universités, réduit l'échec en 1ère année de plus de 70% et revalorise à la fois l'enseignement professionnel et la formation universitaire. Mais pour que ce soit efficace, il faut donc engager une réforme globale de notre système éducatif, et ne pas se contenter de réformes cosmétiques sur un seul cycle.

## Deuxième partie : Quel financement pour des universités autonomes du XXIème siècle ?

### Contexte – chiffres clés

- **Une formation professionnelle opaque**

- 33 milliards de dépenses publiques chaque année (1,5% du PIB).
- Les établissements d'enseignement supérieurs ne captent que 400 millions des recettes (source rapport Germinet). Le CNAM capte à lui seul 90 millions €.
- Le « marché » de la formation professionnelle en France ne représente que 13 milliards € sur les 33 milliards € de volume d'activité.
- Il y a un problème au niveau de la valorisation de l'heure de formation dispensée par un enseignant chercheur. Suivant les calculs le coût horaire oscille entre 47€ (pour une heure complémentaire) et 417€ (pour une heure pleine de salaire).
- Il existe aujourd'hui près de 10.000 entités de formation en France.

- **Un financement en baisse**

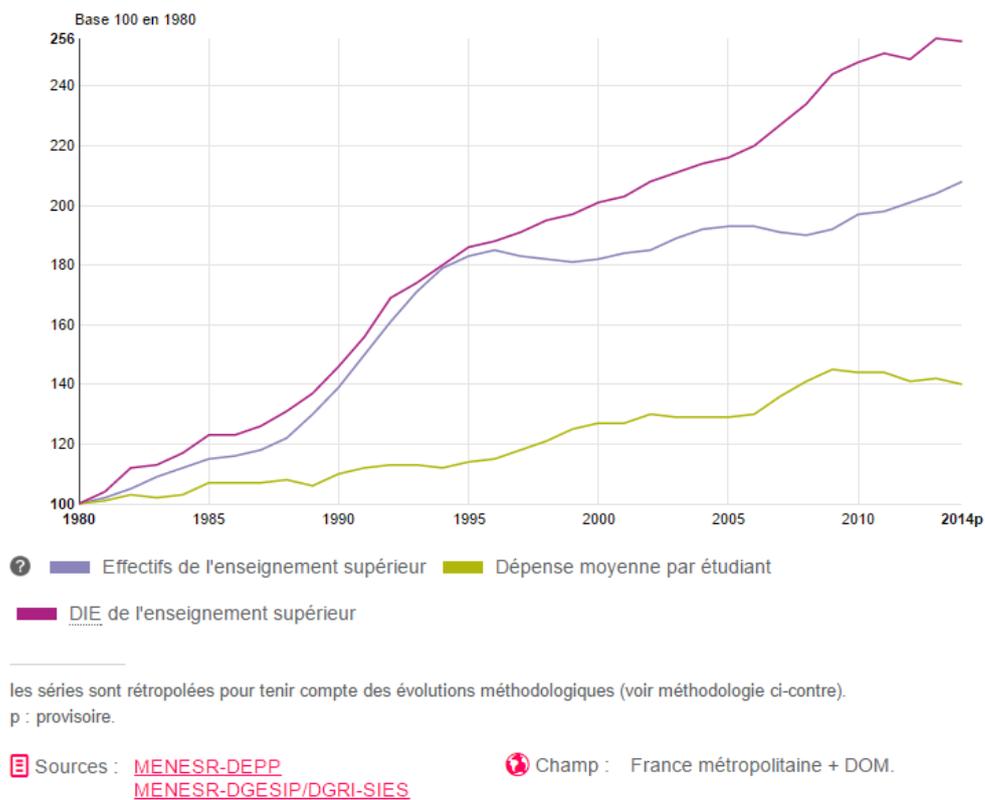
- Le budget de l'enseignement supérieur s'établit à 23,85 milliards € pour l'année 2017.
- La France est lourdement endettée et dispose donc de marges de manœuvre budgétaires limitées (97% de dette, un déficit à 3,4%).
- La dépense moyenne par étudiant a ralenti ces dernières années : elle a augmenté de 27% entre 1980 et 2000, mais n'a progressé que de 10% entre 2000 et 2014 (et a même diminué de 3% entre 2010 et 2014).
- La part de l'Etat dans le financement de l'enseignement supérieur a baissé de 2,4%. Ce désengagement a été compensé par la hausse de la contribution des entreprises aux budgets des universités, cette part évoluant sur la période de 7,8% à 9,6%.
- L'enseignement supérieur représente un investissement lucratif : selon l'OCDE, une dépense d'1€ entraîne une hausse des recettes futures en impôt et cotisations sociales de 3 à 4€.

### Une démocratisation de l'enseignement supérieur faite à budget constant

Depuis 2010, le ralentissement de la DIE – *dépense intérieure d'éducation* – combinée à l'accélération du nombre d'étudiants a diminué la dépense moyenne par étudiant. Les universités, malgré les 2 programmes d'autonomisation de 2007 et de 2012, sont toujours dépendantes financièrement de l'Etat.

Elles doivent donc absorber une quantité d'étudiants de plus en plus grandes sans voir leurs dotations grimper. Pire encore, la part de l'Etat dans le financement de l'enseignement supérieur a baissé de 2,4%. Ce désengagement a été compensé par la hausse de la contribution des entreprises aux budgets des universités, cette part évoluant sur la période de 7,8% à 9,6%. Les entreprises en plus de devoir absorber le flux de diplômés, doivent aussi financer leurs formations, sans aucune contrepartie, ou aucun moyen d'agir sur la construction des diplômes.

## 01.02 Comparaison de l'évolution de la DIE, de la dépense moyenne et des effectifs du supérieur (indice base 100 en 1980, prix 2014)



La loi LRU de 2007 (la loi Fioraso de 2012 n'ayant été qu'un continuum de la première) avait pour ambition de donner une pleine autonomie budgétaire aux universités. En ce sens elle a été un échec. Elle prévoyait la création de fondations internes aux universités pour leur permettre de capter des financements privés afin de compenser le désengagement relatif de l'Etat.

En parallèle de cela, les méthodes de calcul d'allocation des ressources du ministère vers les universités ont aussi évolué. Le modèle dit « San Remo » en vigueur depuis 1989 s'appliquait à calculer les besoins réels en financement des universités en basant sur une stricte analyse des coûts de fonctionnement et une anticipation des taux d'encadrement. Cette méthode a été remplacée en 2009 par le modèle « Sympa » dont la dotation dépend à 80% de l'activité et à 20% de la performance de l'établissement. C'est ce système, décrié par la CPU (Conférence des Présidents d'Université) qui est selon eux à l'origine du manque de moyens des établissements universitaires.

### Pistes de réflexion

**9/ En effectuant une remise à plat totale du système de répartition des dotations aux établissements.** Le ministère après un dialogue de gestion avec les universités, fixera une dotation par étudiants selon le bassin d'étude et le grand domaine disciplinaire visé (le « coût » d'un étudiant en droit n'est pas le même qu'un étudiant en biologie). Ce mode de calcul de la dotation ne sera plus annualisé, mais programmé tous les 5 ans au moment de la signature des contrats quinquennaux de formation entre les universités et le ministère.

**10/ En faisant des universités l'acteur majeur de la formation professionnelle.** La répartition nationale des établissements et leurs implantations locales leur permettent d'absorber la demande des entreprises en formation continue. Pour cela, chaque université se constituera un « catalogue » de formations courtes, dispensées selon les besoins des bassins d'emplois. Ces catalogues devront être réalisés par les conseils de perfectionnement, seules instances au sein des facultés regroupant des professionnels et des universitaires. Ces formations devront profiter en priorité aux personnes les moins qualifiées. Le financement de ces formations se fera sur une partie des 33 milliards de budget de la formation professionnelle. Au lieu de cotiser auprès des OPCA, les entreprises cotiseront auprès des universités. Pour laisser la chance aux acteurs privés, les universités auront comme obligation en contrepartie d'externaliser entre 20 et 30% de leur volume de formation vers ces acteurs.

**11/ En développant les Junior entreprises au sein des universités.** Prenons l'exemple du numérique. Aujourd'hui 60% des TPE n'ont aucune présence sur internet ou sur les réseaux sociaux. Or dans un environnement dématérialisé, c'est devenu une nécessité pour capter le plus de consommateurs possibles. Les jeunes maîtrisent le numérique de manière presque innée. La création de ces Junior entreprises présente ainsi un triple intérêt : **pour les TPE** : pouvoir externaliser à bas coûts la création de sites internet auprès des jeunes étudiants ; **pour les étudiants** : bénéficier à la fois d'une rémunération et d'une expérience professionnelle ; et enfin **pour les universités** : percevoir une partie des recettes de l'activité pour augmenter leurs budgets.

**12/ En couplant la recherche fondamentale et la recherche appliquée.** Chaque faculté dispose souvent de son propre laboratoire de recherche où s'expriment de brillants chercheurs. Il en est de même dans la plupart des entreprises où l'innovation est une condition de compétitivité. Il est donc temps de mutualiser toutes ces compétences en créant des pôles de rapprochement entre universités et entreprises. Les entreprises pourront ainsi accéder à des fonctions de R&D à moindre coût et les universités seront en position de tirer une « rente » de leurs recherches.

**13/ En développant les Fondations.** La LRU donne la possibilité à chaque université de créer sa propre fondation pour lui permettre de capter des fonds privés, qui devaient se substituer au désengagement budgétaire de l'Etat. Or aujourd'hui ses fondations sont très peu développées. En permettant un accompagnement régional de chaque entité, les établissements pourront augmenter leur budget en effectuant des levées de fonds auprès du secteur privé. Ces levées de fonds doivent être accompagnées de la mise en place d'un réseau *alumni* tirant profit du sentiment d'appartenance des anciens étudiants.

**14/ En Fléchant le budget orientation du MEN vers le budget du MESRI.** Depuis 2007, les universités ont une troisième mission statutaire : l'insertion pro. En plus de la recherche et de la formation, elles doivent constituer des BAIP (bureaux d'aides à l'insertion professionnelle), dédiés à remplir cette mission. Les universités constituent donc l'acteur le plus pertinent pour s'occuper de cette mission.

**15/ En entamant une réflexion sur la mise en place de PARC à la française pour développer un financement plus équitable de l'enseignement supérieur.** Ce dispositif se fera sur la base d'un remboursement différé d'une part de la DIE de l'ESR, enclenchée à partir d'un certain montant de revenu, sur un horizon temporel moyen.

## Troisième partie : Transformer et professionnaliser la pédagogie par le numérique

### Contexte – chiffres clés

- **Rapprocher l'entreprise et la formation**

- *Les formations universitaires, trop tubulaires, ne sont pas assez professionnalisantes.*
- *Les taux d'insertion pro des diplômés de M2 atteignent 90% au bout de 36 mois, contre 6 mois dans le cadre de l'enseignement privé.*
- *33% des jeunes et 27% des recruteurs jugent que les formations universitaires sont assez professionnalisantes (étude McKinsey).*
- *L'approche par compétence n'est pas assez déployée à l'université. Il faut développer un apprentissage des savoirs être et des savoirs faire.*

- **Une pédagogie à revoir**

- *95% des enseignements sont aujourd'hui unilatéraux et verticaux (le prof dispense son savoir devant un amphi passif).*
- *La France n'a pas encore su prendre le virage du numérique (MOOC).*
- *Le score synthétique PISA France a perdu 10 points en 12 ans, les prérequis sont moins présents qu'auparavant.*

### Pistes de réflexion

**16/ Former les enseignants aux TIC afin de développer une culture du numérique chez le corps professoral** (E-Cours, évaluations en ligne, MOOC ...). Hybrider la formation initiale des enseignants en s'appuyant sur les outils numériques (ENT, tablettes, visioconférences...). Les enseignants doivent avoir pour rôle d'aider les étudiants à utiliser de manière critique la technologie afin de mieux en comprendre et interpréter les résultats. L'objectif étant d'étayer les apprentissages. Le professeur apportera donc l'exigence de la rigueur du savoir pour faire en sorte que l'étudiant ne se contente pas de la seule information fournie par Internet

**17/ Généraliser l'équipement numérique des universités de sorte à ce que les étudiants puissent travailler dans un environnement informatisé.** Cela passe aussi par la mise en place de nouveaux lieux de savoir où le numérique serait intégré aux pratiques d'enseignement. Ces espaces de travail seront structurés avec différentes zones : *Zone de recherche et d'accès aux ressources / zone de création pour la réalisation de projets / zone de présentation avec interactivité, audience, etc. / Zone d'échange et de collaboration / zone d'interaction entre enseignant et étudiant / zone de développement personnel (recherches individuelles ...)*. L'idée est d'envisager des espaces d'apprentissages plus interactifs, mieux connectés où la pensée et le savoir sont moins linéaires et plus visuels, où les jeunes expérimentent plusieurs compétences en même temps, des compétences transversales (réflexives, critiques, en communication, de travail en groupe, d'innovation, de création ...).

**18/ Privilégier une pédagogie horizontale, interactive et dynamique.** Elle sera axée, non plus sur la quantité d'informations mais sur les méthodes, les compétences acquises et surtout sur l'étudiant lui-même.

Introduire le numérique ne signifie pas écarter ou encore supprimer le professeur mais bien au contraire le rendre plus utile, mettre fin à la hiérarchie verticale qui a tendance à rendre parfois le professeur inaccessible et de fait superfétatoire. Il faut instaurer une relation plus dynamique et de fait plus interactive (E-Cours, travail en groupe, privilégier le support numérique dans les exposés au détriment du support papier). L'approche pédagogique sera plus centrée sur l'apprenant en le rendant plus actif et responsable.

**19/ Changer les situations de travail et d'évaluation :** moins de prises de notes, plus de recherches + Encourager le blended learning : Combiner le travail à distance et le travail en présentiel pour favoriser la participation et l'autonomisation (empowerment). Passer d'une logique d'évaluation écrite de simple restitution de cours à une logique d'évaluation des compétences basées sur la compréhension, la restitution et l'expression orale, et sur la logique de travaux en groupe, pour coller aux attentes du marché du travail.

**20/ Inscrire toutes ces nouvelles compétences des étudiants dans des fiches RNCP,** ou des suppléments diplômes (cf. modèle scandinave). Cela apportera une meilleure lisibilité et visibilité des compétences des étudiants auprès des milieux professionnels. Ainsi, on rend facilement exploitable la nouvelle organisation des enseignements et l'approche par compétences.

**21/ Profiter du numérique pour rénover la gestion des effectifs:** absorber les sur-effectifs dans l'enseignement supérieur, sans rogner la qualité ou l'accessibilité aux études. A ce titre, la réalisation de travaux dirigés en autonomie de la part des étudiants, le processus de classe inverse ainsi que le développement des MOOC peut permettre aux établissements d'absorber plus d'effectifs sans pour autant nuire à la qualité des enseignements.

## Quatrième partie : Développer une nouvelle gouvernance et une meilleure gestion des ressources humaines

### Contexte

- *Un établissement ne peut pas aujourd'hui recruter les enseignants de son choix, même s'ils sont issus de leur rang.*
- *Il n'y a aucune logique nationale dans l'offre de formation, aucune coordination et complémentarité n'est développée.*
- *Il n'existe pas d'incitations à innover d'un point de vue pédagogique dans la carrière d'un EC.*
- *Un doctorant souhaitant réaliser une thèse pluridisciplinaire se retrouvera qualifiée que dans une unique section, sur une seule de ses thématiques.*

## Pistes de réflexion

**22/ Repenser la carte nationale des établissements d'enseignements supérieurs.** Les regroupements d'universités réalisées suite à la loi Fioraso ont été réalisés de manière arbitraire et dans la précipitation. Dans une logique de réelle stratégie nationale de formation, des priorités doivent être établies en termes de formation et de développement de compétences au niveau national. Les universités auront alors comme mission de décliner cette stratégie, en y incorporant des enseignements et des spécialités locales, qui sont en accord avec leurs tissus socioéconomiques spécifiques.

**23/ Développer les conseils de perfectionnement locaux, en leur donnant un réel rôle décisionnaire.** Ces conseils, paritaires, regroupant des étudiants, des représentants des enseignants et quelques représentants professionnels, doivent être généralisés à tous les établissements, en leur donnant un véritable poids décisionnaire dans la création de diplômes et la stratégie d'enseignements, afin de reconstruire des ponts entre les mondes universitaires et professionnels.

**24/ Inciter à l'innovation dans la carrière des enseignants chercheurs.** Un enseignant chercheur verra sa carrière progresser grâce à ses publications et travaux de recherche. L'innovation pédagogique, nécessaire à la réussite des étudiants, doit être prise en compte au même titre que ses travaux de recherche dans son avancement de carrière.

**25/ Supprimer la qualification pour permettre le recrutement local des universités.** Chaque université sera ainsi libre de choisir et de recruter les enseignants de son choix, en accord avec sa stratégie de formation et ses besoins en recherche.

**26/ Transformer le CNU pour laisser une totale liberté pédagogique aux établissements et aux chercheurs.** Le Conseil National des Universités et ses 52 sections sont une des principales raisons de l'immobilisme dans notre enseignement supérieur. A titre d'exemple, un doctorant réalisant une thèse pluridisciplinaire (sur l'économie de l'innovation pharmaceutique par exemple) ne pourra se faire qualifier sa thèse que dans une seule section (alors qu'elle couvre au minimum 3 disciplines).

Le CNU est un haut lieu du corporatisme et de l'immobilisme en France, à rebours total des mutations que connaît la société française. C'est ainsi que ces missions doivent être repensées, en le transformant en conseil consultatif sur les questions de formation. Il serait alors adossé au CNESER, dans la même logique que celle de l'articulation CFVU – CA au sein des universités.

## Cinquième partie : Pour un système d'accréditation et d'évaluation en phase avec les enjeux de l'université du 21ème siècle.

### Contexte

*Il y a enjeux à faire entrer la démarche qualité dans la culture de nos universités. Les établissements de petits tailles type « école » ont intégré la notion de qualité et d'assurance qualité des formations comme outil de pilotage et de conduite du changement.*

*Aujourd'hui les universités doivent se soumettre à plusieurs types de procédure d'évaluation ou d'accréditations. Elles ne sont toutefois pas organisées pour y faire face et manque de moyens. Les équipes administratives et les responsables de formations sont écrasés par ces missions pour lesquelles ils ne sont pas formés. La démarche qualité et les accréditations qui devraient être vues et saisies comme outil de pilotage devient un poids que la communauté veut éliminer au plus vite. Il est nécessaire **rationaliser et d'alléger ses procédures** pour les établissements.*

*Les principales procédures sont :*

- *L'accréditation des formations par le ministère.*
- *L'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur par le HCERES.*
- *L'accréditation des formations continue par les OPCA depuis la loi Rebsamen.*

### Pistes de réflexion

**27/ Une réorganisation interne des EPSCP pour faire face aux accréditations et à l'évaluation.** Il y a enjeux à créer des cellules qualité avec des ETP dédiés. La qualité et l'accréditation est un métier qui nécessite l'appui de professionnels.

Les nouvelles missions de cette cellule seront les suivantes :

- *Appuyer les politiques sur la préparation des accréditations de l'offre de formation auprès du ministère.*
- *Effectuer l'évaluation qualité de chacune des formations de l'université avec une procédure d'évaluation externe type HCERES.*
- *Assurer l'accréditation des formations continue mais aussi construire de nouvelle formation et promouvoir celle-ci auprès des OPCA et entreprises.*

**L'enjeu de cette transformation est double :**

- Se saisir de l'évaluation qualité comme outil de pilotage et d'amélioration continue des formations. Cela permettra d'apporter une plus-value globale à l'établissement en termes d'image et de qualité du contenu. Cela permettra de préparer efficacement les vagues d'accréditation par le ministère. Cela permettra d'avoir une vision formation par formation de l'état de l'offre.

- Maintenir et développer efficacement l'offre de formation continue. Depuis la loi Rebsamen, les formations continue doivent être accréditées par les OPCA dont elles dépendent. A l'heure actuelle certaines universités ne se sont pas encore réellement saisies de la question. En recrutant des ingénieurs pédagogiques capables de créer et de promouvoir une offre auprès des OPCA, il est possible de positionner les universités sur un marché de 33 milliards d'euro par an. Il y a un enjeu réel à prendre pied sur ce marché. L'idée n'est pas de vendre de l'alternance, ni chercher de la taxe d'apprentissage mais bien de vendre de la formation pour adulte avec pour cible les entreprises.

**28/ Une évolution des politiques publiques en la matière.** Pour alléger la pression sur les services et permettre aux universités de se saisir de la démarche qualité et investir dans la formation continue, il faut rationaliser les dispositifs.

- *Formation initiale. Au niveau de la démarche qualité du HCERES, il y a enjeu à abandonner l'évaluation de la qualité au profit de l'assurance qualité. L'évaluation de la qualité serait assurée par les cellules qualité des universités qui doivent s'en saisir comme outil de pilotage sur le modèle d'évaluation externe type Bologne.*
- *La mission des cellules sera d'accompagner les équipes pédagogiques sur un temps plus long dans la démarche qualité d'auto-évaluation. Elle recrutera un comité d'expert externe dans un fichier national pour venir effectuer l'expertise sur la base d'entretien et du rapport d'autoévaluation de l'équipe du programme. Cela permettra d'assurer que la cellule qualité ne devienne pas un enjeu de pouvoir et de frustration au sein de la communauté universitaire. L'idée étant de faire rentrer la culture qualité dans l'université. La compilation des rapports sera utilisée comme base d'évaluation par le HCERES dans sa démarche d'assurance qualité et par le ministère pour accréditer les formations.*
- *La mission du HCERES ne serait plus d'aller voir en détail les programmes ou la recherche mais simplement de s'assurer que les processus d'évaluation de la qualité et d'amélioration continue sont formalisé, efficient et s'ancre dans un projet stratégique. L'analyse ne portera plus sur le contenu ou la pertinence du projet d'établissement mais sur l'assurance des procédures permettant sa mise en place efficiente.*

Sous ce format de répartition, la pression des procédures est allégée car redistribuées mais surtout rationalisée. Il n'y a plus qu'un seul dossier qui sort de l'université et qui sert de base au HCERES et au ministère. La procédure d'évaluation et d'accréditation n'étant plus indépendante l'une de l'autre car travaillant sur les mêmes pièces.

- *Formation Continue. La loi Rebsamen a déjà cadré les choses. Il y a une réforme de la formation continue à mener. Toutefois, concernant les procédures d'accréditation par les OPCA, les règles sont claires, les universités ont enjeux à les assimiler et à prendre pied sur le marché.*

## Annexe : Maquette type du nouveau système universitaire <sup>9</sup> proposé par la Fondation Concorde

### Licence 1 - Semestre 1

UE	ECTS	Heures / semaine
<b><u>UE actualité contemporaine</u></b>		
<i>Culture générale</i>	3	2 + 2
<i>Suivi et analyse de l'actualité</i>	3	
<b><u>UE ouverture économie</u></b>		
<i>Intro Macro (CM + TD)</i>	3	
<i>Intro Micro (CM + TD)</i>	3	3,5 + 3,5 (+ 2) *
<i>(Epistémologie)*</i>	(3) *	
<b><u>UE Intro au Droit</u></b>		
<i>Introduction Droit privé (CM + TD)</i>	3	
<i>Droit constitutionnel (CM + TD)</i>	3	3,5 + 3,5 (+ 2) *
<i>(Histoire des institutions) *</i>	(3) *	
<b><u>UE Intro Gestion</u></b>		
<i>Comptabilité I (CM + TD)</i>	3	
<i>Management I (CM + TD)</i>	3	3,5 + 3,5 (+ 2) *
<i>(RH/Marketing) *</i>	(3) *	
<b><u>UE Internationale</u></b>		
<i>Théorie des relations internationales I</i>	3	2 + 2
<i>Langue étrangère</i>	3	
<b><u>UE Libre (1 au choix)</u></b>		
<i>(LV2/Histoire/ Philosophie/ Maths/Sociologie/biologie/ chimie...)</i>	3	2
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>31 h</b>

*\*Correspond au choix de l'étudiant dans sa majeure. Il ne peut choisir qu'une seule Unité d'Enseignement majeure, et dans ce cas-là, il accède à la matière supplémentaire entre parenthèse. Ici l'étudiant, après avoir « testé » le droit, l'économie et la gestion, souhaite se spécialiser en économie, il choisira donc une majeure économie.*

<sup>9</sup> Maquette fictive réalisée à partir des travaux de la fédération ARES sur la mise en place d'un 1<sup>er</sup> semestre commun aux études de sciences sociales

## Licence 1 - Semestre 2

UE	ECTS	Heures / semaine
<b><u>UE actualité contemporaine</u></b> <i>Suivi et analyse de l'actualité</i>	3	2
<b><u>UE économie</u></b> <i>Macro I (CM + TD)</i> <i>Micro I (CM + TD)</i> <i>Histoire de la pensée économique</i>	3 3 3	3,5 + 3,5 + 2
<b><u>UE statistiques et proba</u></b> <i>Statistiques I</i> <i>Mathématiques I</i>	3 3	3,5 + 3,5
<b><u>UE Droit</u></b> <i>Introduction Droit public (CM + TD)</i>	3	3,5
<b><u>UE Internationale</u></b> <i>Théorie des relations internationales I</i> <i>Langue étrangère</i>	3 3	2 + 2
<b><u>UE Libre (1 au choix)</u></b> <i>(LV2/Histoire/Philosophie/Maths/Sociologie/biologie/chimie...)</i>	3	2
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>27,5 h</b>

*L'étudiant a donc choisi de poursuivre un cursus économie. Mais pour ne pas se fermer de portes et pour consolider son choix d'orientation il va tout de même suivre des enseignements en droit et en gestion, en plus des enseignements libres.*

## Licence 2 - Semestre 3

UE	ECTS	Heures / semaine
<b><u>UE économie</u></b>		
<i>Macro II (CM + TD)</i>	3	3,5 + 3,5 + 2
<i>Micro II (CM + TD)</i>	3	
<i>Economie internationale</i>	3	
<b><u>UE statistiques et proba</u></b>		
<i>Statistiques II (CM + TD)</i>	3	3,5 + 3,5 + 2
<i>Mathématiques II (CM + TD)</i>	3	
<i>Probabilités I</i>	3	
<b><u>UE Droit</u></b>		
<i>Introduction Droit des contrats (CM + TD)</i>	3	3,5
<b><u>UE Internationale</u></b>		
<i>Langue étrangère</i>	3	2
<b><u>UE Libre (2 au choix)</u></b>		
<i>(LV2/Histoire/ Philosophie/ Maths/Sociologie/ biologie/ chimie...)</i>	3 3	2 + 2
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>27,5 h</b>

*Ici l'étudiant décide de poursuivre le panorama de l'introduction au droit, mais aussi de se doter d'un bagage quantitatif en statistiques et probabilités.*

## Licence 2 - Semestre 4

UE	ECTS	Heures / semaine
<b><u>UE Macro-économie</u></b>		
<i>Macro III (CM + TD)</i>	3	3,5 + 2
<i>Macro économie monétaire I</i>	2	
<b><u>UE Micro-économie</u></b>		
<i>Micro III (CM + TD)</i>	3	3,5 + 2
<i>Optimisation des agents</i>	2	
<b><u>UE statistiques et proba</u></b>		
<i>Statistiques III (CM + TD)</i>	3	3,5 + 3,5
<i>Probabilités II</i>	3	
<b><u>UE Finance</u></b>		
<i>Introduction à la finance</i>	2	2
<b><u>UE Internationale</u></b>		
<i>Langue étrangère</i>	3	2
<b><u>UE Libre (2 au choix)</u></b>		
<i>(LV2/Histoire/Philosophie/Maths/Sociologie/biologie/chimie...)</i>	3 + 3	2 + 2
<b><u>UE Stage</u></b>		
<i>Stage d'observation en milieu professionnel (max 2 mois)</i>	3	
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>26 h</b>

*Un stage d'observation de 2 mois est possible, sur la période mai - juillet, pour permettre à l'étudiant de consolider son projet et de commencer à se créer un réseau professionnel.*

## Licence 3 - Semestre 5

UE	ECTS	Heures / semaine
<b><u>UE Macro-économie</u></b>		
<i>Macro économie monétaire II</i>	3	2 + 2 + 2
<i>Nouvelle Macro économie classique</i>	3	
<i>Clométrie I</i>	3	
<b><u>UE Econométrie</u></b>		
<i>Introduction à l'économétrie I</i>	3	3,5 + 2
<i>Programmation sous RI</i>	3	
<b><u>UE Finance</u></b>		
<i>Finance de marché I</i>	3	3,5
<b><u>UE Internationale</u></b>		
<i>Langue étrangère</i>	3	2
<b><u>UE Libre (3 au choix)</u></b>		
<i>(LV2/Histoire/Philosophie/Maths/Sociologie/biologie/chimie...)</i>	3 + 3 + 3	2 + 2 + 2
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>26 h</b>

*Lors de ce semestre, l'étudiant a fait le choix de se spécialiser en macro économie, laissant donc tomber la microéconomie. Il continue ainsi son parcours de spécialisation en économie, tout se dotant d'une ouverture en économétrie. Les UE libres sont maintenant au nombre de 3 par semestre.*

## Licence 3 - Semestre 6

<b>UE</b>	<b>ECTS</b>	<b>Heures / semaine</b>
<b><u>UE Macro-économie</u></b>  <i>Macro économie monétaire III</i> <i>Nouvelle Macro économie Keynésienne</i> <i>Clométrie II</i>	  3 3 3	  2 + 2 + 2
<b><u>UE Econométrie</u></b>  <i>Introduction à l'économétrie II</i> <i>Programmation sous R II</i>	  3 3	  2 + 2
<b><u>UE Internationale</u></b>  <i>Langue étrangère</i>	  3	  2
<b><u>UE Libre (3 au choix)</u></b>  <i>(LV2/Histoire/ Philosophie/ Maths/Sociologie/biologie/ chimie...)</i>	  3 + 3 + 3	  2 + 2 + 2
<b><u>UE Stage</u></b>  <i>Stage d'observation en milieu professionnel (4 mois)</i>	  6	
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>18 h</b>