

ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Vol. 7/10

COLLABORATIONS & PARTENARIATS : QUELLE PLACE POUR LE SECTEUR PRIVÉ ?



Novembre 2020
Sylvie Mauris-Demourieux

GRANDLYON
la métropole

NOVEMBRE 2020
Métropole de Lyon

■ **Coordination**

Nicolas Leprêtre, Eddy Maaroufi, Jean-Loup Molin (DPDP)

■ **Enquête, analyse, rédaction**

Sylvie Mauris-Demourieux

■ **Réalisation**

Nathalie Joly (DPDP)

Illustration de couverture : AdobeStock



INTRODUCTION..... p.5

**LES COLLABORATIONS ENTRE ACTEURS DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR ET DE RECHERCHE (ESR) : DES CONFIGURATIONS PEU ADAPTÉES
À L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PRIVÉ (ESP) p.7**

Une évolution systémique à marche forcée.....p.7

Les collaborations avec le secteur économique : un terrain de prédilection
pour l'enseignement supérieur privép.12

Les collaborations et regroupements entre établissements privésp.13

Des collaborations ciblées avec les collectivités locales.....p.14

INTERPELLATIONS p.17

Quel est l'intérêt de cette dynamique partenariale et, face à elle,
quelle est la marge de manœuvre des collectivités locales ?p.17

La convergence des statuts publics et privés : un caillou dans la chaussure
des collaborations entre privé et public ?.....p.17

L'impact financier de la crise sanitaire, un catalyseur de collaborations ?.....p.19

INTRODUCTION



Depuis plusieurs décennies, la politique en matière d'enseignement supérieur et de recherche vise à redessiner le paysage universitaire français à l'aune notamment de deux grands enjeux : comment faire face aux vagues successives de massification des étudiants (1968, années 1990 puis 2000) ? Comment être visible et attractif en termes de formation, de recherche et de financements sur des scènes nationale et internationale de plus en plus compétitives et dont les divers classements internationaux ne distinguent pas particulièrement la France ?

Faire ensemble semble avoir été l'option plébiscitée tant par les pouvoirs publics que par les établissements privés. Ce « faire ensemble » évolue au cours des décades : réunion des facultés disciplinaires dans les années 1970 pour faire émerger un modèle universitaire inspiré du modèle pluridisciplinaire allemand, émergence des premiers pôles universitaires dans les années 1990, puis promotion, depuis 2007, d'une « politique de site » inspirée du modèle américain assis sur la différenciation des universités et des territoires, un modèle en rupture avec l'égalitarisme républicain. Ce « faire ensemble » prend aussi de multiples formes, du simple conventionnement pour la délivrance d'un diplôme à la fusion de parcours, voire d'établissements, et engage une grande diversité d'acteurs publics et privés : universités, grandes écoles, instituts de recherche, établissements d'enseignement supérieur privés aux divers statuts, entreprises, etc.

Le Grand Lyon s'intéresse depuis longtemps à ces collaborations et à leurs impacts sur son territoire et ses politiques publiques : dès 2010, il a participé activement à l'élaboration du Schéma de Développement Universitaire 2010-2020 avec l'Université de Lyon. Avoir de la visibilité sur les collaborations de l'ESP, ce qui les motive ou les freine, est important pour la Métropole : cette connaissance lui donnerait des clés d'analyse, d'anticipation de postures antagonistes ou complémentaires des stratégies publiques, et viendrait étayer des décisions d'en soutenir ou d'en initier certaines.

LES COLLABORATIONS ENTRE ACTEURS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE RECHERCHE : des configurations peu adaptées à l'enseignement supérieur privé



UNE ÉVOLUTION SYSTÉMIQUE À MARCHÉ FORCÉE

Accroître la performance de l'enseignement supérieur et de la recherche passe par deux réformes dont les logiques sont relativement antagonistes :

- Donner davantage d'autonomie financière et administrative aux universités, de pouvoir d'agir (gestion de leur personnel, financements privés, etc.),
- Tout en les incitant à s'inscrire dans une dynamique collaborative à l'échelle de leur territoire, en déléguant certaines compétences, en mutualisant d'autres, en un mot, en renonçant à un certain nombre de leurs prérogatives.

Cette impulsion concerne en tout premier lieu les établissements publics mais invite aussi l'ESP à se joindre au mouvement.

2007 - 2013 : la collaboration sous incitation financière

Cette double injonction est mise en œuvre à partir de 2006 avec la loi de programme pour la recherche du 18 avril et la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (dite loi LRU ou loi Pécresse), communément appelée loi d'autonomie des universités de 2007. Elles mettent en place d'un côté l'autonomie des universités et de l'autre promeuvent une nouvelle logique : la « politique de site ». Cette politique de site vise à dépasser les frontières existantes entre les différentes universités d'un même territoire et celles entre universités, grandes écoles et organismes de recherche caractéristiques de l'enseignement supérieur et de la recherche français¹. Cette structuration est alors analysée comme une des raisons majeures du manque de compétitivité française et une cause d'opacité du système : il faut réinjecter du transversal, de l'interdisciplinaire et de la lisibilité, tant pour les étudiants que pour le monde socio-économique. Au niveau national, cette politique de site doit permettre la différenciation territoriale en faisant émerger, d'un côté, une quinzaine de pôles universitaires d'excellence, de renommée mondiale (ou, en tout cas, en ayant le potentiel), et de l'autre, des pôles universitaires de proximité assurant la mission du service public de l'enseignement supérieur auprès de la masse des nouveaux étudiants.

Pour ce faire, plusieurs dispositifs sont mis sur la table : les Pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), le plan Campus, puis, en 2010, les différents dispositifs liés aux investissements d'avenir issus du Grand Emprunt (Equipex, Labex, Idex). En favorisant les candidatures émanant de PRES, tant le plan Campus que le Grand Emprunt ont donné une impulsion implicite aux regroupements pour l'obtention de financements. Malgré tout, l'incitation n'est pas suffisante et se heurte notamment à la volonté des établissements de mettre en œuvre leur autonomie nouvellement acquise.

1. Le rapprochement des universités et des grandes écoles devait permettre à ces dernières de développer le volet recherche via les laboratoires de recherche universitaires et aux premières de créer des filières sélectives inspirées des grandes écoles.

2013 - 2018 : la collaboration sous contrainte

D'incitation, la logique passe alors à celle de la contrainte avec la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche (ESR) de 2013, dite loi Fioraso : en 2015, tous les établissements doivent être membre d'un groupement. Trois formes plus ou moins intégratives sont proposées : la fusion avec la création d'un nouvel établissement, l'association sous la houlette d'un chef de file chargé des relations avec l'État pour l'ensemble de ses membres, la communauté d'universités et d'établissements (ComUE), modèle fédératif dont le fonctionnement institutionnel est calqué sur celui des universités et offre la possibilité de déléguer à la ComUE des prérogatives en matière de formation et de recherche. Conforme à une approche par site, les contrats d'établissements régulant les relations avec la tutelle ministérielle laissent place aux contrats de site.

Là non plus, cette politique ne donne pas les résultats escomptés. S'éloignant des prescriptions gouvernementales, certaines universités en profitent pour fusionner. Strasbourg (2009), Aix-Marseille, Lorraine (2012), Bordeaux (2014), Montpellier (2015). Strasbourg reste « un exemple unique et pionnier de fusion des universités » qui a su « progressivement instaurer une politique de site à trois niveaux : strasbourgeois, alsacien et rhénan »². Mais le succès de cette fusion tient à la dynamique partenariale enclenchée dès le début des années 90 et non pas à la seule impulsion institutionnelle. C'est d'ailleurs ce que reproche la Cour des Comptes à la nouvelle université de Lille, née en janvier 2018 de la fusion des trois universités : « Répondant à une injonction institutionnelle et non à une réflexion stratégique préalable en matière d'interdisciplinarité de la formation et de la recherche, la valeur ajoutée de la fusion des universités lilloises reste encore incertaine. »³. Pour certains, cette fusion permet en réalité de construire « un acteur public commun face à l'empire que constituent l'université catholique de Lille et sa fédération – la fédération universitaire et pluridisciplinaire de Lille (FUPL) – de 31 000 étudiants et dix-sept unités et instituts de recherche »⁴.

Globalement, si des collaborations existent sur le papier, peu fonctionnent réellement et la visibilité internationale n'est pas au rendez-vous : la collaboration forcée dans une logique territoriale et des formats très contraints s'est heurtée aux réalités de terrain, aux histoires locales, à des logiques, des fonctionnements et des objectifs trop hétérogènes. La collaboration peut difficilement être une fin en soi, principalement motivée par la course aux financements et labels.

2018 - ... : Adapter la forme au fond

Prenant acte de cette situation, l'ordonnance du 12 décembre 2018 autorise « l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche » : l'accent est mis sur le projet pédagogique et scientifique et non plus sur la forme juridique, laissée davantage à l'appréciation des protagonistes. Trois types de regroupements sont possibles : l'établissement public expérimental (EPEX), la communauté d'universités et d'établissements expérimentale (ComUE-Ex) et la convention de coordination territoriale (CoCoTe). En laissant à ses protagonistes le soin de décider de la forme et des modalités de leur collaboration, ces nouvelles entités devraient permettre une implication plus large de l'ESP.

2. Site de l'Université de Strasbourg. <https://www.unistra.fr/index.php?id=19527>

3. La nouvelle université de Lille : une fusion à parachever, une stratégie académique et régionale à définir, rapport annuel 2019, 6 février 2019, 38 pages. Cité par <https://histoiresduniversites.wordpress.com/2019/02/06/lille-une-fusion-a-parachever/>

4. Politique de site : des regroupements chaotiques, VRS – La vie de la recherche scientifique, n°419, 2019.



PETITE ET GRANDE HISTOIRE DES COLLABORATIONS

- ▶ **1896** : Loi Liard du 10 juillet sur l'enseignement supérieur.
Les différentes facultés lyonnaises sont réunies au sein de l'Université de Lyon.
- ▶ **1968** : Loi Edgar Faure visant à créer des universités pluridisciplinaires et autonomes.
- ▶ **1969** : création de l'université Lyon 2, 1970 : création de l'université Lyon 1, 1973 : création de l'Université Lyon 3.
- ▶ **1990** : Plan Université 2000 prévoit la création de pôles universitaires européens, préfiguration des PRES.
- ▶ **1995** : Pôle universitaire de Lyon regroupant 15 établissements dont deux de l'ESP : l'Institut catholique de Lyon et l'EM Lyon.
- ▶ **2006** : La loi de programme pour la recherche du 18 avril crée les pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES).
PRES de Lyon devient l'Université de Lyon (UdL) avec une vingtaine de membres.
- ▶ **2008** : L'opération Campus pour financer la rénovation de certains sites universitaires.
Le projet « Lyon Cité Campus » présenté par l'Université de Lyon est retenu pour les campus LyonTech-La Doua (Science et technologie au service du développement durable) et Charles Mérieux (Biosciences et Sciences humaines et sociales).
- ▶ **2010** : Grand Emprunt via le Programme d'Investissements d'avenir (PIA) qui finance des initiatives d'excellence (Idex), des équipements d'excellence (Equipex), des laboratoires d'excellence (Labex). Depuis, il y a eu 3 PIA.
- ▶ **2012** : Lancement du projet Idex Lyon Saint-Etienne regroupant 12 membres dont un établissement de l'ESP : CPE Lyon.
- ▶ **2013** : la loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche du 22 juillet créé les communautés d'universités et établissements (COMUE).
- ▶ **2015** : Le PRES UdL devient COMUE en 2015 avec 12 membres et toujours l'Institut catholique de Lyon et l'EM Lyon comme membres associés.
- ▶ **2017** : Labellisation IDEX sous réserve d'une période probatoire de deux ans. Juin 2020 : l'IDEX Lyon/Saint-Étienne ne regroupe plus que Lyon 1, Lyon 3, et l'ENS de Lyon. Lyon 2 et l'INSA se sont retirés. La participation de l'université de Saint-Étienne est controversée.

Quelle place pour les établissements privés dans ces politiques de site ?

L'histoire académique est émaillée de collaborations locales fortes entre établissements publics et privés, pouvant aller jusqu'à la fusion et donc la disparition de l'établissement privé. Ainsi, pour être plus compétitives sur la scène mondiale, l'École centrale de Paris (ex-école centrale des arts et manufactures devenue publique en 1857) et l'École supérieure d'électricité se sont alliées au milieu des années 2000, puis ont adopté une marque et un logo commun, se sont associées et enfin ont fusionné en 2014 pour donner naissance à CentralSupélec. Pour Hervé Biauasser, son directeur, cette synergie permet de couvrir « la totalité du spectre de l'ingénierie. Il y a peu d'écoles d'ingénieurs aussi complètes en France, alors que c'est plutôt le modèle majoritaire à l'étranger. »⁵ D'autres établissements comme l'ICN de Nancy se sont rapprochées des universités locales via un décret de rattachement puis d'association. C'est aussi le cas dans l'agglomération lyonnaise, où des collaborations spontanées se sont développées au fil du temps.

5. <https://fr.wikipedia.org/wiki/CentraleSup%C3%A9lec>

FOCUS SUR LA PLACE LYONNAISE : LES COLLABORATIONS SPONTANÉES

L'académie de Lyon a été l'une des cinq académies observées par la mission de l'IGAENR dans son rapport sur l'enseignement supérieur privé de 2015. Elle constate que « les relations sont traditionnellement bonnes entre le secteur public et le secteur privé et se sont formalisées par de nombreux conventionnements, voire un rattachement par décret en ce qui concerne l'école supérieure de chimie-physique-électronique de Lyon rattachée à l'université Lyon 1.

Les coopérations au sein des laboratoires sont nombreuses et anciennes ; certains des établissements privés sont associés à des unités mixtes de recherche (UMR) (tous les laboratoires de CPE, par exemple, sont des laboratoires labellisés par le CNRS et évalués à ce titre) et ont participé à des projets IDEX. L'ensemble des interlocuteurs témoignent de ces liens et de la volonté commune de jouer un rôle dans la politique du site.

Des expériences de coopération sont ainsi en place à l'université Lyon 1 et attestent de la réalité de ces liens entre les deux secteurs :

- une filière « pharmaciens-ingénieurs », créée depuis 20 ans, avec plusieurs écoles publiques et privées : CPE, ISARA, école des mines Saint Étienne – génie industriel, Polytech Lyon, Polytech Montréal. Seule formation en France de ce type, elle délivre une double formation sans ajouter d'année supplémentaire dans le cursus de pharmacien ; des passerelles sont ouvertes en 3ème ou 5ème année pour les ingénieurs souhaitant poursuivre des études de pharmacie ;
- sur le même modèle, l'université Lyon 1 a passé une convention avec EM Lyon pour un cursus « pharmaciens - entrepreneurs », là encore unique en France (première promotion diplômée fin 2014 pour cette formation qui a commencé en 2011) ; [...]

L'offre de l'ICL reflète également la réalité de cette coopération entre les établissements publics et privés sur le site : la majorité des 51 parcours préparant à des formations diplômantes dans le cadre du LMD sont conventionnés avec les universités Lyon 1 et Lyon 2. Dans certaines disciplines, comme le droit, les relations pédagogiques sont très étroites, y compris sur les parcours licence.

Source : IGAENR (Inspection générale de l'administration, de l'éducation nationale et de la recherche, devenue IGESR), rapport « L'enseignement supérieur privé : propositions pour un nouveau mode de relations avec l'État », rapport 2015-047, juin 2015.

La politique de site change quelque peu la donne pour les établissements privés car leur implication est souhaitée. Geneviève Fioraso, secrétaire d'État chargée de l'enseignement supérieur et de la recherche affirmait ainsi que « la volonté du Gouvernement est de renforcer les coopérations entre établissements privés et publics. C'était déjà prévu dans une lettre circulaire du 19 mai 2008 adressée par la direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle aux directeurs d'établissements d'enseignement supérieur privés, aux présidents d'université et aux recteurs d'académie. Cette volonté a été réaffirmée par la loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, à l'article L.718-16 du code de l'éducation. »⁶

Pourtant, même si les différents dispositifs proposent le statut de membres associés aux établissements privés, aux associations ou encore aux entreprises, peu se sont engagés. Comme le soulignait, en 2015, le rapport de l'IGAENR, « les expériences de ce type restent relativement rares, souvent anciennes, comme l'ESTP dont le rattachement à l'ENSAM date de 1999 et les dispositions de la loi du 22 juillet 2013 qui ont créées un nouveau dispositif d'association ne semblent pas avoir suscité – pour l'instant du moins – beaucoup de rapprochements entre établissements publics et privés. Ces expériences d'association n'ont au demeurant pas de conséquence directe sur les modalités de gestion, qui demeurent exclusivement privées, ou sur le financement de

6. Question n°626 de M. Patrick Hetzel au gouvernement sur la possibilité, pour les établissements privés d'enseignement supérieur d'octroyer, via un contrôle de l'État, des diplômes nationaux à leurs étudiants <http://questions.assemblee-nationale.fr/q14/14-626Q0SD.htm>



ces établissements, qui ne bénéficient pas vraiment d'un soutien privilégié de l'État, mais répondent à des considérations essentiellement scientifiques et pédagogiques ⁷. En effet, la collaboration avec des établissements publics intéressent les établissements privés à plusieurs titres : (1) développer un pôle recherche en bénéficiant de la reconnaissance académique (accès aux laboratoires, participation aux projets...), (2) délivrer des diplômes nationaux par le biais de conventions⁸, (3) développer des filières croisées, des passerelles entre les cursus des différents établissements. Réussir une politique de site faisant la part belle aux établissements privés demande des concessions qui peuvent s'avérer difficiles des deux côtés : « dans la politique de site, privé et public participent plus que jamais d'une même politique et de financements à partager, bien que fondamentalement différents dans leurs principes »⁹. Une mutualisation complexe lorsque les établissements conservent par ailleurs des modes de recrutements des étudiants et des enseignants propres, sont attachés à leur autonomie pédagogique et n'ont pas les mêmes modes de gouvernance et libertés de fonctionnement. Si les établissements du secteur privé, tout comme certaines grandes écoles, craignent de perdre des marges de liberté sur leurs orientations stratégiques, les politiques de recrutement, etc., ceux du public craignent une compétition déloyale sur des filières similaires ou encore opposent la philosophie républicaine et du service public aux logiques de marché. Le virage opéré en 2018 va sans doute permettre une évolution de la situation, et les nouvelles structures qui émergent sont loin d'être délaissées par les établissements privés¹⁰.

UN EXEMPLE DE RENCONTRE RÉUSSIE DES LOGIQUES PRIVÉES ET PUBLIQUES DANS UNE POLITIQUE DE SITE

La Skema Business School est issue d'une fusion de deux écoles consulaires lilloise et niçoise en 2009. Elle s'installe aux États-Unis en 2011 en partenariat avec la North Carolina State University tout en faisant des collaborations locales un axe stratégique de son développement. Pour l'Igaenr, c'est « un exemple d'intégration dans les politiques de site [...] au bénéfice de l'ensemble des partenaires. »

Skema a été rattachée par convention à l'université Lille 2 et était membre associé de la COMUE Lille Nord de France avant sa disparition en 2019. Elle a un laboratoire commun avec l'université : le Lille School of Management Research Center (LSMRC), issu d'une fusion « originale » entre les laboratoires d'une grande école et ceux d'une université.

Côté sud, Skema était un membre fondateur de la ComUE Université-Côte d'Azur, en lien avec une volonté très intégrative de l'Université de Nice de rassembler tous les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche régional. Depuis le 1er janvier 2020, la ComUE et l'Université Nice Sophia Antipolis ont fusionné dans une université expérimentale, l'Université Côte d'Azur. La nouvelle université repose sur un premier cercle d'établissements très intégrés (l'Observatoire de la Côte d'Azur, la Villa Arson, le Centre international de Recherche Musicale, l'Institut de Formation en Masso-Kinésithérapie, initialement de forme associative est ainsi devenu, en 2018, une composante de l'UFR des Sciences Médicales et Paramédicales, et l'École Régionale d'Acteurs de Cannes et Marseille) et les grands centres de recherche nationaux (CNRS, INRIA, INRA, INSERM et IRD). Puis sur un second cercle d'établissements associés : Skema Business School, le Centre Antoine Lacassagne, The Sustainable Design School, l'École Supérieure de Réalisation Audiovisuelle, l'école internationale de danse Rosella Hightower et le Régional de Nice. Enfin, le CHU de Nice est un partenaire actif et participe à sa gouvernance.

7. IGAENR (Inspection générale de l'administration, de l'éducation nationale et de la recherche), rapport «L'enseignement supérieur privé : propositions pour un nouveau mode de relations avec l'État», rapport 2015-047, juin 2015, p.71.

8. Ou à défaut via des jurys constitué par le recteur d'académie.

9. Politique de site : des regroupements chaotiques, VRS – La vie de la recherche scientifique, n°419, 2019.

10. Liste du Ministère des nouveaux établissements au 1^{er} janvier 2020 + lien

LES COLLABORATIONS AVEC LE SECTEUR ÉCONOMIQUE : UN TERRAIN DE PRÉDILECTION POUR L'ESP

Les collaborations avec les acteurs socio-économiques locaux, nationaux, voire internationaux sont devenues incontournables : c'est un argument fort d'attractivité des établissements privés. Leur communication comporte toujours une référence à ces partenariats comme une marque distinctive, garante quelque part du fait que leur formation répond bien aux besoins du monde d'aujourd'hui, voire de demain. Eductive Group met ainsi en avant ses collaborations avec plus de 15 000 entreprises. Des professionnels sont souvent présents lors des jurys et participent à la gouvernance de nombreux établissements. Pour les établissements privés, développer des liens étroits avec le monde économique est vital et répond à plusieurs enjeux :

L'insertion professionnelle des étudiants

Les établissements privés se positionnent sur l'adéquation entre la formation dispensée et les besoins d'emplois présents ou à venir. Philippe Grassaud, président d'EduserVICES, le dit sans ambages : « Notre objectif est de développer une offre ciblée. La logique est simple : un titre mène à un métier »¹¹. Tout prépare activement l'étudiant à s'intégrer facilement dans le monde du travail, à développer son « employabilité » : pragmatisme des formations avec la présence de professionnels assurant des enseignements, des cursus favorisant l'alternance et l'apprentissage (ex : création d'un cursus par apprentissage au sein de chaque école du groupe ISAE), de nombreux stages, des pédagogies immersives par rapport au monde professionnel (mode projet, Learning Center, FabLab, espaces de co-working, incubateur, travail en direct avec des entreprises qui soumettent une problématique). Le Pôle Léonard de Vinci (Paris) qui regroupe trois écoles en management, multimédia et ingénieur organise, une fois par semestre sur les cinq ans du cursus, des « semaines transversales » : tous les étudiants d'une même promotion se retrouvent et travaillent ensemble en équipes-projet pluridisciplinaires¹². Dans certains cas, la collaboration peut déboucher sur la création de titres communs à l'établissement et l'entreprise.

Leur proximité avec le monde professionnel permet aux établissements d'être réactifs sur l'élaboration de cursus sur des métiers émergents : hier l'informatique, le marketing, la communication ; aujourd'hui le design, le Web, l'hôtellerie, la restauration, le luxe, l'économie solidaire ou le développement durable.

La formation tout au long de la vie

La formation tout au long de la vie est une ressource financière importante pour les établissements privés et demande là aussi de maintenir un réseau serré de partenariats avec les entreprises et le réseau des anciens élèves.

Le succès de la politique de formation continue repose beaucoup sur la notoriété de l'établissement (sur Lyon, l'EM Lyon ou encore l'école CPE en font un axe stratégique de leur autonomie financière¹³). En revanche, les petites écoles régionales peinent à en faire une ressource stable de leur budget. La réforme de la formation continue (Loi Avenir de 2018), en donnant plus de liberté aux salariés dans le choix de leurs formations et en facilitant l'ouverture de centres de formation, notamment au sein des entreprises, va sans doute conduire les établissements privés (mais aussi publics) à retravailler leur offre et leur accompagnement des entreprises, notamment sur les métiers en émergence. Jean-François Fiorina, de Grenoble École de Management, identifie ainsi

11. <https://www.letudiant.fr/educpros/enquetes/ces-groupes-privés-qui-impriment-leurs-marques-dans-l-enseignement-supérieur.html>

12. <https://www.emlv.fr/a-propos/la-transversalite/>

13. Voir Rapport Igaenr, p.69



des collaborations possibles avec les grands groupes, soucieux de mutualiser leur université d'entreprise avec l'école¹⁴.

La construction et co-construction de filières adaptées aux besoins locaux

Régie par les règles de droit privé, les établissements sont souples et réactifs. Ils mettent à profit cet avantage pour élaborer des cursus cohérents avec les besoins des bassins d'emploi locaux et/ou co-construit avec les acteurs. Répondant à l'appel à manifestation d'intérêt d'Orléans, l'École spéciale des travaux publics, du bâtiment et de l'industrie (ESTP Paris) ou encore AgroParisTech ont ainsi proposé des cursus co-élaborés avec les entreprises locales. Du côté des entreprises, le secteur privé bénéficie par ailleurs d'une vision positive, tandis que leur jugement est sévère l'égard de l'ensemble de l'Éducation nationale : les entreprises regrettent que le monde économique soit contraint de « compenser ses lacunes en créant des formations »¹⁵.

Le financement de projets de recherche et d'innovation.

L'ESP n'a pas de barrières éthiques à participer à des projets de R&D en lien avec une demande des acteurs économiques. Ainsi, Grenoble École de Management envisage des collaborations avec les géants du web – Cisco, Microsoft ou autre Facebook – qui pourraient être intéressés par la possibilité d'utiliser les écoles comme laboratoire pour leurs innovations. Eductive Group met en avant le fait qu'il est en France le premier groupe de formation à utiliser largement dans sa pédagogie l'outil Lynda.com, filiale du réseau social professionnel américain LinkedIn (accès à plus de 300 000 vidéos sous forme de tutoriels).

LES COLLABORATIONS ET LES REGROUPEMENTS ENTRE ÉTABLISSEMENTS PRIVÉS

La tendance aux collaborations resserrées, voire au regroupement, touche aussi les établissements privés. Travailler ensemble a plusieurs finalités :

La délivrance de titres reconnus par l'État

De nombreuses formations privées ne débouchent pas sur l'obtention d'un diplôme reconnu officiellement. Seules les universités et les établissements d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG)¹⁶ peuvent délivrer des grades universitaires (licence, master, doctorat). Certains établissements ont des habilitations spécifiques : par exemple, en ingénierie, par la Commission des titres d'ingénieurs (CTI). Les établissements, qui préparent seulement à des certifications professionnelles inscrites au RNCP, ou ne délivrent pas de diplômes reconnus, peuvent nouer des partenariats pour bénéficier de l'accréditation CTI, pour la délivrance de grades universitaires, ou encore pour faciliter des passerelles pour leurs étudiants. Des partenariats se nouent aussi avec des établissements privés étrangers, afin de délivrer un diplôme étranger : cela permet aussi parfois de contourner la question épineuse des équivalences entre pays¹⁷.

14. <https://www.letudiant.fr/educpros/enquetes/eesc-statut-rapproche-ecoles-et-entreprise.html> et blog de JF Fiorina : <http://blog.educpros.fr/fiorina/>

15. Étude MAP, 2015 (mettre source)

16. La loi de 2013 a créé un nouveau type d'association avec l'État pour les établissements privés bénéficiant de de label. Voir : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid91425/qualification-d-etablissement-d-enseignement-superieur-privé-d-interet-general-eespig.html>

17. L'Igaenr alerte sur ces pratiques pas toujours légales et les jeux sémantiques des établissements qui contribuent à l'opacité sur la nature des diplômes délivrés par les établissements. Certains établissements font le choix de se passer de titres certifiants et de garantir la qualité de leur cursus par l'accréditation d'organismes et de labels internationaux.

Le développement d'une identité sectorielle

C'est le cas de Novetude Santé qui vise d'une part à faciliter les passerelles au sein des cursus santé d'un même groupe et, d'autre part, à transformer la communauté étudiante en communauté professionnelle (par exemple, par l'ouverture de cabinets de santé communs).

Le développement d'une identité de marque dépassant l'identité de chaque école

Les grands groupes privés du supérieur commencent à axer leur communication sur le groupe en lui-même comme acteur d'une formation supérieure de qualité, par-delà la diversité des écoles (design, commerce...). Le groupe Studialis-Galileo vend aux étudiants l'appartenance au groupe : « Intégrer Strate, École de Design, c'est faire partie du réseau Studialis - Galileo Global Education. Un groupe de 47 écoles de référence, réparties dans sept pays dans le monde et unies autour d'un projet commun : Transformer votre enthousiasme en une réussite professionnelle. [...] Intégrer Strate école de design c'est intégrer une école du premier groupe européen d'enseignement supérieur, c'est être certain du niveau de qualité de votre école. Intégrer le plus grand réseau professionnel en Europe, c'est vous donner toutes les chances de devenir des acteurs compétitifs sur le marché du travail international »¹⁸.

Développer une marque facilite aussi l'implantation à l'international : Laurent Van Tran Lieu, PDG de Studialis, vise un développement sur le continent africain et commence à communiquer sur le groupe et ses valeurs et met aussi en avant un label « made in France ».

Enfin, face à la multiplicité et la complexité de l'offre académique, notamment privée, des collaborations souples se développent, non pas dans une logique territoriale mais autour de valeurs communes, comme l'excellence : « ce qui prime, c'est la proximité de statut et de prestige »¹⁹, à l'instar de l'Ivy League américaine, du Russell Group anglais ou du U15 allemand.

Rationaliser les coûts

Certains regroupements ou rachats entre établissements aux cursus proches s'inscrivent dans des politiques de mutualisation des coûts et de recherche d'une taille « critique ». Le rapport de l'Igaenr souligne le faible taux de succès de ces démarches et remet en cause la démarche de regroupement « comme solution aux difficultés, notamment financières, que peuvent rencontrer les établissements privés ». La création de Skéma étant un exemple relativement isolé de fusion réussie dont le nouvel établissement efface les anciennes composantes.

DES COLLABORATIONS CIBLÉES AVEC LES COLLECTIVITÉS LOCALES

Des collectivités ont mis en place des aides à destination des étudiants de leur territoire. Certaines d'entre elles sont ouvertes aux étudiants des établissements privés seulement si ces derniers ont passé des accords avec la collectivité. C'est le cas de la bourse Envoléo de la Région Pays de la Loire qui a contractualisé avec des écoles d'ingénieurs privées (ESAIP, ESIEA). Le conseil départemental et les collectivités de la Mayenne participent aussi au financement de parcours d'étudiants mayennais au sein

18. <https://www.strate.design/ecole-design/reseau-studialis-galileo>

19. Christine Musselin, La grande course des universités, Les Presses de Science Po, Paris, 2017. P254



d'écoles d'ingénieurs privées (ESIEA Ouest, ESTACA Laval) avec une aide reconductible chaque année. Il accorde aussi une bourse de 1 500 € sans critères sociaux l'année de la première inscription à tout étudiant intégrant l'ESIEA, si sa famille est domiciliée dans le département (voir Vol. 8 « Quelles stratégies des collectivités locales face aux secteur privé ? »).



De ce tour d'horizon des collaborations, trois points semblent particulièrement sensibles.

QUEL EST L'INTÉRÊT DE CETTE DYNAMIQUE PARTENARIALE ET, FACE À ELLE, QUELLE EST LA MARGE DE MANŒUVRE DES COLLECTIVITÉS LOCALES ?

Pour la chercheuse Christine Musselin, la promotion de la dynamique partenariale et de la politique de site comme clé du succès de l'enseignement supérieur et de la recherche française se nourrit d'un certain nombre de présupposés, qu'elle qualifie de « croyances », car ne reposant finalement sur aucune preuve empirique. Les exemples internationaux d'établissements renommés et faisant figure d'exemple ne manquent d'ailleurs pas pour mettre à mal les idées autour de la nécessaire taille critique, de la pluridisciplinarité et de l'impérieuse imbrication entre enseignement et recherche. Par exemple, peu d'universités ou instituts renommés pour leur excellence académique regroupent 140 000 étudiants, ce qui serait le cas à terme du projet de l'Idex Université de Lyon.

Christine Musselin constate que le paysage qui se dessine « est en fait strictement français car il n'en existe pas d'équivalent dans le monde : les réformateurs ont ainsi réussi le tour de force de concevoir, au nom d'un nécessaire ajustement avec le « modèle international », un système totalement singulier. [...] Les options prises en France sont donc celles d'un modèle entre deux eaux, qui hésite entre devenir un système universitaire territorialisé (mais qui échapperait aux autorités politiques régionales), et un réseau d'établissements territorialisés et plus ou moins intégré, dont on ne trouve que très peu d'équivalents dans le monde et qui aurait une mission de coordination sur un site donné »²⁰. Derrière ces réformes, un des objectifs est clairement de simplifier et rationaliser le pilotage du secteur de l'enseignement et de la recherche via la réduction des interlocuteurs avec lesquels l'État négocie ses contrats quinquennaux et alloue les ressources. Il revient aux regroupements académiques territoriaux d'harmoniser et structurer l'offre territoriale mais en l'état, le degré d'implication des collectivités locales dans des réformes qui impactent leur territoire et leurs politiques n'est pas clairement formalisé. Les collectivités seraient légitimes à déployer et apporter une vision systémique et prospective du territoire pouvant questionner la légitimité ou la pertinence de certains regroupements, et aider à l'orientation stratégique de ces collaborations.

LA CONVERGENCE DES STATUTS PUBLICS ET PRIVÉS : UN CAILLOU DANS LA CHAUSSURE DES COLLABORATIONS ENTRE CES SECTEURS ?

Les modes de gouvernance, de fonctionnement et les missions des établissements publics sont en train de se rapprocher de ceux du privé. Concernant le fonctionnement, l'avant-projet de la loi française de programmation pluriannuelle de la recherche (LPPR)²¹, soumis à consultation en juin 2020, outre des considérations budgétaires, contient des évolutions majeures du droit de l'enseignement supérieur : la création d'un système de « tenure-track » permettant à un établissement de titulariser directement des enseignants-chercheurs à l'issue d'un recrutement contractuel temporaire ; la création de contrats doctoraux et postdoctoraux de droit privé impliquant seulement

20. Op.cit.p253

21. <https://www.youscribe.com/BookReader/Index/3148036/?documentId=3882812>

l'entreprise et le doctorant ; la création de « CDI de mission scientifique » ; le renforcement du système des primes et des dispositifs d'intéressement. L'arrêté du 27 janvier 2020 relatif au cahier des charges des grades universitaires de licence et de master prévoit que « les grades universitaires peuvent également être accordés à des diplômés d'établissements privés ».

Sur les collaborations avec le monde socio-économique, l'ESP fait là aussi figure de modèle à copier. La loi pour un État au service d'une société de confiance (août 2018) permet aux établissements d'exercer, par dérogation, des prestations de service, de prendre des participations, de créer des services d'activités industrielles et commerciales et des filiales. La LLPR prévoit de faciliter le cumul d'activités à temps partiel entre les établissements et les entreprises. La place du monde économique au sein des établissements publics pourrait devenir un critère d'évaluation de leur performance comme le préconise le rapport d'information « sur la prise en compte de la performance dans le financement des universités » du Sénat (2019)²² : « l'université doit, plus que jamais aujourd'hui, s'insérer dans un tissu économique et un bassin d'emploi. Le potentiel socio-économique des universités doit être révélé par une spécialisation qui peut attirer les étudiants et les industries. Votre rapport considère ainsi qu'il faut mettre en œuvre une « différenciation intelligente » pour permettre aux universités, notamment non parisiennes de « tirer leur épingle du jeu » en matière de positionnement ». Le rapport prend en exemple l'Université de Paris-Saclay avec son conseil d'administration composé pour près de 25 % de chefs d'entreprise et qui entend « s'organiser commercialement » pour accroître la formation continue et la recherche partenariale.

L'université de Rennes fait aussi figure d'exemple en s'inspirant des modes de faire issues des établissements privés (enquête d'insertion professionnelle, réseau des anciens essentiel pour de futures levées de fonds, travail avec le Medef et les entreprises pour professionnaliser davantage les licences, identifier les filières en tension, développer la dimension entrepreneuriale des étudiants, etc.). L'évaluation des établissements publics va donc intégrer des indicateurs spécifiques liés à la présence de représentants du monde socio-économique au sein de l'équipe pédagogique, la mise en œuvre d'une approche par compétences, la qualité des partenariats avec le monde professionnel, la présence de modules de professionnalisation et de périodes d'expérience en milieu professionnel, la production de projets de fiches RNCP de qualité, la construction de blocs de compétences... Pourtant, de nombreuses filières universitaires, notamment en informatique, mathématiques appliquées ou encore en gestion, ont développé des relations riches avec l'écosystème local. L'université, et les stages, sont bien vus par les entreprises comme un vivier dans les secteurs où le recrutement est en tension. Pour autant, les universités communiquent peu sur ces partenariats, et les entreprises n'identifient pas l'université comme un prestataire potentiel d'élaboration d'une offre individualisée de formation continue.

Cette convergence exacerbe les oppositions idéologiques entre les tenants d'une université conforme au pacte républicain et travaillant à se réformer pour davantage d'égalité des chances et de lutte contre le déterminisme social, et les tenants d'une université libérale tirant bénéfice d'une soumission aux lois du marché : le think tank Génération Libre vient de proposer « que les étudiants ne versent plus de frais d'inscription mais remboursent 3 % de leurs revenus futurs pendant vingt-quatre ans. Chaque université ou école publique gérerait ces fonds de manière autonome, mettant ainsi les établissements en concurrence ».

22. Rapport d'information n° 130 (2019-2020), Philippe Adnot, Commission des finances, Sénat, 19 novembre 2019. http://www.senat.fr/rap/r19-130/r19-130_mono.html#toc237



Si l'assouplissement de certains cadres pourrait bénéficier aux établissements publics, ce n'est pas certain que la dynamique d'ensemble en tire profit. À trop se rapprocher, les établissements ne vont-ils pas perdre de leurs différences, qui font aussi leur complémentarité et leur intérêt pour les étudiants et le monde économique ? De par son activité d'animateur du tissu économique local, la collectivité peut-elle favoriser la visibilité entre les offres des uns et des autres, ou les potentielles adéquations entre leurs besoins et ressources respectives ?

L'IMPACT FINANCIER DE LA CRISE SANITAIRE, UN CATALYSEUR DE COLLABORATIONS ?

La crise sanitaire impacte toutes les sources de financement des établissements privés : frais de scolarité, mécénat d'entreprises, investissement, formation continue, etc. Dans le même temps, l'ensemble des établissements privés et publics vont devoir redoubler d'efforts pour poursuivre la mutation numérique de leur enseignement, attirer de nouveaux étudiants, compenser la chute du nombre d'étudiants étrangers. Est-ce le moment de faire ensemble différemment ? Jean-François Fiorina, Directeur Adjoint Grenoble École de Management, anticipe des « alliances inédites », des logiques et finalités nouvelles aux collaborations et mutualisations : par exemple, des collaborations mues par la survie davantage que par la création de valeur, ou des configurations jugées impensables « avant ». Faire différemment ensemble, c'est un des aspects positifs de la crise : elle « a permis à tous les acteurs de se parler, de travailler ensemble, voire même d'adopter des positions communes (comme cela a été le cas pour les écoles de management avec la suppression des oraux de recrutement). La solidarité a été de mise, y compris celle des Edtechs qui pour la plupart ont mis à la disposition gracieusement leurs solutions»²³. Il appelle donc à la poursuite et l'extension de cette dynamique au service de la communauté, par exemple, par la mise en commun des ressources pédagogiques en ligne.

Entre les effets de la crise, les nouvelles collaborations développées, la nouvelle donne législative, le redémarrage de l'activité économique et la volonté de relocalisation d'industries, la question des partenariats est, plus que jamais, un chantier en construction.

23. Jean-François Fiorina, J37 – Covid-19 : quelles conséquences pour les Business schools ? / Changement d'ère (n°7), 6 mai 2020 - <http://blog.educpros.fr/fiorina/2020/05/06/j37-covid-19-quelles-consequences-pour-les-business-schools/>

WWW.

RETROUVEZ
TOUTES LES ÉTUDES SUR

MILLENAIRE3.

COM

Métropole de Lyon
Direction de la prospective
et du dialogue public
20 rue du Lac
CS 33569 - 69505 Lyon Cedex 03