
L'articulation secondaire/supérieur : Quel peut être le rôle du recteur-chancelier ?

JEAN-CLAUDE HARDOUIN, recteur de l'académie de Nice

Au terme du secondaire, on observe fréquemment un décalage entre l'obtention du baccalauréat et la préparation au supérieur. Premier grade universitaire, le baccalauréat constitue la voie d'accès au supérieur. Pour autant, les lauréats y sont-ils réellement préparés ? Ont-ils construit un projet d'études ? En connaissent-ils les contenus et les méthodes ? Se sont-ils interrogés sur les perspectives d'insertion professionnelle ? L'orientation et l'insertion professionnelle étant désormais expressément rangées parmi les missions du service public de l'enseignement supérieur, c'est aussi l'articulation du secondaire et du supérieur qui est ici en cause.

Le lycée, un tremplin vers le supérieur ; l'orientation, au cœur de l'articulation avec le supérieur

Faisons d'abord parler les chiffres.

Depuis douze ans, le taux d'accès au baccalauréat a progressé et s'est stabilisé autour de 63 % d'une classe d'âge. Le taux d'inscription dans le supérieur est en cours de stabilisation, autour de 82 % des bacheliers. Mais le taux d'accès à un diplôme du supérieur reste décevant : légèrement inférieur à 40 % d'une classe d'âge, alors que l'objectif national arrêté par la loi d'orientation et de programme pour l'avenir de l'Ecole est de 50 %.

En termes d'indicateurs, la marge de progrès semble donc se situer davantage dans le supérieur. Cela ne signifie pas que seul le supérieur ait à s'améliorer : c'est le fonctionnement de la charnière décisive entre secondaire et supérieur qui n'est pas satisfaisante.

La sélectivité qui s'opère en cours de formation universitaire peut être le résultat de la démotivation des étudiants provoquée par la méconnaissance des conditions de réussite ou l'absence de projet.

Les acteurs du secondaire restent sans doute trop concentrés sur le seul objectif du bacca-

lauréat par rapport au devenir immédiat des jeunes dans l'après-bac, les acteurs du supérieur trop indifférents, peut-être encore, à l'accueil qu'ils réservent aux nouveaux bacheliers, voire à leur réussite dans le parcours choisi. Les uns et les autres continuent de travailler à partir de représentations cloisonnées, alors même que l'on sait aujourd'hui que l'obtention d'un diplôme du supérieur est grandement conditionnée par la qualité de l'articulation entre les deux ordres d'enseignement.

Parmi les éléments de valeur ajoutée pour un lycée, la qualité de la préparation, très en amont, du devenir de ses futurs bacheliers doit s'imposer. Ce doit être un indicateur fort d'une bonne coordination avec l'enseignement supérieur : préparer l'après-bac. L'orientation est bien au cœur de l'articulation entre le secondaire et le supérieur.

À la charnière des deux ordres d'enseignement : Le recteur – chancelier des universités pour mieux « arrimer » le secondaire et le supérieur

Dans cette perspective, le recteur, chancelier des universités, occupe une place charnière. Son statut et sa position hiérarchique favorisent la création de synergies entre les lycées, les établissements du supérieur, les collectivités territoriales et, à certains égards, le monde socio-économique.

Tout d'abord, en lien direct avec le ministre de l'Éducation nationale et le ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche, le recteur met en œuvre les directives et les impulsions nationales en les traduisant dans son académie.

Or, depuis un certain nombre d'années déjà, l'accent est bien mis sur l'accès à l'enseignement supérieur et la réussite. Tout particulièrement, depuis mai 2006, le débat université-emploi, le rapport de la commission pilotée par le recteur Hetzel, la désignation d'un délégué interministériel à l'orientation et à l'emploi, puis l'inscription des missions d'orientation et d'insertion dans la loi portant organisation de la

nouvelle université présentée en juillet 2007 constituent un cadre fort, impliquant, à côté de l'Éducation nationale, d'autres ministères et institutions. Il s'agit bien de la concrétisation d'un décloisonnement nécessaire à la réussite des étudiants dans le supérieur.

Ensuite, le recteur peut investir pleinement son rôle de chancelier des universités, notamment en appuyant les présidents d'université dans leur démarche de coordination avec l'enseignement secondaire. Son statut d'universitaire facilite les liens qu'il noue avec les présidents des universités locales. Dans le respect de l'autonomie des établissements et des compétences de chacun, il facilite l'appropriation des objectifs nationaux par tous les acteurs académiques et universitaires ainsi que leur mise en œuvre.

Enfin, représentant, dans son domaine, de l'État en Région, il est aussi l'interlocuteur des différentes instances régionales, notamment du service public de l'emploi et du Conseil régional, intéressés par l'information, l'orientation et la relation entre les formations et l'emploi.

À son poste, le recteur est donc particulièrement bien placé pour lutter contre les cloisonnements observés. Mais quels sont les facteurs à l'origine de ces cloisonnements ?

Cloisonnements et émiettement des représentations et des efforts

Il est hors de question de recenser ici, de façon exhaustive, tout ce qui contribue à ces cloisonnements. Nous pouvons néanmoins présenter brièvement quelques causes, afin de mieux cerner les obstacles qu'il s'agit de surmonter.

Parmi ces causes, le statut des enseignants : chacun se considère comme professeur de lycée ou comme professeur d'université. Trop peu d'entre eux ont la possibilité d'intervenir et *a fortiori* d'accomplir leur service dans les deux ordres d'enseignement. Les représentations respectives restent par conséquent trop dépendantes d'une vision étroite de l'élève ou de





l'étudiant tel qu'il est, ou tel qu'il devrait être, l'année même où il suit les cours du professeur. Le développement des connaissances et des compétences de l'élève ou de l'étudiant devrait au contraire être mis en perspective, c'est-à-dire envisagé selon le principe de la continuité des années antérieures et ultérieures.

Or, quel objectif les professeurs assignent-ils pour la plupart à la classe de terminale ? Amener le maximum d'élèves à obtenir le baccalauréat. Dans ce contexte, la place laissée à l'orientation, au projet personnel et professionnel, à l'insertion dans la vie professionnelle et sociale est extrêmement limitée. Ces questions sont encore trop souvent reléguées au second plan, alors même que, depuis de nombreuses années déjà, il est recommandé de mettre en place des programmes d'information et d'orientation dans les lycées, de mettre en œuvre des démarches éducatives en orientation associant notamment, selon les expertises de chacun, les conseillers d'orientation-psychologues, les enseignants, les partenaires socio-économiques.

Pour le supérieur, la priorité a été pendant longtemps de faire face à la massification. Aujourd'hui, chacun prend conscience de la nécessité de passer du quantitatif au qualitatif, d'individualiser davantage l'accueil et les parcours des nouveaux bacheliers. Mais entre les principes et leur mise en œuvre, des progrès restent à réaliser en termes de dispositifs concrets, comme d'évolution dans les mentalités.

La mise en œuvre de l'orientation active implique une mobilisation des enseignants-chercheurs bien avant l'intégration des néo-bacheliers à l'université ; le tutorat, garant de l'aide à la réussite impose une réelle disponibilité ; la définition des compétences associées à la transmission des savoirs n'est pas sans poser problème : autant de points qui, même s'ils suscitent l'adhésion de principe, rencontrent des difficultés de mise en œuvre

Par ailleurs, chaque université est conduite à déterminer ses propres stratégies et priorités

de façon relativement autonome. Parmi ses missions, que privilégier ? L'enseignement, la recherche et sa valorisation, l'information pour l'orientation, l'insertion professionnelle ? Idéalement, ces missions devraient toutes être remplies, sans que l'une nuise à l'autre. Dans les faits, ce n'est pas totalement assuré. Les raisons en sont connues. Les critères d'évolution des carrières des enseignants-chercheurs en font partie. A tout le moins, la reconnaissance officielle de la mission d'insertion dans la loi régissant les universités, aux côtés des missions d'enseignement et de recherche est-elle importante.

Il faudrait poursuivre encore et montrer, par exemple, que les cloisonnements observés dans les représentations et les méthodes des professeurs du supérieur et du secondaire se retrouvent en partie chez les autres personnels tels que les conseillers d'orientation-psychologues exerçant dans le secondaire ou dans le supérieur.

Mais envisageons plutôt les remédiations possibles. Recensons les leviers dont dispose un recteur pour lutter contre cet émiettement des représentations et des efforts, et pour créer les synergies nécessaires à une véritable collaboration des multiples acteurs.

Un pilotage rectoral à la recherche de la synergie via le contrat

Rénover et dépasser les pratiques habituelles pour partager des objectifs

Le management d'une académie s'appuie beaucoup sur le pilotage auquel, conformément à leurs missions, se consacrent les corps d'inspection et les personnels de direction. Mais, en ce qui concerne la question de l'articulation du secondaire et du supérieur, et plus directement celle de l'information-orientation-insertion, le recteur peut aussi mobiliser des personnels et des instances très variés.

Il a naturellement la possibilité de nommer des chargés de mission particuliers, dont les actions

d'impulsion et d'évaluation concernent ce dossier. Il peut créer des groupes de travail, s'appuyer sur les instances consultatives et sur la dynamique des bassins d'éducation et de formation.

Profitant de sa position-charnière, le recteur peut organiser des réunions-débats entre les principaux acteurs extérieurs, représentants des ministères, des collectivités, des organismes des services de l'emploi et du monde socio-économique, aux côtés des représentants des universités et des lycées. Les échanges directs permettent d'exposer les freins et les limites de la concrétisation des directives. Ils favorisent aussi l'explicitation des enjeux politiques, permettent de mieux les comprendre et donc de mieux y répondre, notamment en ce qui concerne l'orientation active, le dossier unique et les plateformes d'insertion.

Il peut ainsi favoriser le regroupement et la mutualisation des compétences universitaires et rectorales, mais aussi celles des autres partenaires extérieurs, sur des projets communs, comme la mise en place de cellules d'information-orientation-insertion. Grâce à ce type de démarche, il devient possible d'élaborer des outils communs aux lycées et à l'université, pour informer sur les filières, les taux de succès et les débouchés professionnels des formations universitaires.

Le recteur peut aussi promouvoir la mise en œuvre d'une stratégie efficace d'information et d'orientation des élèves et des étudiants grâce une rationalisation des nombreuses initiatives locales, réalisées au sein des établissements secondaires et supérieurs souvent en partenariat avec les collectivités territoriales. Un plan académique de communication doit en être la traduction, qui s'efforce d'atteindre les jeunes concernés mais aussi leurs familles.

Mais toutes ces actions, somme toute classiques, supposent de convaincre les différents acteurs concernés de travailler ensemble à l'élaboration des projets personnels et professionnels des jeunes. Comment changer le regard de l'enseignant

sur l'orientation et parfois celui du conseiller d'orientation-psychologue ? Comment les conduire à devenir de vrais relais de l'information ? Comment faire prendre conscience que le baccalauréat n'est pas une fin, mais au contraire la porte ouverte à une poursuite d'études visant l'insertion sociale et professionnelle ? La formation initiale et continue des professeurs, des personnels d'encadrement et personnels spécialisés doit aussi y contribuer.

Pourtant, les enjeux de cette liaison entre le secondaire et le supérieur sont tels, qu'il est nécessaire d'aller au-delà de ces méthodes et d'innover pour assurer l'adhésion de tous et fédérer les énergies et les actions.

Exiger l'engagement des acteurs : des outils communs, une politique du contrat

Pour faire évoluer les représentations et les pratiques, l'académie peut, sous l'impulsion rectorale, se doter d'outils institutionnels. Dans l'académie de Nice par exemple, ces outils prennent la forme d'une charte de coopération de l'académie entre l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur signée en 2006 entre le recteur et les présidents d'université.

Le débat université-emploi du mois de mai 2006 avait d'ailleurs permis aux acteurs du supérieur et du secondaire de se mobiliser davantage et de faciliter les rapprochements.

La charte de coopération est nécessairement le résultat d'une large consultation, d'une volonté réciproque d'avancer ensemble et de l'existence d'une coopération déjà effective entre le secondaire et le supérieur. Elle nécessite une adhésion qui ne doit pas être que protocolaire. Elle crée alors les conditions d'une culture commune pour les partenaires et devient le cadre unique de référence, pour le secondaire et le supérieur.

Reste au recteur à jouer tout son rôle pour piloter la mise en cohérence des différentes actions, ou encore pour impulser une dynamique per-





mettant d'en imaginer d'autres, dans le cadre de quelques axes privilégiés :

- > établir une liaison permanente entre le lycée et l'université en créant des réseaux entre les professeurs ;
- > créer des indicateurs normalisés en matière de réussite et d'insertion et faciliter leur utilisation ;
- > créer la continuité d'un parcours individuel du lycée à l'université par une politique d'information et d'orientation ;
- > élever le niveau de qualification.

Ce sera aussi au recteur de veiller à la qualité du travail du comité de coordination, chargé du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre d'une telle charte.

Mais de tels outils académiques ne valent que si des engagements contractualisés sont pris, traduits en termes d'objectifs et évalués en termes de résultats via des indicateurs de type LOLF. Le recteur chancelier est appelé ici à jouer tout son rôle, à la charnière des deux ordres d'enseignement.

Pour le secondaire, l'engagement contractuel au sein de l'académie est acté dans chaque lycée avec la signature entre le recteur et le chef d'établissement d'un contrat d'objectifs pluriannuel, contrat dans lequel les objectifs de la charte de coopération sont repris en fonction des spécificités de l'établissement. Ces contrats d'objectifs sont naturellement cohérents avec le projet académique et les projets d'établissement. Bases du dialogue de gestion, ils intègrent sous des formes variées la volonté de faire évoluer l'orientation des futurs bacheliers.

Dans ce cadre, une part de la dotation globale attribuée à chaque établissement revêt un caractère modulable dans son utilisation selon les choix faits par l'établissement pour la mise en œuvre d'actions visant à atteindre les objectifs fixés.

En raison de la responsabilité directe qu'il exerce sur l'enseignement secondaire, le recteur est

par essence bien placé pour entraîner les établissements du second degré dans cette voie. L'instauration d'un dialogue de gestion avec les chefs d'établissement et sa traduction financière volontariste associée à une globalisation des budgets et à la recherche de plus de souplesse dans leur utilisation constituent ainsi de bonnes bases d'action.

Pour le supérieur, l'engagement de l'établissement d'enseignement supérieur relève de la politique universitaire actée dans le contrat quadriennal passé avec l'administration centrale. Il est déterminant à cet égard que cette dernière assure une reconnaissance spécifique à ce dossier; peut-être faut-il y consacrer un chapitre particulier du contrat, dès lors que l'université a choisi de faire de l'articulation secondaire/supérieur l'un de ses leviers d'actions prioritaires pour réduire les causes d'échec des jeunes et de certains dysfonctionnements dans les premières années d'enseignement supérieur.

Le contrat quadriennal universitaire est un écho aux contrats d'objectifs des lycées, dans la mesure notamment où il prévoit la mise en œuvre de l'orientation active et des plateformes d'insertion, visant à améliorer l'accueil et la réussite dans les études supérieures.

Le recteur, dans sa responsabilité de chancelier des universités, dispose là aussi de certains leviers d'action et d'impulsion auprès des responsables universitaires, sans doute aussi auprès de l'administration centrale lorsqu'il s'agit, par exemple, de faire le point sur la situation des universités de l'académie et des implications dans leur contrat quadriennal.

Cette formalisation des engagements, construits grâce au dialogue entre les signataires, permet un double progrès : d'une part, elle reflète l'adhésion des différents établissements impliqués et, d'autre part, elle définit des repères, permettant de mesurer les évolutions par rapport aux objectifs retenus.

Dans toutes ces actions, il s'agit d'impliquer le plus largement tous les personnels. Tous ont la charge de la déclinaison des objectifs retenus en actions. Si le but est bien d'aider le lycéen ou le jeune étudiant dans ses choix, il implique que les personnes qui relaient l'information se connaissent et connaissent leurs attentes réciproques. Il leur faut également connaître les prérequis des formations pour pouvoir en parler et conseiller.

Si ces différents personnels prennent progressivement l'habitude de travailler ensemble, d'avoir des outils communs, nul doute que cette connaissance porte des fruits en termes de modification des représentations des uns et des autres sur le système de formation qui n'est pas le leur. La mise en place de discours et de pratiques plus homogènes, plus continus ne pourra

que profiter aux premiers intéressés, les élèves et les étudiants.

Priorité incontestable, l'articulation entre l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur ne peut résulter de simples injonctions. Elle implique un changement profond des pratiques et des mentalités, soutenu par un cadre réglementaire et des mesures facilitatrices.

En académie, le recteur-chancelier des universités doit à la fois susciter l'adhésion de l'ensemble des personnels et des institutions qui sont les acteurs de ce défi et trouver le levier le plus adapté à la mise en action : l'engagement par contrat sur des objectifs bien identifiés et mesurables permet de poser des repères précis dans le temps et donc de mettre l'académie en situation dynamique.

