

L'excellence universitaire et l'insertion professionnelle : leçons des expériences internationales

2 ème partie du
Rapport de la mission Aghion
à
Mme Valérie Pécresse
Ministre de l'Enseignement supérieur et de
recherche

12 Juillet 2010

Composition de la commission

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

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

Objectifs du rapport de la mission Aghion et rappel des principales conclusions du rapport d'étape

Rappel des principales conclusions du rapport d'étape sur les déterminants et la stratégie pour atteindre l'excellence scientifique (Shanghai, citations, brevets...)

1

• **Un triangle gagnant :**

- **renforcer l'autonomie** des établissements ;
- **accroître les moyens** de façon significative ;
- **recourir aux incitations**, notamment dans l'attribution des fonds de recherche.

2

• **Une gouvernance équilibrée entre légitimités exécutive et académique :**

- conseil d'administration (*Board of Trustees*) resserré, largement composé de personnalités externes . Le conseil d'administration nomme le président et le comité exécutif ;
- instance académique (sénat) large, qui conseille le président, ainsi que des *comités ad hoc* (enseignants chercheurs internes et externes) qui décident ou non d'entériner les propositions de nominations ou de promotions d'enseignants-chercheurs émanant des départements ou *graduate schools*.

3

• **Pousser pour des initiatives d'excellence** qui :

- Visent plusieurs niveaux, du laboratoire d'excellence aux universités d'excellence
- Accélèrent la réalisation des objectifs ci-dessus en insistant sur des gouvernances fortes et équilibrées

• La seconde partie du rapport analyse les facteurs facilitant l'atteinte de l'excellence sur le premier cycle en matière d'insertion professionnelle.

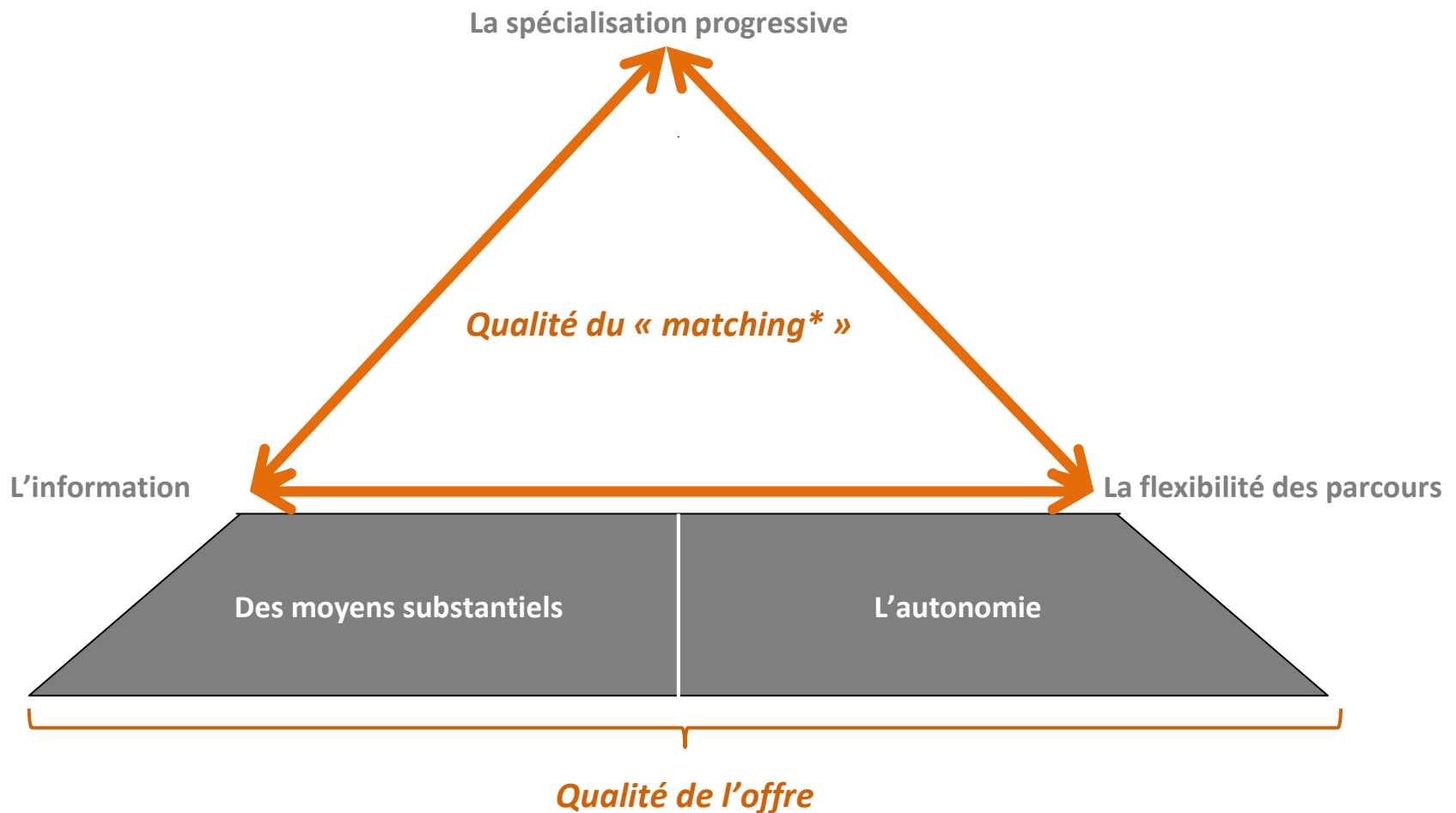
TABLE DES MATIERES

- **La pyramide de l'excellence dans l'enseignement supérieur en premier cycle**

- Le socle de la qualité : les moyens et l'autonomie des universités
- Le triangle du « matching »
 - La flexibilité des parcours
 - L'information
 - La spécialisation progressive
- Conclusion

Comment développer la qualité de la formation supérieure, pour favoriser l'insertion professionnelle ?

La mise à disposition de moyens, gérés de manière autonome, doit s'accompagner, de parcours flexibles, de dispositifs d'information et d'évaluation efficaces et d'une spécialisation progressive



* Adéquation de la formation suivie aux potentiels et aspirations des étudiants et à la vie professionnelle

Zoom sur le triangle du « matching »

La qualité du « matching », c'est-à-dire de l'adéquation entre le potentiel et les aspirations des étudiants, l'offre de formation et la vie professionnelle, repose sur 3 axes qui se renforcent mutuellement

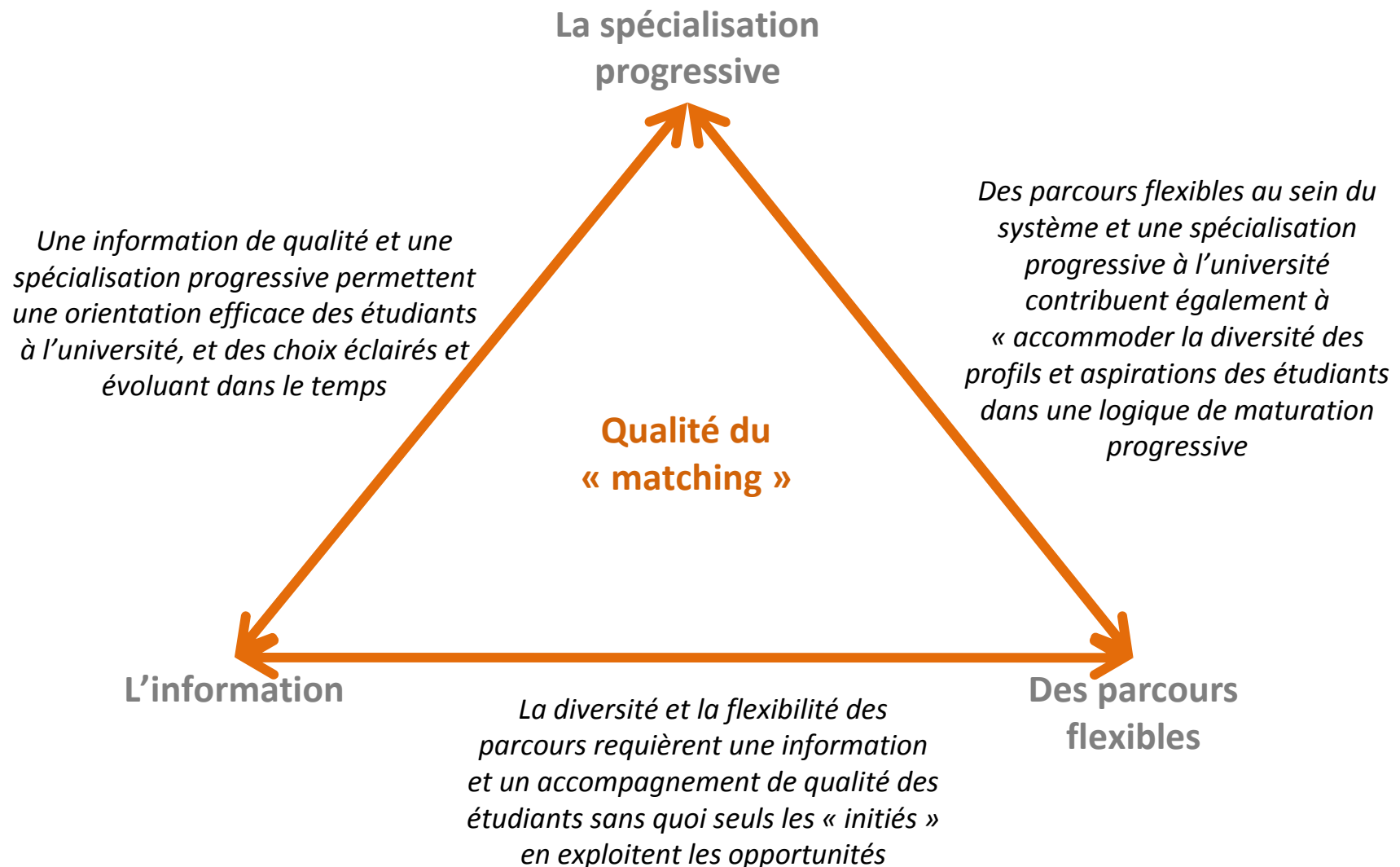


TABLE DES MATIERES

- La pyramide de l'excellence dans l'enseignement supérieur en premier cycle

- **Le socle de la qualité : les moyens et l'autonomie des universités**

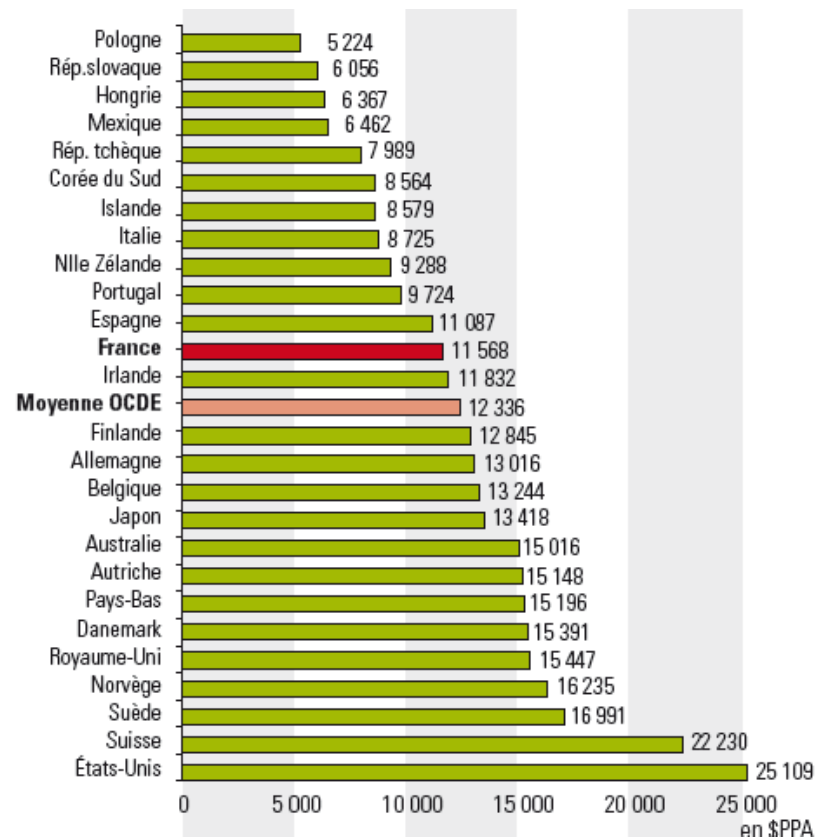
- Le triangle du « matching »
 - La flexibilité des parcours
 - L'information
 - La spécialisation progressive

- Conclusion

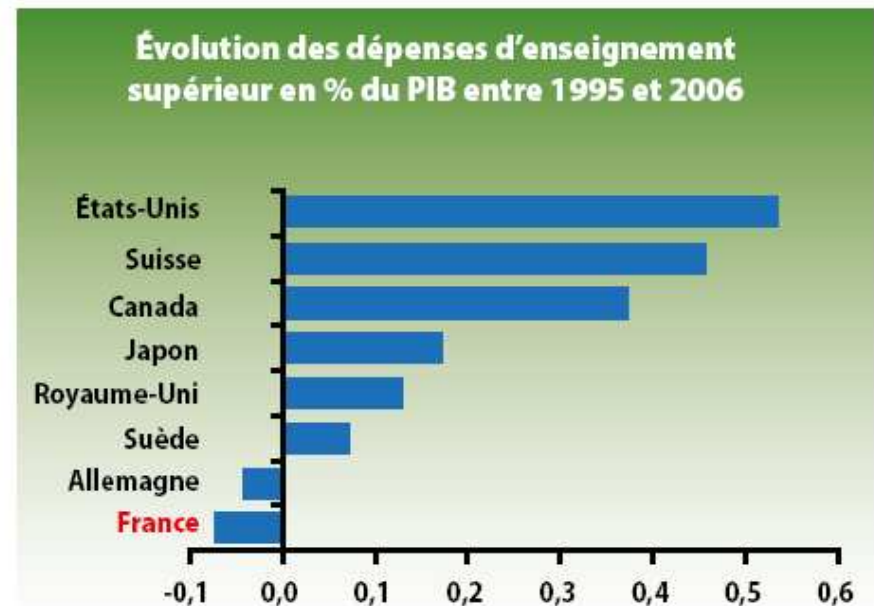
Evolution des dépenses consacrées à l'enseignement supérieur

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

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



Evolution de la dépense moyenne par étudiant en France (en €, aux prix de 2008)

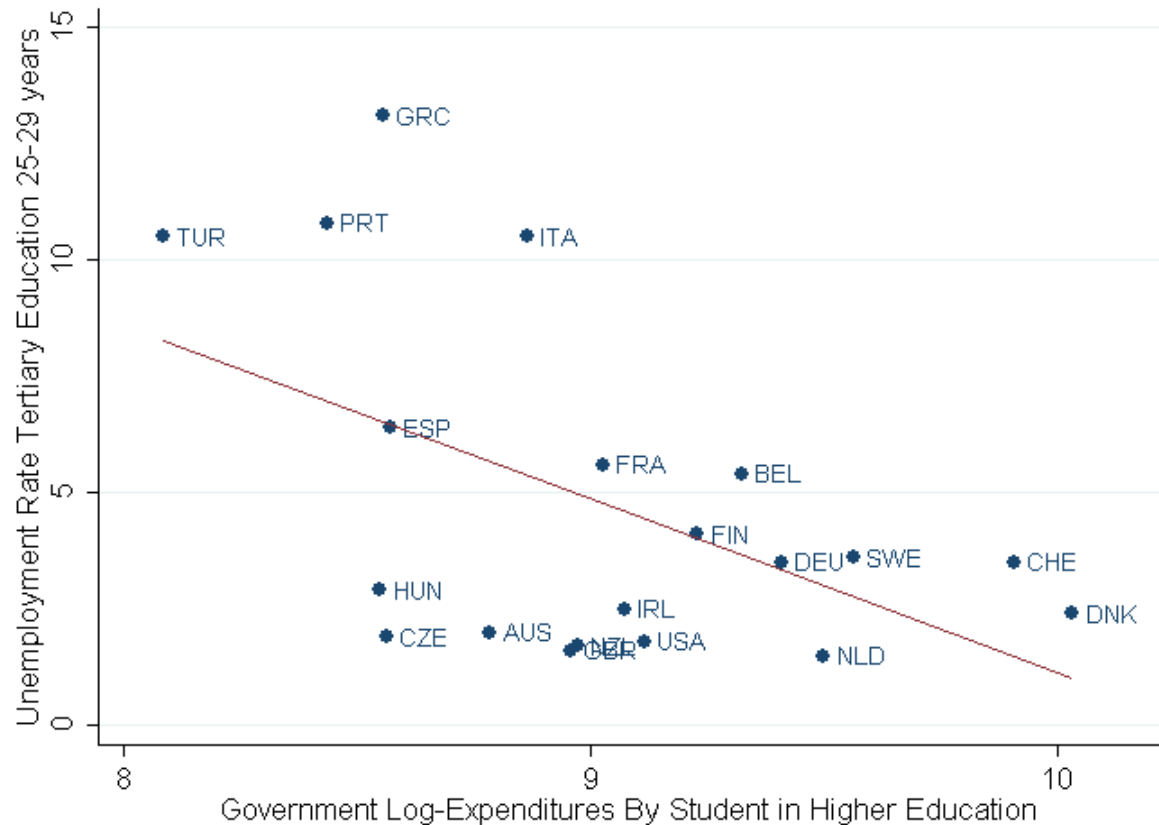


Sources :

- OCDE, *Regards sur l'éducation 2009*
- Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, *L'Etat de l'enseignement supérieur et de la recherche en France*, n°3- Décembre 2009

1 L'impact des moyens sur l'insertion professionnelle

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

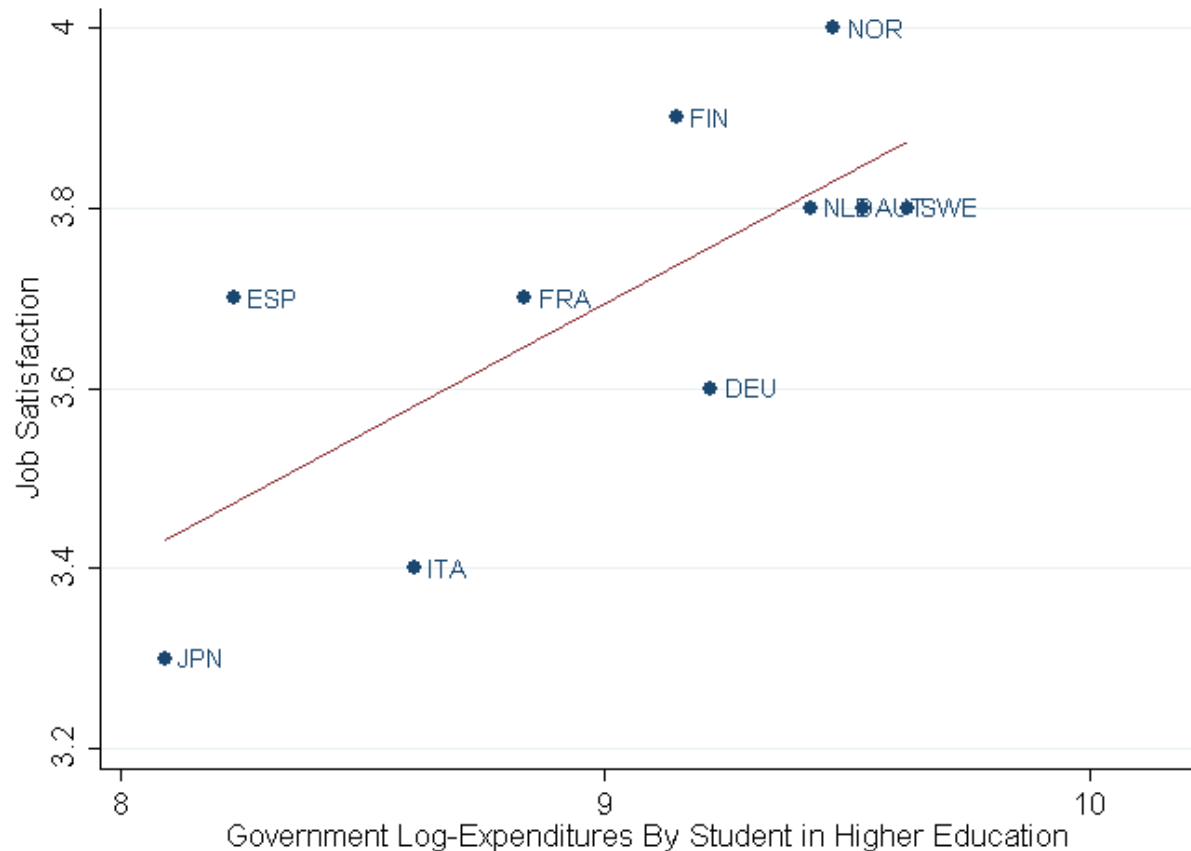


L'investissement public dans l'enseignement supérieur est un des facteurs nettement favorables à l'insertion des jeunes diplômés sur le marché du travail

1

L'impact des moyens sur l'insertion professionnelle

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



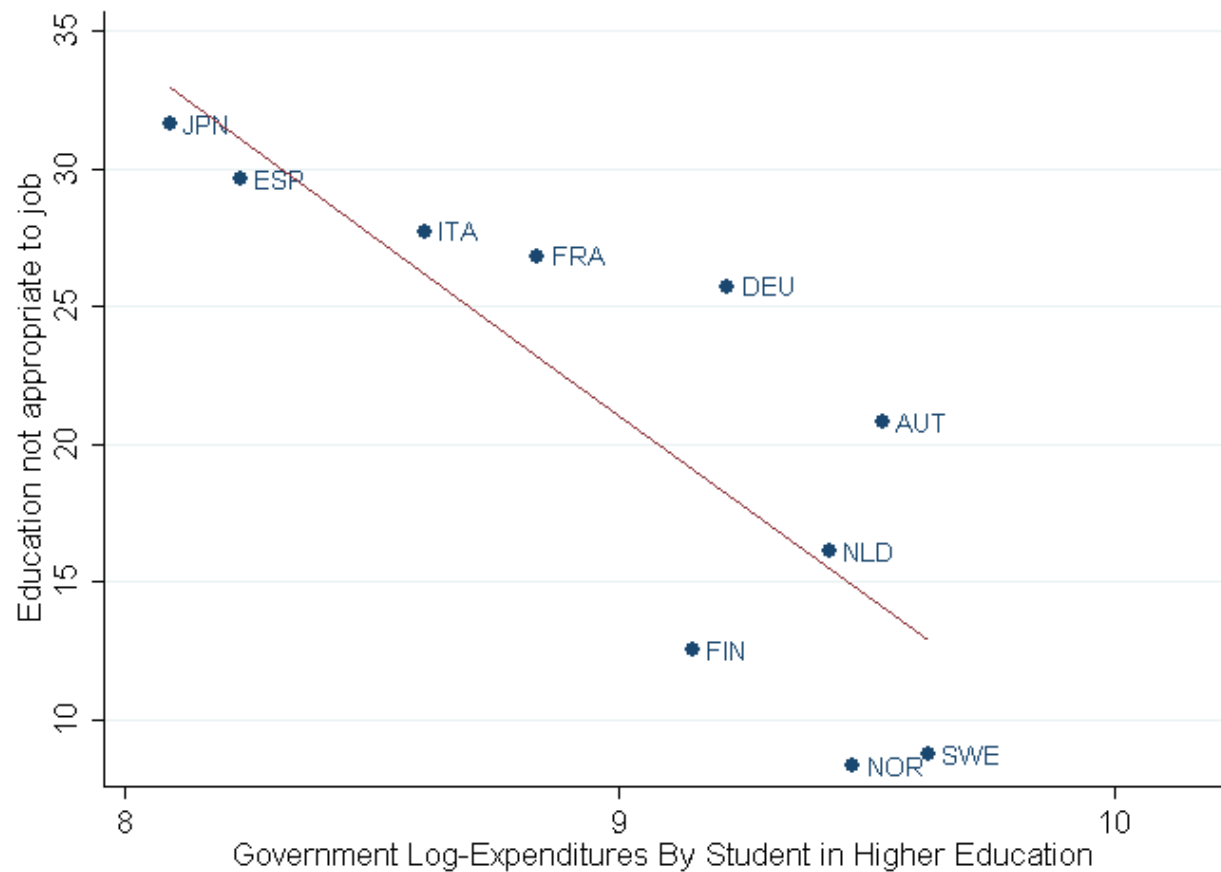
Les moyens investis permettent d'améliorer la satisfaction des jeunes salariés quelques années après le début de leur vie professionnelle

Sources :

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

1 L'impact des moyens sur l'insertion professionnelle

Corrélation entre l'adéquation entre l'éducation reçue et l'emploi occupé et le niveau d'investissement public dans l'enseignement supérieur



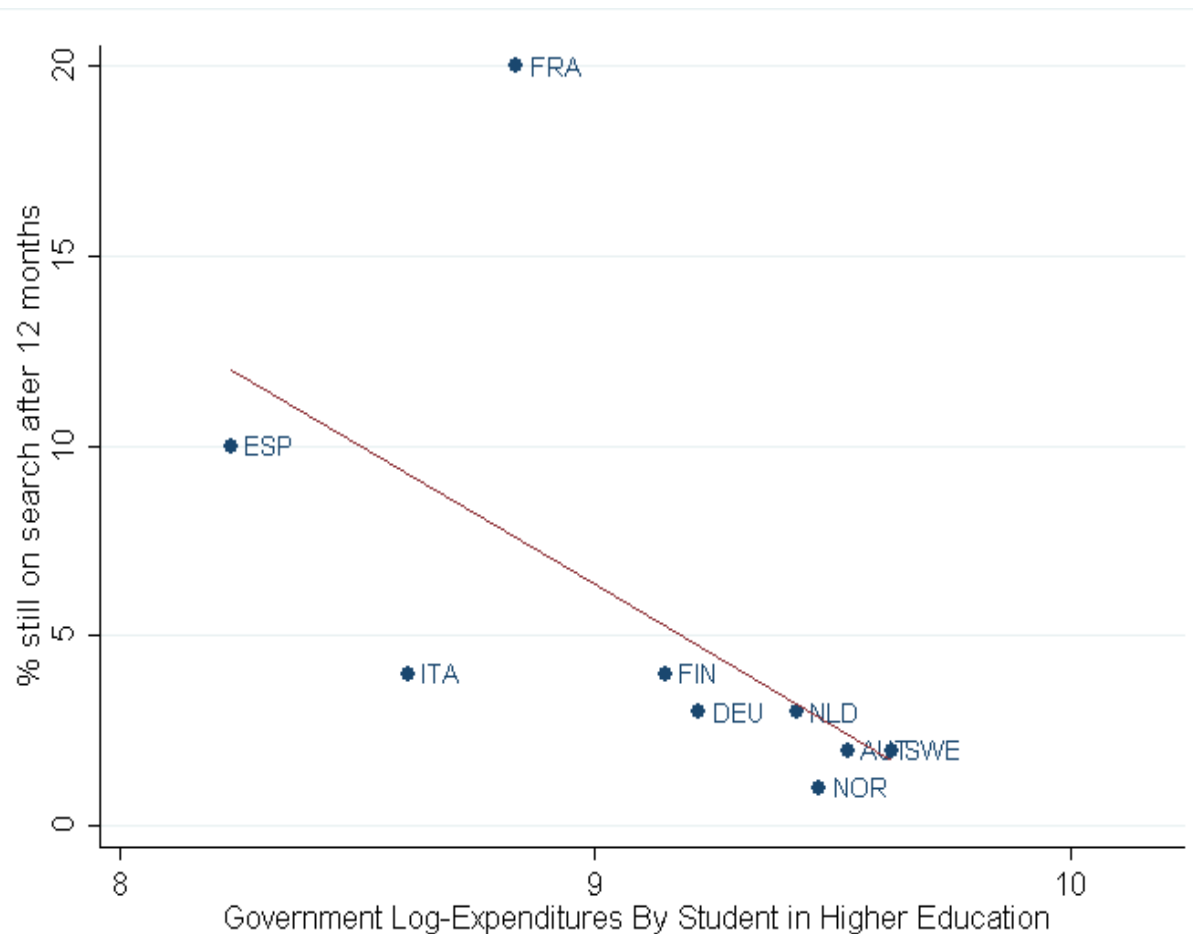
Les moyens investis permettent également d'améliorer l'adéquation entre l'éducation reçue et l'emploi occupé

Sources :

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

1 L'impact des moyens sur l'insertion professionnelle

Corrélation entre la proportion de diplômés en recherche d'emploi un an après leur diplôme et l'investissement public dans l'enseignement supérieur



La situation de la France montre que le niveau d'investissement public dans l'enseignement supérieur n'est pas la seule explication de la qualité de l'insertion professionnelle des diplômés

Sources :

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

2 L'autonomie dans l'utilisation des moyens

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



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

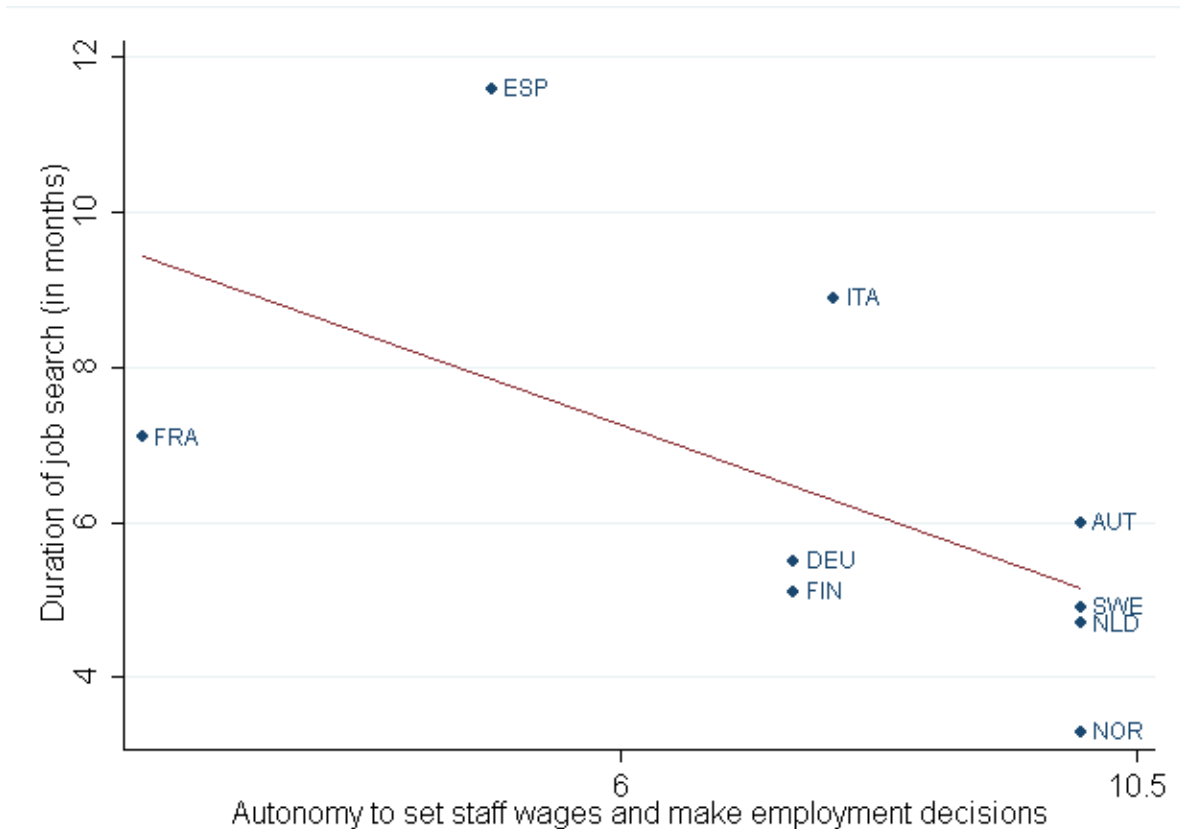
L'autonomie de gestion des moyens financiers attribués aux établissements semble ainsi favorable à une insertion réussie des diplômés dans le monde de l'emploi

Sources :

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

2 L'autonomie dans l'utilisation des moyens

Corrélation entre l'autonomie de gestion des ressources humaines et la durée de recherche d'un emploi



L'autonomie dans la gestion des ressources humaines est mesurée par la souplesse des processus de recrutement des enseignants et des chercheurs, de fixation de leur rémunération et dans la détermination de leur environnement de travail.

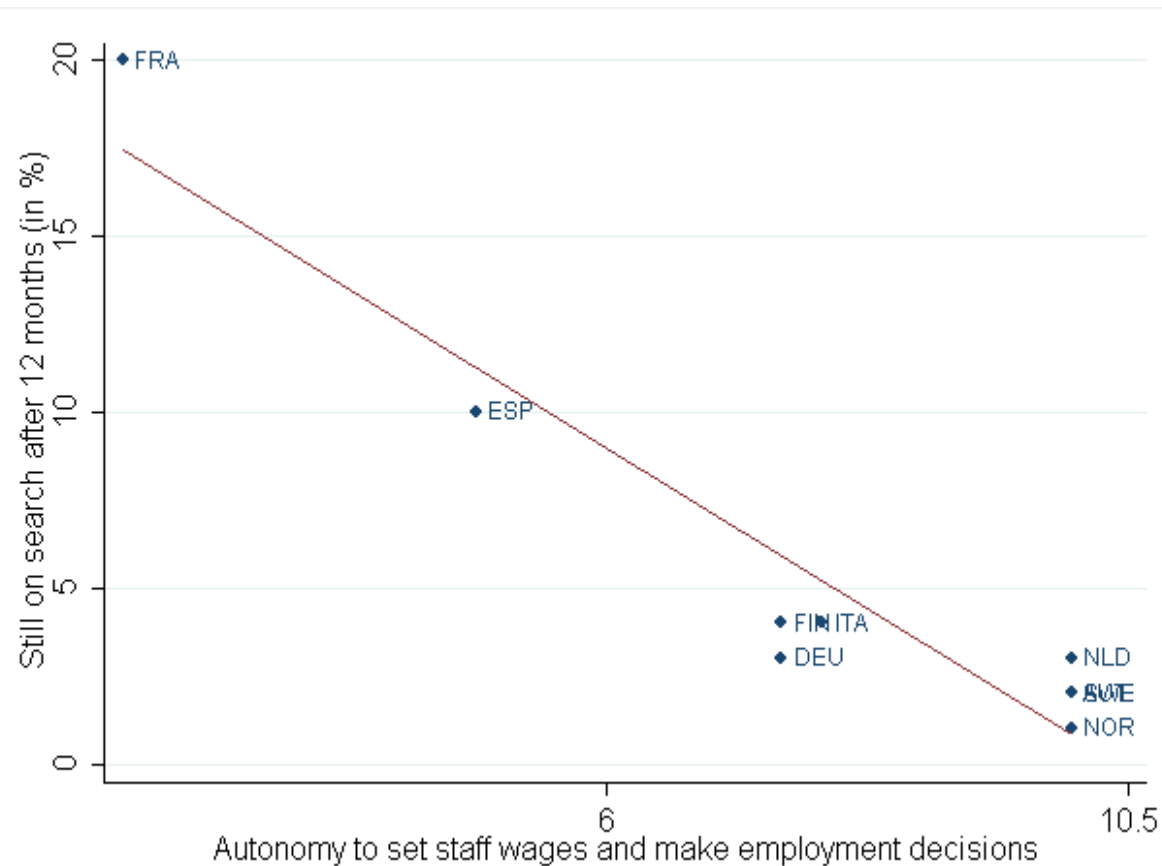
L'autonomie de gestion des ressources humaines paraît également favorable à l'insertion professionnelle des diplômés.

Sources :

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

2 L'autonomie dans l'utilisation des moyens

Corrélation entre l'autonomie de gestion des ressources humaines et le niveau de chômage un an après le diplôme



L'autonomie dans la gestion des ressources humaines est mesurée par la souplesse des processus de recrutement des enseignants et des chercheurs, de fixation de leur rémunération et dans la détermination de leur environnement de travail.

L'autonomie de gestion des ressources humaines paraît également favorable à l'insertion professionnelle des diplômés.

Sources :

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

TABLE DES MATIERES

- La pyramide de l'excellence dans l'enseignement supérieur en premier cycle
- Le socle de la qualité : les moyens et l'autonomie des universités

- **Le triangle du « matching »**

- ▶ – **La flexibilité des parcours**
- La spécialisation progressive
- L'information

- Conclusion

Principaux enseignements des observations internationales

Des parcours flexibles et diversifiés

1

1^{re} méthode : des passerelles entre filières

- Dans les pays où existent plusieurs filières (universitaires et professionnelles), l'existence de **passerelles** entre filières professionnelles et générales permet une flexibilité accrue des parcours.

2

2^{ème} méthode : une diversification de l'offre universitaire

- Dans les pays où l'université a un positionnement universel intégrant l'essentiel des filières de formation professionnelles et générales, les étudiants disposent d'une flexibilité et d'une diversité d'offre de formation pour construire leur parcours.



1

La « perméabilité » entre les filières générales et professionnelles

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

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

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

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

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

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



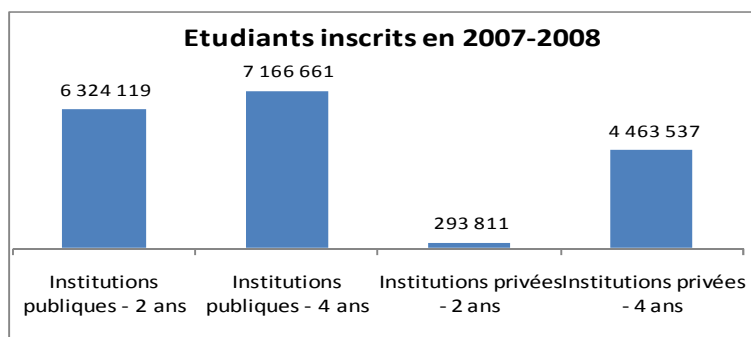
1

La flexibilité des parcours au sein du système américain

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

Les déterminants de la mobilité

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



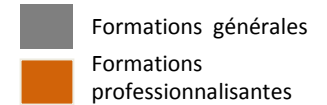
Les données clés sur la mobilité des étudiants

- D'après une autre étude publiée en 2004, **29% des étudiants entrés en *Community College* rejoignent un *College* de 4 ans débouchant sur un *Bachelor's Degree***. Et environ la moitié de ceux qui entrent en *Community College* avec l'intention de continuer jusqu'au niveau de *Bachelor's* réussissent à entrer dans un *4-Year College*
- La mobilité, mesurée par les transferts entre établissements, touche les différentes catégories d'institutions :
 - Une étude montre que la moitié des titulaires de *Bachelor's* ont suivi leur scolarité dans au moins deux établissements.
 - 28% des étudiants ayant commencé leurs études dans un *4 Year-College* ont changé d'établissement et poursuivent leur cursus dans une autre institution ;
 - 43% des étudiants ayant commencé leurs études dans un *2 Year College* ont changé d'établissement ;
 - Parmi ceux-ci, **22% des étudiants** ayant commencé leurs études dans un *2-Year College* sont entrés dans un *4-Year College*.

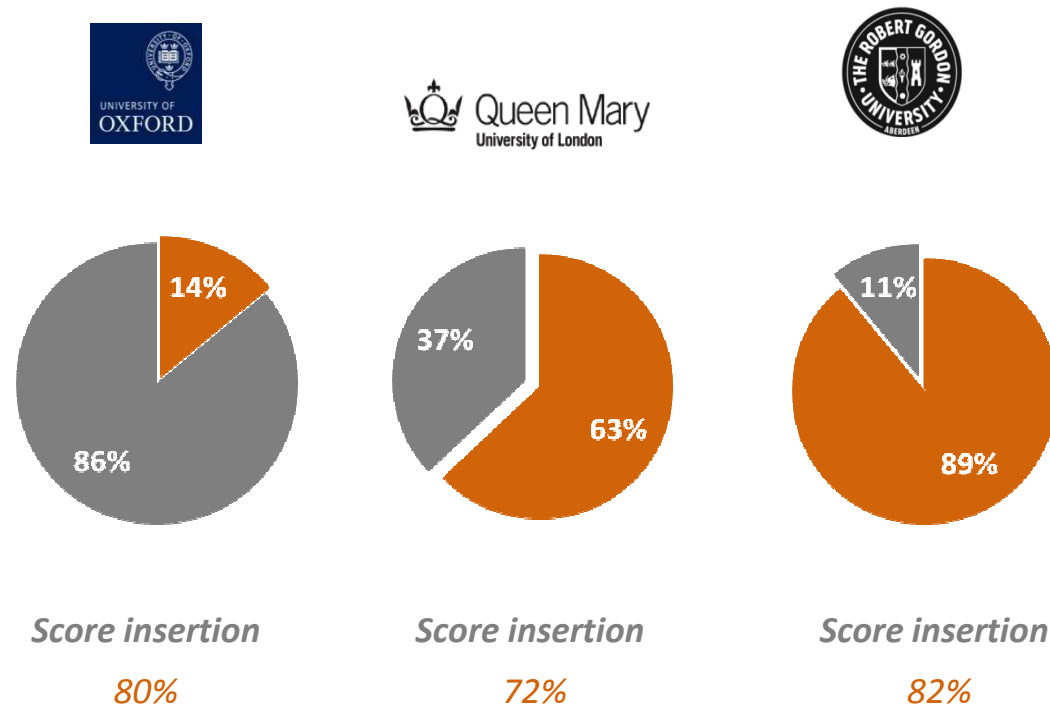


2

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



Analyse du portefeuille du premier cycle de 3 universités britanniques



- Les universités britanniques rassemblent près de 2M d'étudiants (contre 1,25M en France)
- Elles remplissent donc une vocation universelle en proposant des formations générales et professionnelles. Elles ont intégré les *polytechnics* à vocation fortement professionnelle à partir de 1992.
- Les universités ont des positionnements très différenciés au regard de la professionnalisation, Oxford ne proposant que 14% de formations *undergrad* professionnalisante contre 89% pour Gordon University
- Le système de crédit est ancien au Royaume Uni et facilite non seulement le passage d'un parcours à un autre dans une université mais également entre universités

TABLE DES MATIERES

- La pyramide de l'excellence dans l'enseignement supérieur en premier cycle
- Le socle de la qualité : les moyens et l'autonomie des universités

- **Le triangle du « matching »**

- La flexibilité des parcours
- ▶ – **La spécialisation progressive**
- L'information

- Conclusion

Principaux enseignements des observations internationales

1

Les différents modalités d'admission

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

2

La spécialisation progressive

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

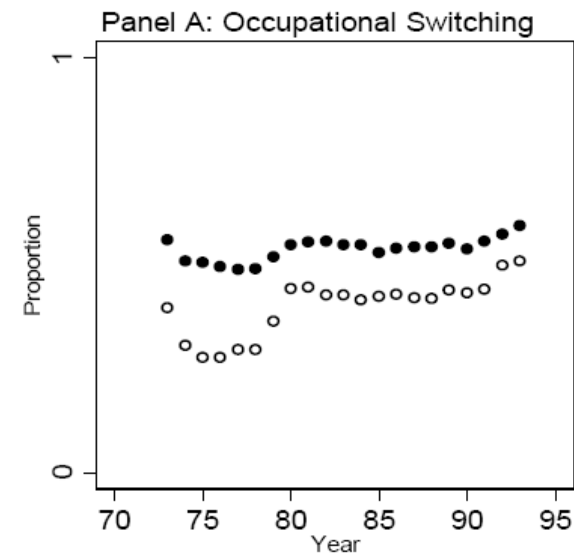
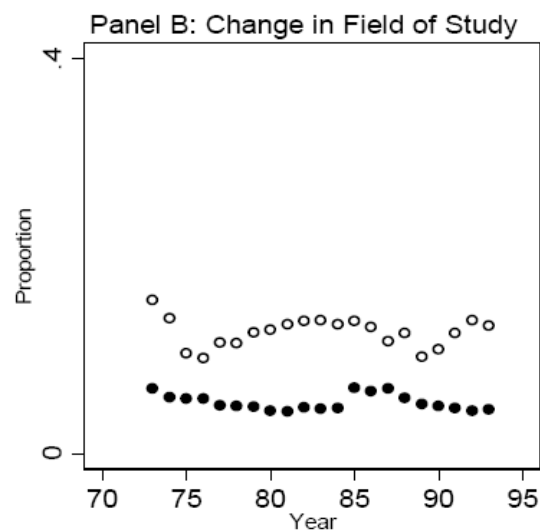
2

Le paradoxe de la spécialisation progressive

Une spécialisation en cours de licence augmente les chances d'obtenir un emploi en lien avec son domaine de spécialisation

Une spécialisation en cours de licence permet un meilleur « matching » avec le domaine professionnel

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



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

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



2 Les études propédeutiques : trois exemples suisses

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



- **Faculté des sciences de base** (chimie, mathématiques, physique)
- **Propédeutique (L1)** : Enseignements pluridisciplinaires communs aux différentes sections (mathématiques, physique, chimie, informatique).
- Possibilité de réorientation vers une thématique voisine en fin de propédeutique.
- **Spécialisation (L2-L3)** : Cours spécifiques à chaque section et spécialisation fine en L3 (en vue du master).
- Le choix entre voie théorique ou voie appliquée se fait en L3.



- **Faculté de lettres** (lettres, langues, philosophie, histoire, archéologie..)
- **Structure du diplôme BA of Arts** : 84 ECTS pour chacune des 2 disciplines de base (parmi une vingtaine proposées) et 12 ECTS pour une option dans une 3^e discipline.
- **Propédeutique (L1)** : Choix de 2 branches d'études et d'un module à options. Cours et séminaires de méthodologie et d'initiation
- **Spécialisation (L2- L3)** : Approfondissement des 2 disciplines



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

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

Les caractéristiques des cursus de bachelor*

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

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

Sources : US Department of Education, *Digest of Education Statistics 2009* et American Council on Education, *An Overview of Higher Education in the United States, 2001*

L'exemple du Harvard College

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

TABLE DES MATIERES

- La pyramide de l'excellence dans l'enseignement supérieur en premier cycle
- Le socle de la qualité : les moyens et l'autonomie des universités

- **Le triangle du « matching »**

- La flexibilité des parcours
- La spécialisation progressive

- ▶ **L'information**

- Conclusion

Principaux enseignements des observations internationales

1

Facilitation de l'accès à l'information

- Certains pays ont mis en place des **portails d'information nationaux** présentant une information complète et homogène sur la plupart des cursus représente une valeur ajoutée forte pour l'orientation des étudiants (ex. Unistats) permettant aux étudiants de faire des choix éclairés.

2

Evaluation de la satisfaction des étudiants

- Au-delà, des indicateurs objectifs développés par les administrations, la **mesure de la satisfaction des étudiants** renforce l'attention des universités sur la perception et l'effet de leurs cours, de leurs enseignants, et de leurs infrastructures
- L'Allemagne enrichit ces enquêtes par une **évaluation des perceptions des enseignants chercheurs** sur la qualité des cursus

3

Enrichissement du dialogue étudiant - établissement

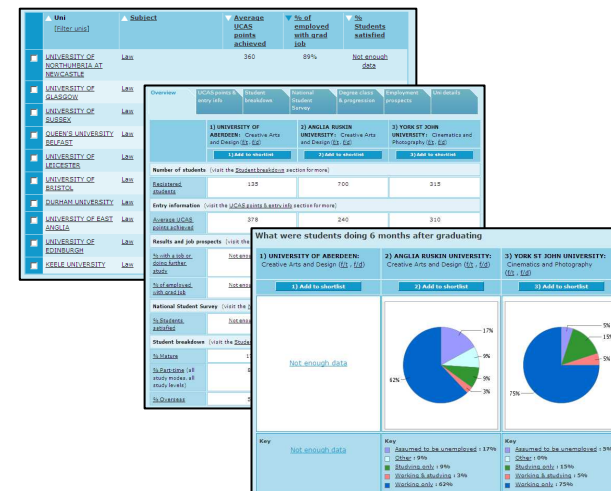
- Le développement de la fonction de **conseiller ou de tuteur**, de plus en plus valorisés et professionnalisés, favorise une aide à l'orientation tout au long du parcours universitaire.



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

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

- UNISTATS regroupe sur un seul site les informations officielles relatives aux universités britanniques, afin d'aider les étudiants à choisir leur université en toute transparence.
- L'initiative est portée par le Conseil de Financement de l'Enseignement Supérieur pour l'Angleterre (HEFCE), agence de financement de l'enseignement supérieur et de la recherche
- Les informations sont fournies par quatre institutions (HCSA, LSC, HEFCE, QAA) et portent sur les sujets suivants :
 - Sondage national annuel auprès de l'ensemble des étudiants sur la qualité des cours et leur satisfaction générale*
 - Données sur le parcours des étudiants (profil d'entrée, parcours, taux de réussite aux examens et diplômes)
 - Devenir des étudiants à leur sortie de l'université (insertion professionnelle, catégorie et type d'emploi, poursuite d'études...)
 - Statistiques sur la population étudiante (âge, sexe, domiciliation, CSP des parents, niveau d'étude...)
 - Rapports de la Quality Assurance Agency for Higher Education (équivalent de l'AERES)



* National Student Survey, cf. page 40

Sources: UNISTATS, HEFCE



2 Les études de satisfaction du Centrum für Hochschulentwicklung* en Allemagne

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

Critères d'évaluation

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

Diffusion et méthodologie

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

* Fondés par la conférence des recteurs des universités et la fondation Bertelsmann, le CHE est un *think tank* menant des réflexions les réformes dans l'ES

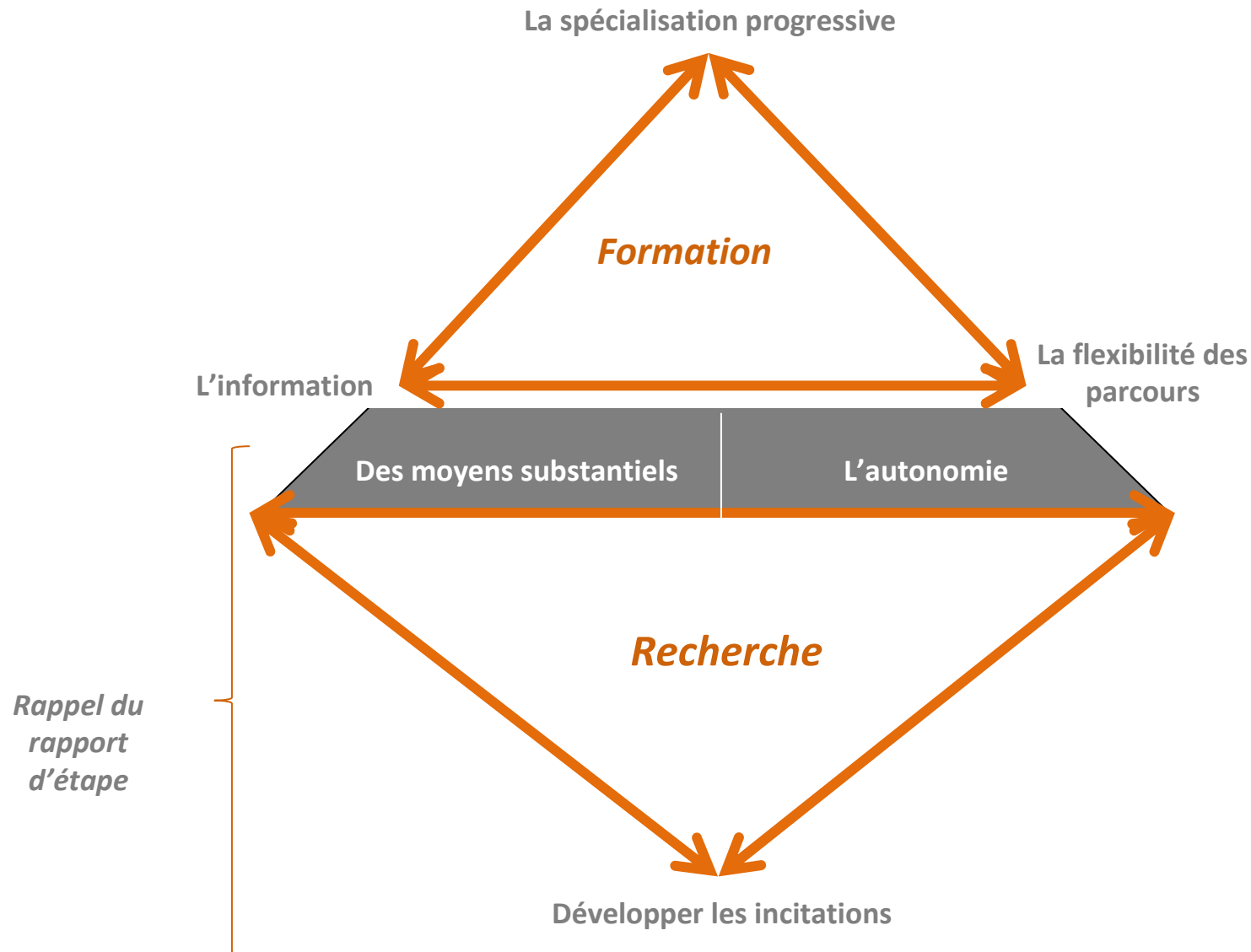
** Une université peut p.ex. figurer parmi les meilleures en termes de publications scientifiques tout en étant parmi les mauvaises pour d'autres facteurs.

TABLE DES MATIERES

- La pyramide de l'excellence dans l'enseignement supérieur en premier cycle
- Le socle de la qualité : les moyens et l'autonomie des universités
- Le triangle du Matching
 - La flexibilité des parcours
 - La spécialisation progressive
 - L'information

- **Conclusion**

L'excellence en matière de recherche et de formation reposent sur les mêmes leviers : moyens et autonomie



Un contexte de transformation favorable à l'amélioration de la qualité de la recherche et de la formation en France

- La prise de conscience de l'importance de l'enseignement supérieur et de la recherche dans la croissance (stratégie de Lisbonne) se traduit par un accroissement des budgets publics.
- Le processus de Sorbonne/Bologne (LMD, ECTS...) a poussé les Etats européens à favoriser la flexibilité des parcours entre Etats, mais aussi, plus généralement, entre filières d'un même pays et entre cours d'un même établissement.
- L'autonomisation des universités est une tendance de fond observée dans toute l'Europe.
- La montée en puissance de la concurrence internationale (classement de Shanghai) replace progressivement l'université au cœur des systèmes de recherche et de formation
- Il faut maintenant franchir de nouvelles étapes...

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

- **Poursuivre l'effort engagé en fixant un objectif de moyen terme de 2% du PIB pour les dépenses nationales consacrées à l'enseignement supérieur. Il s'agit notamment de :**
 - Renforcer l'encadrement et le soutien aux étudiants de premier cycle
 - Améliorer la formation et l'orientation des étudiants aux plans national et local
 - Améliorer les conditions de travail des enseignants chercheurs qui doivent avoir un bureau, notamment pour pouvoir recevoir les étudiants
 - Stimuler la mobilité
- **Le grand emprunt** doit contribuer au renforcement des moyens de l'enseignement supérieur sur des projets innovants sur le premier cycle, comme le prévoyait la commission « Investir pour l'avenir** » en proposant une action spécifique pour des projets pédagogiques innovants

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

** La commission proposait de lancer un appel à projets dédié à l'innovation pédagogique

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

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

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

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