



(Albino Caubary)

David Bornstein, journaliste à New York, est spécialisé dans le domaine de l'innovation sociale. Son premier livre, The Price of a Dream. The Story of the Grameen Bank, a été particulièrement remarqué aux États-Unis.

Comment changer le monde

Au Brésil, Fábio Rosa a créé une technologie d'électrification à moindre coût pour les foyers ruraux qui a ouvert l'accès à la réfrigération, l'irrigation, l'eau courante. En Inde, Jeroo Billimoria a lancé Childline, le premier service permanent et gratuit d'assistance téléphonique pour les enfants des rues. En Afrique du Sud, Veronica Khosa a créé Tateni, une société de soins aux malades du sida dans les bidonvilles... Tous sont des entrepreneurs sociaux d'exception.

Mais qu'est-ce qu'un entrepreneur social ? Qui sont ces personnes qui, par leurs innovations, leur charisme et leur ténacité, refusent le *statu quo*, exploitent de nouvelles opportunités et transforment de manière fondamentale la société ? Comment les distinguer ? C'est ce que cherche à comprendre ici David Bornstein, en s'appuyant sur l'expérience d'Ashoka, une organisation internationale à but non lucratif qui repère et soutient des entrepreneurs sociaux. En analysant son histoire, son fonctionnement et son processus de sélection, il dessine le portrait de ces hommes et femmes qui ont décidé de « changer le monde ».

Au-delà des récits fascinants d'entrepreneurs sociaux de différents pays, il met ainsi en évidence une transformation majeure au sein de la société : l'incroyable montée en puissance du secteur à but non lucratif et du nombre d'individus ordinaires déterminés à résoudre eux-mêmes les problèmes sociaux.

Une lecture indispensable pour tous ceux qui cherchent à imprimer une marque positive sur la société.

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Isabelle Taudière et Raymond Clarinard



La Découverte
5 bis, rue Abel-Bovelacque
75013 Paris



9 782707 146397
ISBN 2-7071-4639-0
www.editions-ladecouverte.fr



La Découverte

David Bornstein
Comment changer le monde



David Bornstein

Comment changer le monde

et d'autre part parce qu'il est plus rentable de commercialiser des médicaments pour traiter des maladies que des vaccins qui les préviennent.

L'IAVI fonctionne comme une société à capital-risque à but non lucratif. Elle investit des millions de dollars dans des entreprises ou des laboratoires universitaires qui, aux quatre coins du monde, travaillent sur des projets de vaccins prometteurs. Elle fournit en outre un soutien logistique et scientifique pour permettre aux laboratoires de passer rapidement à la phase des essais cliniques. Si leur produit s'avère efficace, ils seront libres de le vendre au prix du marché dans les pays industrialisés, mais ils s'engagent contractuellement à le proposer à bas prix dans les pays en développement. L'IAVI souhaite également voir les grands acteurs de l'industrie pharmaceutique contribuer aux recherches et, pour leur donner une motivation commerciale, elle fait pression sur les gouvernements et les organisations internationales pour mettre en place un fonds d'achat du vaccin contre le sida, doté de plusieurs milliards de dollars.

L'approche de l'IAVI est aussi atypique par les partenariats qu'elle suscite entre public et privé que par sa vision mondiale du développement du vaccin. L'histoire a montré qu'il faut généralement dix à vingt ans pour que les vaccins développés dans les pays riches soient largement commercialisés dans les pays pauvres²³. L'IAVI privilégie simultanément les recherches sur les souches virales en Afrique, en Inde et en Chine, afin que, à terme, on puisse développer les vaccins efficaces là où l'on en a le plus besoin. « Alors que nous n'avions à l'origine pas grand-chose de concret, nous soutenons maintenant une bonne demi-douzaine de projets qui tous avancent à une vitesse fulgurante, sont axés sur le monde en développement et font appel aux dernières innovations scientifiques, conclut Berkley. Tout le monde reconnaît que le vaccin contre le sida doit être disponible pour tous. Et le modèle, il est là. »

*Le talent est là – J.-B. Schramm
L'accès à l'enseignement supérieur.*

Comment les États-Unis
la rés au
pre

C'est à la fin des années 1980, à l'époque où il était étudiant à la faculté de théologie de Harvard, que Jacob « J.-B. » Schramm prit conscience de la « faille du marché » de l'enseignement supérieur. Pour financer ses études supérieures, il avait accepté un emploi de conseiller pédagogique pour les étudiants de première année. Chaque année, il devait éplucher les dossiers d'admission d'une trentaine de nouveaux étudiants. En lisant les demandes d'inscription des jeunes à faibles revenus, il tombait régulièrement sur des notes manuscrites en marge : « Il nous en faudrait dix comme lui ! »

À la fin de ses études de théologie, Schramm, âgé de 28 ans, s'installa à Washington, mais renonça à la prêtrise. Il rejoignit les rangs des Good Shepherd Ministries, organisation à but non lucratif qui gère des programmes d'enseignement périscolaire pour les adolescents, dont un centre situé dans le Jubilee Housing Development, lotissement à loyer modéré. En 1991, Schramm fut nommé à la direction du centre pour adolescents du Jubilee. L'une de ses premières initiatives fut de créer le « Flyers Tutoring Program ». Le principe voulait que si un élève se présentait trois soirs par semaine pour faire ses devoirs pendant une heure sous la supervision d'un tuteur, à la fin de l'année scolaire il aurait droit à un voyage en avion, en général pour se rendre dans une colonie au Colorado ou en Floride.

Le programme Flyers a permis à Schramm d'asseoir sa crédibilité. « Je n'aurais jamais pu me faire passer pour un grand frère des cités, reconnut-il. Le fait est que je suis un bon petit bourgeois blanc et que je ne viens pas de

la rue. Mais je jouais franco. Les gamins savaient que s'ils suivaient sérieusement le programme, ils auraient leur place dans un avion. »

Flyers aidait certes les jeunes à réussir au lycée, mais ensuite ? Dans l'enceinte du Jubilee, Schramm découvrait la « fracture universitaire » depuis l'autre côté de la barrière. Les élèves les mieux notés n'avaient aucun mal à intégrer l'université, et étaient même courtisés par les plus prestigieuses. Mais, dans leur grande majorité, les lycéens affichaient en fait des résultats moyens. Ils n'intéressaient aucun établissement d'enseignement supérieur.

Ce n'était pas un hasard : les universités ont des méthodes pour repérer les « stars » parmi les étudiants à faible revenus. Elles achètent les listes auprès du College Board et se disputent les meilleurs élèves¹. Toutes les municipalités s'efforcent de lancer leurs propres étudiants vedettes, mais seules celles situées dans la fourchette des revenus moyens et supérieurs ont pour habitude de lancer aussi leurs élèves de « milieu de tableau ».

Les bacheliers du centre pour adolescents juraient leurs grands dieux qu'ils comptaient bel et bien s'inscrire à la fac. Mais deux mois plus tard, Schramm en retrouvait beaucoup qui traînaient dans la rue : « Au bout d'un an, ils avaient le regard vide », se souvint-il.

Que s'était-il passé ?

« Rien que de très banal, expliqua-t-il. Ils me disaient : "Mon dossier d'inscription était incomplet et je n'ai plus eu de nouvelles. Je n'ai postulé que dans deux facs, et je n'ai pas été pris." » Schramm s'aperçut que, dans la plupart des cas, les parents de ces jeunes n'avaient eux-mêmes pas fait d'études supérieures. Ils avaient donc du mal à aider leurs enfants à remplir toutes les formalités d'inscription. Quant aux jeunes, beaucoup ne pensaient pas vraiment être « bons pour la fac ».

Schramm, lui, n'était pas de cet avis. « Ceux qui affichaient des résultats moyens avaient d'autres projets à l'esprit. L'un avait écrit un scénario, par exemple. D'autres s'occupaient de leurs frères et sœurs. Certains étaient des peintres de talent. Ou alors, un jour, après une mauvaise bagarre, un gamin prenait une décision intelligente et courageuse. Mais quand ensuite je voyais passer sa demande d'inscription, je savais que jamais l'université ne pourrait imaginer à quel point ce petit jeune avait de la volonté et du cran. Pourtant, il suffisait de le voir réagir aux difficultés au centre pour ados, et c'était limpide. Pour moi, ça a été le déclic. Il fallait que les universités voient ces gosses comme moi je les voyais. Parce que beaucoup valaient bien mieux que ce que suggéraient leurs résultats. »

En 1993, quatre élèves, Theresa, Desmond, Yonday et Alimamy, lui demandèrent de les aider à entrer à l'université. C'étaient des jeunes

brillants, aux compétences multiples, mais leurs notes et leurs résultats au test d'aptitude scolaire (SAT) étaient moyens. Comment leur permettre d'exprimer leur potentiel ? Schramm pensait qu'un essai rédigé avec sincérité pourrait peser dans la balance. « J'étais persuadé que si ces gens racontaient une partie de leur histoire, qu'ils expliquaient ce qui comptait à leurs yeux, ce serait la meilleure façon pour eux de montrer leurs qualités aux autres. »

Il appela Keith Frome, son vieil ami de la faculté de théologie qui avait enseigné l'écriture discursive en première année à Harvard, et lui demanda de faire le voyage de New York à Washington pour un week-end afin d'aider ses élèves à rédiger des essais qui se « détacheraient du lot ». « Keith était le meilleur prof d'écriture que j'aie jamais rencontré », assura Schramm.

À bord du train, Frome prépara un cours fondé sur des théories de l'écriture qu'il avait étudiées à Harvard. Il commencerait par dix minutes de « rédaction libre », les élèves étant invités à coucher par écrit leurs idées comme elles venaient sans chercher à se corriger. Puis ils liraient leurs textes à voix haute pendant que leurs camarades noteraient les images et les tournures les plus marquantes, processus que Frome avait baptisé la « chasse à la pépite ». Les commentaires de tous seraient ensuite inscrits sur des tableaux affichés aux murs, ce qui donnerait corps aux pensées des élèves tout en les aidant à identifier les idées directrices de leur essai. Il faudrait alors surtout rappeler aux jeunes qu'ils étaient là pour montrer ce qu'ils voulaient dire, et pas seulement le raconter.

Lorsque Frome arriva à Washington, Schramm l'emmena acheter des crayons, des marqueurs, des blocs-notes et du ruban correcteur. Le dimanche soir, les élèves avaient en main un brouillon de l'essai qu'ils joindraient à leur dossier d'admission à l'université.

Puis, Schramm contacta une autre de ses connaissances : Derek Canty, un animateur qu'il avait rencontré lors d'une excursion au Colorado dans le cadre d'une excursion des Flyers. Il lui proposa de venir diriger une séance de discussion et de motivation pour apprendre aux élèves à défendre leur projet. Il tenait à ce que les jeunes prennent conscience des obstacles qui risquaient de les empêcher de franchir le cap universitaire. « Derek était sans aucun doute le meilleur animateur que j'aie jamais connu. »

Canty avait le don d'amener les adolescents à se considérer davantage comme les conseillers de leurs camarades que comme leurs détracteurs. Un de ses exercices consistait à demander à chaque élève d'écrire sur une feuille au moins un des grands obstacles auxquels il était confronté ou qu'il avait surmonté, par rapport à sa perception du monde universitaire. « Plusieurs arguments reviennent souvent, souigna Canty. La famille : "Mon père dit

que je suis pas assez intelligent pour faire des études." L'argent : "On n'a pas les moyens." La confiance en soi : ils ne pensent jamais être assez doués. Les devoirs : ils ont raté leurs deux premières années de lycée, et même s'ils ont bien travaillé la troisième, ils sont convaincus que ça ne suffira pas à faire la différence. Quand on a terminé, on les entend dire : "Tiens, moi aussi, j'ai ça." La feuille se remplit, et ils voient que leurs copains ont exactement les mêmes problèmes. Du coup, ils échangent leurs impressions et leurs conseils, ce qui est nettement plus convaincant que quand ça vient d'un adulte. Et là, les barrières tombent. »

Dans les mois qui suivirent, un étudiant intégra l'université Brown, un autre le Montgomery Court Community College et les deux derniers décrochèrent des bourses d'études pour le Connecticut College, un établissement d'enseignement général de New London. Lee Coffin, qui était alors responsable des admissions au Connecticut College, commenta : « En général, les dossiers de candidature des jeunes issus de milieux défavorisés ne nous permettent pas de nous faire une idée juste de l'élève. Les essais sont des tissus de banalités, les lettres de recommandation se résument à un paragraphe, voire une seule phrase. Or, ce qui nous intéresse, c'est de savoir si le gamin a des chances de réussir si nous l'acceptons. Nous cherchons à prédire l'avenir. Et quand il n'a pas des notes remarquables, nous devons nous raccrocher à autre chose. Ces jeunes ont écrit des récits évocateurs qui témoignaient avec force de leur volonté de réussir envers et contre tout. De plus, les recommandations de J.-B. étaient enthousiastes. C'est ce qui a fait pencher la balance en leur faveur. »

En 1994, quatre nouveaux élèves, Habiatu, Abass, Jenice et Zainab, ont à leur tour suivi le même programme. Tous quatre ont également été admis à l'université. Mais l'un a préféré s'engager dans l'armée de l'air américaine, et un autre a raté sa dernière année de lycée à cause de problèmes personnels et n'a pas obtenu son diplôme.

« La différence entre quelqu'un qui est entrepreneur et quelqu'un qui ne l'est pas, c'est que moi, j'ai repris mon boulot, alors que J.-B. savait qu'il avait inventé quelque chose d'unique. Il avait cette vision. Et il l'a affinée, il l'a perfectionnée », avoua Frome.

J.-B. Schramm a grandi dans une famille de la classe moyenne de Denver. Sa mère, Nancy, institutrice, lisait énormément et attachait beaucoup d'importance aux études supérieures. « Ma mère tenait particulièrement à ce que j'aie de bons résultats dans tout ce que j'entreprenais », précisa Schramm. Son père, Ray, avait créé sa société à partir de rien en vendant des équipements pétroliers d'occasion. « Pour moi, mon père était l'une des personnes les plus intelligentes qui soient. Pourtant, à l'école il

n'avait jamais eu la moyenne de sa vie ! Ça n'a rien de surprenant. Il avait été élevé dans une ferme du Dakota du Nord avec dix frères et sœurs. À la maison, on ne parlait pas anglais. Tous travaillaient sur la propriété. Ce qui ne l'a pas empêché de faire des études supérieures. Depuis, je ne crois plus que les notes scolaires soient le seul indicateur des capacités d'un individu. »

Schramm, lui, était fils unique. N'ayant personne avec qui jouer à la maison, c'est l'école qui est devenue son terrain de jeu. C'était là qu'il était le plus heureux. Au lycée, il jouait au football, participait à des pièces de théâtre et dirigeait le conseil de classe. Dans le cadre de la déségrégation, il fit sa scolarité dans plusieurs établissements de quartiers défavorisés. Ses amis venaient de milieux ethniques et économiques divers. « J'ai eu la même bande de copains du primaire au collège et du collège au lycée, raconta-t-il. Chacun avait ses qualités. Et je pensais donc que l'on franchirait tous ensemble l'étape suivante. Pour moi, l'université, c'était une évidence. (Il avait été accepté à Yale.) Quand je me suis aperçu que beaucoup d'entre eux n'iraient pas à la fac, j'ai été très secoué. Et c'est resté. C'était totalement absurde. Car ils n'étaient pas moins doués que moi. »

Schramm manie les mots avec habileté et ferveur, et l'on retrouve parfois l'acteur qui sommeille en lui. À Yale, il a contribué à mettre sur pied une chorale comique qui chantait *a capella*, baptisée Mixed Company (société mélangée). « J.-B. a toujours eu le talent d'attirer toutes sortes de gens, commenta son ami Keith Frome. Quand je l'ai connu à Harvard, il était très charismatique au sens premier du terme : communicatif, grand acteur, excellent chanteur... On ne s'ennuyait jamais avec lui. »

Sorti de Yale son diplôme en poche, Schramm était entré à la faculté de théologie de Harvard dans l'intention de devenir pasteur baptiste. Mais en 1988, il se porta volontaire comme moniteur dans une colonie d'été organisée en Caroline du Sud par une église épiscopaliennne afro-américaine pour des jeunes délinquants. Là, il s'est heurté à la dure réalité de la vie de ces jeunes, la plupart noirs ou hispaniques, qui avaient grandi dans des milieux qui ne leur laissaient entrevoir aucune perspective d'avenir. « Son expérience en Caroline du Sud a été très dure, confie Frome. Ces gamins n'avaient connu que la violence. Ils ne l'ont pas accepté tout de suite. Lui qui avait toujours été apprécié partout n'arrivait pas à les séduire. Et je crois qu'il a compris que son charme ne suffirait pas à accomplir le travail spirituel qu'il souhaitait. Après cet été-là, son charisme est devenu plus intériorisé, plus paisible. Et son engagement en faveur des jeunes des quartiers défavorisés s'est renforcé. »

À l'époque où il rejoignit le centre pour adolescents du Jubilee, Schramm avait déjà vu des copains d'école pourtant doués ne pas réussir

à entrer à la fac pour d'obscures raisons. Il savait aussi que les universités étaient à l'affût de ces jeunes gens brillants venus des milieux démunis. Mais l'offre et la demande étaient totalement déconnectées l'une de l'autre. À en croire les estimations de son association, College Summit, sur les neuf cent mille élèves issus de milieux défavorisés qui sortent chaque année des lycées américains, cent quatre-vingt mille au moins seraient en mesure d'entrer à l'université, mais ne parviennent pas à passer le simple cap de l'inscription².

Pour Schramm, si ces jeunes ont du mal à accéder à l'enseignement supérieur, ce n'est pas par manque d'ambition. Ni même d'ailleurs par manque d'argent – car ils ont souvent accès à des aides financières. Le problème ne se résume pas non plus à l'insuffisance de l'enseignement public. « Certes, il faut réformer le système scolaire, lâcha Schramm. Mais ce n'est pas aussi simple que ça. » Car comment expliquer en effet que l'on ne trouve pas dans les universités davantage d'excellents élèves pauvres que d'élèves riches médiocres³ ? C'est parce que beaucoup d'élèves défavorisés qui pourraient réussir des études supérieures n'ont pas grandi dans un milieu sensibilisé à la culture universitaire : ils ne savent pas défendre efficacement leur propre cause et, contrairement à d'autres, ils n'ont personne pour leur tenir la main dans ce parcours du combattant. Par ailleurs, les universités ne savent pas repérer les sujets prometteurs autrement que par les indicateurs limités que sont les notes et les résultats aux tests standard. « Je ne pense pas que tous les élèves de milieux défavorisés soient prêts à entrer à la fac, pondéra Schramm. Mais la seule façon de savoir qui en est capable et qui ne l'est pas, c'est de considérer la personnalité de l'intéressé dans son ensemble. Ça n'a rien de sorcier. Le talent est là, mais le système ne le voit pas. »

À l'été 1995, les quatre premiers « poulains » de Schramm avaient terminé leur première année. Lorsque Schramm appela le Connecticut College pour effectuer un suivi, Lee Coffin lui répondit : « Je ne comprends pas bien comment vous faites, mais ça marche. S'il vous plaît, continuez de travailler avec nous. »

En fait, il avait déjà une nouvelle idée derrière la tête. Depuis le premier atelier animé par Frome et Canty deux ans plus tôt, les lycéens avaient continué à fréquenter le centre pour adolescents tous les samedis pendant six mois, pour travailler avec des tuteurs sur leurs essais et leurs dossiers d'inscription. Mais il arrivait souvent qu'ils sèchent ou qu'ils oublient leurs essais. Et avec le temps, les tuteurs finirent par s'épuiser. « C'était très émouvant de voir une lycéenne repartir le samedi soir les yeux brillants de satisfaction, parce qu'elle avait magnifiquement exprimé ce qu'elle ressentait.

Et six jours plus tard, après les devoirs, les frères et les sœurs, tous les petits tracas du quotidien, il ne restait plus rien de tout cela », soupira Schramm.

Il eut donc l'idée de comprimer tout le programme sur quatre jours. L'été suivant, il rédigea un protocole d'une page envisageant la création d'un « Sommet pour l'université » (College Summit). Le plan prévoyait de rassembler entre trente-cinq et quarante étudiants sur un campus universitaire du jeudi après-midi au dimanche, de leur faire rencontrer des professeurs d'écriture, des conseillers d'orientation et un animateur. Le dimanche midi, chaque élève aurait terminé un essai, rempli un dossier de candidature et consulté un conseiller chargé de l'orienter vers une université adaptée. Schramm s'était dit que si les élèves étaient suffisamment occupés pendant ces quelques jours, ils n'auraient pas le temps de ruminer les craintes que leur inspirait l'université.

Il lança un appel aux institutions scolaires, leur demandant de repérer des élèves ayant « plus de facilités pour les études que ne le suggéraient leurs résultats ». Puis il entreprit de recruter des professeurs d'écriture, des conseillers d'orientation et un animateur pour les présentations orales. À l'origine, personne ne croyait qu'il parviendrait à boucler son projet en quatre jours. Mais Schramm est un vendeur né. Il réussit à attirer trente-cinq jeunes venus de sept États, huit professeurs d'écriture, trois conseillers et un animateur. Il persuada Lee Coffin d'accueillir le sommet au Connecticut College. Keith Frome accepta de former d'autres enseignants à son cours d'écriture. Derek Canty endossa de nouveau le rôle d'animateur. L'épouse de Schramm, Lauren, avait rencontré un certain Tim West. Issu d'une famille pauvre des campagnes de l'Arkansas, ce jeune homme avait été admis à l'université Duke et travaillait au bureau des admissions d'une université. Il accepta d'enseigner l'écriture. Ayant eu vent de l'excellente réputation du conseiller d'orientation Kpakpundu Ezeze, Schramm parvint également à le mobiliser.

« J'ai recruté tout le monde, entraîné tout le monde, obtenu des dates fermes un mois avant l'atelier pour décrocher des tarifs préférentiels sur les billets d'avion. Et puis je me suis adressé à des amis, à des paroisses. J'ai discuté avec vingt-cinq personnes. Il me fallait treize mille dollars pour couvrir les dépenses. Je n'ai pas obtenu un sou. J'étais à deux doigts de tout annuler. Mais je ne pouvais pas laisser tomber aussi facilement. J'ai décidé de contacter vingt-cinq personnes de plus. Je ne comprenais pas qu'elles puissent passer à côté de quelque chose d'aussi important. » Un ami finit par le mettre en contact avec Carolyn Stremlau, de la fondation Banyan Tree. Ils se retrouvèrent dans un restaurant mexicain de Washington et, à la fin du repas, Schramm avait la somme dont il avait besoin.

Une semaine avant l'ouverture du sommet, Canty l'appela :
 « J'ai une bonne et une mauvaise nouvelle. On commence par laquelle ?
 – La mauvaise ?
 – Je me suis cassé la mâchoire. Elle est bloquée et fermée avec du fil de fer. »

Il y eut un long silence à l'autre bout du fil.
 « La bonne nouvelle, c'est que je suis en train d'apprendre à parler comme ça, et que je serai là », reprit Canty.

Le dimanche à midi, chacun des élèves avait rédigé un essai personnel de cinq cents mots, rempli un dossier d'inscription universitaire type et dressé une liste succincte des universités où il souhaitait postuler et des aides financières auxquelles il pouvait prétendre. L'une des candidates, Pin-Poquin Theresa Downey, une Amérindienne de Tesuque Pueblo, Nouveau-Mexique, avait écrit un texte sur son grand-père et sa maison d'adobe. Son récit commençait par ces mots : « Theytay. Dans ma langue traditionnelle, le tewa, cela signifie "grand-père". Mais c'est bien plus qu'une simple définition. Mon grand-père, c'est ma culture, ma langue, mes chants et mes danses. C'est un ancien respecté de ma communauté. Quand je le regarde, je remonte quatre-vingt-cinq ans dans mon passé, quatre-vingt-cinq ans qui sont toujours là, debout, avec force. Il a peut-être besoin d'une canne aujourd'hui, mais son esprit, lui, n'en aura jamais besoin... »

Selon Schramm, les trois quarts des participants de ce Sommet furent admis à l'université. Theresa Downey, qui visait tout au mieux une petite université locale, fut en fin de compte inscrite à Stanford.

Dès lors, Schramm comprit qu'il tenait quelque chose que son instinct le poussait à développer. Un ancien camarade d'université lui fit rencontrer Peter Goldmark, de la fondation Rockefeller. College Summit ne correspondait pas aux priorités de la fondation, mais Goldmark fut séduit par le concept et puisa dans la caisse des initiatives spéciales pour le financer. « Il a été le premier représentant d'une grande institution de financement à saisir le potentiel de cette idée », souligna Schramm.

En 1996, Schramm organisa trois sommets pour quatre-vingt-dix-sept élèves au Connecticut College, à l'université de Georgetown et au Colorado College. Quelques mois plus tard, il quitta les Good Shepherd Ministries et installa le siège de College Summit dans sa chambre. Pour constituer son conseil d'administration, il fit appel à Theresa Atta, l'une des quatre élèves de la première promotion qu'il avait aidée en 1993, et recruta deux tuteurs des Flyers : Maurice Foley, juge fédéral, et Dean Furbush, alors principal économiste responsable de la planification stratégique du Nasdaq.

L'année suivante, il organisa six ateliers dans le Connecticut, à Washington, à Denver et à Chicago pour cent quatre-vingt quinze candidats. Il obtint des fonds de la fondation new-yorkaise Echoing Green, association qui soutient les entrepreneurs sociaux durant la phase de lancement de leurs idées⁴. Il convainquit Cynthia Cheadle, institutrice et sœur de son meilleur ami de lycée, de s'installer à Washington pour l'aider à mettre en place son projet (l'ami de Schramm, l'acteur Don Cheadle, est membre du conseil d'administration de College Summit et a contribué à lever des fonds). Schramm demandait aux universités de fournir le gîte et le couvert pour les quatre jours des sommets, ce qui représentait une contribution d'environ dix mille dollars, et exigeait que les lycées versent cent dollars par élève, dont la moitié pouvait être laissée à la charge des élèves.

En janvier 1998, il transféra son bureau dans un local en sous-sol qui lui avait été offert. Cette année-là, il multiplia à nouveau ses activités par deux, organisant douze ateliers dans six États pour près de quatre cents candidats. Il confia alors la direction des ateliers à Cynthia Cheadle et à Jaime Harrison, qui avait grandi dans un quartier défavorisé de Caroline du Sud et venait de décrocher son diplôme de Yale. Il mit également à contribution des anciens bénéficiaires de son programme qui étaient désormais en première ou deuxième année d'université, et leur confia l'essentiel de la logistique. Son association reçut un sérieux coup de pouce de la fondation John S. and James L. Knight, qui lui attribua une première bourse de trente mille dollars, suivie d'une dotation d'infrastructure de quatre cent quatre-vingt mille dollars. En 2000, le programme avait de nouveau doublé, et concernait désormais près de huit cents jeunes.

Durant l'été 2001, j'ai assuré bénévolement les ateliers d'écriture d'un College Summit organisé à l'université du Colorado à Boulder. Conformément au manuel des procédures, j'avais pour mission d'encadrer un processus créatif qui aiderait cinq élèves à composer des essais « vivants » et authentiques. Le cours commençait le vendredi matin. La veille au soir, j'eus droit à une formation express à la technique de Frome. Le lendemain, j'étais face aux élèves dans une salle de classe de l'université. Après les présentations d'usage, nous nous sommes attardés sur quelques règles fondamentales telles que la confidentialité absolue et l'interdiction de se moquer les uns des autres, puis nous nous sommes plongés dans la rédaction libre.

Un travail de rédaction libre démarre de la façon suivante : « Je suis la formation de College Summit. Mon professeur d'écriture me demande d'écrire quelque chose, mais je n'arrive pas à penser à autre chose qu'au déjeuner... » Au bout de deux jours, le texte évolue pour se muer en un essai

personnel – un récit où la syntaxe est parfois maltraitée, mais qui n'en est pas moins attachant et d'une sincérité souvent touchante.

L'une de mes élèves, une jeune Afro-Américaine, a ainsi expliqué comment elle avait découvert son homosexualité. « Quand j'avais 11 ans, ma cousine et moi nous promenions dans une rue ensoleillée de Californie du Sud quand un type, torse nu, nous a croisées en souriant parce que ma cousine le dévisageait, fascinée. "T'as vu ? Il est mignon, non ?" m'a-t-elle demandé. J'ai répondu timidement : "J'en sais rien." J'étais perdue, parce que je ne le trouvais pas attirant... »

Puis elle racontait comment elle vivait depuis avec ce « secret honteux », entourée d'une mère qui n'éprouvait que mépris pour les homosexuels et d'une grand-mère qui aimait à marteler que « Dieu a fait Adam et Ève, pas Paul et Paul ». Plus loin, elle expliquait : « Je me suis forgé un petit monde à moi, un monde d'écriture et de dessin. Dans ce monde, je peux laisser libre cours à mon esprit et à mes pensées. Mon écriture et mes dessins de mode m'ont donné des ailes. Des ailes pour survoler les grondements de cet orage. » Ses « ailes », concluait-elle, lui permettraient de voler jusqu'à « l'université, de devenir dessinatrice de mode, et d'aller plus loin encore... »

Le samedi soir, les élèves se mettaient sur leur trente et un : costumes, chemises de soie, robes de soirée pour le banquet. À cette occasion, les professeurs d'écriture lisaient à haute voix de courts paragraphes soigneusement sélectionnés, tirés des essais qui n'étaient pas encore achevés. Nombre d'élèves, même les plus rétifs, ne pouvaient dissimuler leur joie quand leurs écrits étaient salués par des applaudissements. Après avoir écouté des extraits des quarante-neuf essais personnels, après avoir pris conscience des combats qu'ils décrivaient, de leur humour, la variété de leur ton et du désir commun de réussite qu'ils exprimaient, j'ai eu le sentiment d'avoir pu entrevoir un avenir autre qui s'offrait aux États-Unis. J'ai été impressionné par le travail des élèves, par le potentiel qu'il était possible de libérer en deux jours. Et j'ai pensé aux milliers de jeunes défavorisés et si doués qui, dans tout le pays, finissent chaque année par se retrouver le « regard vide », tout simplement parce qu'ils sont privés d'encadrement lors de la phase de transition la plus cruciale de la vie moderne.

À l'été 2003, College Summit boucla son 124^e atelier. En août de cette année-là, le programme avait vu défiler quelque cinq mille candidats, dont 95 % étaient issus de minorités : 50 % d'Afro-Américains, 35 % d'Hispaniques, 10 % d'Amérindiens. Leur moyenne générale aux tests d'évaluation nationaux était plus qu'honorable. Selon College Summit, de 1993 à 2002, 79 % des lycéens à avoir pris part aux ateliers sont entrés à l'université,

et 80 % des heureux élus ont mené à bien leurs études supérieures. À en croire les données du service américain du recensement, au niveau national, seuls 46 % des lycéens relevant des mêmes tranches de revenus fréquentent un établissement d'enseignement supérieur⁵. On ne dispose d'aucun chiffre quant à leur réussite universitaire.

Les élèves prêts à suivre des ateliers préparatoires de quatre jours ne sont bien entendu pas tout à fait représentatifs de l'ensemble de la population scolaire des milieux défavorisés. Mais College Summit recherche précisément ceux qui ont fait preuve d'un potentiel supérieur à ce que leurs résultats suggèrent. Quoi qu'il en soit, tous les participants de College Summit sont recommandés par des enseignants et des conseillers qui considèrent que, sans encadrement supplémentaire, ces élèves risquent de ne pouvoir accéder à l'enseignement supérieur, ou qu'ils seront orientés vers des institutions mal adaptées à leurs besoins et où leurs chances de succès seront moindres.

On est en droit de se demander pourquoi la société ne fait pas davantage pour faciliter l'entrée à l'université de lycéens issus de milieux défavorisés mais disposant des capacités nécessaires. Pour Dean Furbush, président du conseil d'administration de College Summit, il s'agit d'une défaillance de l'économie de marché, qui peut s'expliquer en partie par un manque de « coordination du marché ». Si les retombées d'une formation supérieure sont considérables, elles sont cependant très largement réparties et, en l'absence d'une association telle que College Summit, il n'y a aucun moyen de les évaluer dans leur globalité.

« Imaginons qu'il faille mille dollars pour faire entrer à l'université une élève qui a une moyenne tout à fait honorable et qui, sans cela, finira caissière dans un parking – ce qui est bien, mais ne lui permet pas de réaliser son potentiel, expliqua Furbush. Admettons maintenant qu'elle fasse des études et que les mille dollars d'investissement rapportent un retour net de cinq dollars à l'entreprise qui l'embauchera dans cinq ans. Bien sûr, personne ne sait de quelle entreprise il s'agit. Supposons que cent dollars reviennent à son lycée d'origine, qui peut se vanter d'envoyer ses élèves à l'université. Ajoutez quatre cents dollars pour la municipalité, qui n'aura pas à lui verser d'allocations, et deux cents dollars pour l'université qui rémunère des gens pour la recruter, et ainsi de suite, sans oublier les impôts, l'impact indirect sur ses camarades, et surtout l'incidence sur son propre niveau de vie et sur sa santé.

Toutes ces petites sommes additionnées pourraient bien représenter pour la société un retour sur investissement largement supérieur aux mille dollars qui ont changé sa vie ; mais, prise isolément, aucune ne suffirait à

justifier que l'on paye pour lui permettre de changer le cours de son existence. Or le marché a du mal à réagir en l'absence d'une telle coordination. Des études économiques passionnantes ont montré que les entreprises prennent le relais lorsque la coordination ne se fait pas correctement entre les marchés et les transactions individuelles. C'est ce qu'a compris College Summit en se proposant de créer une "entreprise" capable d'assurer la coordination entre tous les acteurs concernés, afin que chacun puisse prendre une décision rationnelle qui aboutira à envoyer cette gamine à l'université. Avec toutes les retombées que cela implique pour beaucoup de gens. »

Outre ces gains intangibles, les diplômés de l'enseignement supérieur peuvent espérer gagner un million de dollars de plus durant leur vie active que ceux qui se sont arrêtés après le lycée. Par ailleurs, ils verseront quelque trois cent mille dollars de plus aux impôts⁶. Un jeune qui sera le premier de sa famille à faire des études supérieures jouera souvent un rôle de précurseur et pourra entraîner à sa suite ses frères et sœurs, cousins et enfants. « En décrochant un diplôme universitaire, ce jeune soustrait presque à coup sûr définitivement sa famille au cycle de la pauvreté », assura Schramm. Et il exerce de surcroît un impact positif sur son lycée, son quartier, son campus et son lieu de travail.

En 1997 et 1998, Schramm s'est vu offrir deux propositions pour faire du modèle de College Summit un vecteur de changement structurel dans les lycées. À l'automne 1997, il a été contacté par Nancy Sutton et Patricia Ludwig, principale et conseillère d'orientation du lycée Manual de Denver, dont 80 % des effectifs sont assez pauvres pour avoir droit à des déjeuners subventionnés par l'État fédéral. Cinq élèves du lycée venaient de participer à un College Summit. Quand ils sont revenus en brandissant fièrement leurs essais, Sutton et Ludwig ont appelé Schramm, lui demandant d'organiser pour l'été suivant un atelier exclusivement réservé à des élèves de Manual. Il accepta et Manual envoya un cinquième de ses élèves qui allaient entrer en terminale suivre les ateliers de College Summit. À la rentrée, Sutton et Ludwig constatèrent avec ravissement que les ateliers avaient non seulement bien préparé et motivé les participants à l'entrée à l'université, mais qu'ils avaient également un effet positif sur les élèves qui n'y avaient pas pris part.

Elles se sont en effet rendu compte que quand 20 % des élèves d'une classe de terminale font leur rentrée de septembre avec des essais fin prêts, des dossiers d'inscription remplis et en ayant déjà choisi leur université, cela amène les 80 % restants à réfléchir plus sérieusement sur leurs propres projets universitaires. C'est à ce moment-là qu'elles ont compris que le

programme de College Summit avait suffisamment de potentiel pour « modifier la perception de l'université dans tout le lycée ».

Depuis lors, avant chaque rentrée, Manual envoie un cinquième de ses élèves de terminale à College Summit. « Les jeunes sont très influencés par les succès de leurs aînés, expliqua Patricia Ludwig. Dans un lycée comme le nôtre, les seuls modèles de réussite auxquels ils peuvent s'identifier sont les sportifs des équipes universitaires. Il faut que les modèles charismatiques et respectés deviennent les étudiants qui accèdent à l'enseignement supérieur. »

L'année suivante, ce fut Tim Schwertfeger qui donna à Schramm une deuxième occasion de diffuser plus largement son action. PDG de la société d'investissements de Chicago Nuveen Investments, Schwertfeger avait grandi dans le South Side de Chicago et, grâce à une bourse, avait pu faire des études. Il venait de créer la Chicago Scholars Foundation, qui accordait des bourses pour aider les lycéens de la ville qui avaient du mal à joindre le deux bouts. Mais il avait rapidement compris qu'il fallait autre chose que de l'argent pour permettre à ces jeunes d'envisager des études supérieures. Son équipe effectua une recherche sur Internet et tomba ainsi sur College Summit.

Cette année-là, la Chicago Scholars envoya six candidats participer aux ateliers de Schramm. « Ils en sont revenus enchantés », se souvint Schwertfeger. Il demanda alors à Schramm s'il accepterait d'organiser des ateliers l'été suivant uniquement pour sa fondation. Schramm s'exécuta et, une fois de plus, les élèves revinrent débordants d'enthousiasme. « Là, nous avons eu envie de passer à la vitesse supérieure », raconta Schwertfeger. Il aidait Schramm à approcher les établissements publics de Chicago qui, dès l'année suivante, envoyèrent deux cents lycéens suivre le programme de College Summit. « Et une fois de plus, les lycées ont été convaincus », assura Schwertfeger. Restait désormais à savoir si College Summit pouvait développer un modèle qui permettrait aux lycées publics de Chicago de mieux préparer leurs élèves à l'université.

Face à ces nouveaux débouchés et à ces nouveaux défis, Schramm commença à repenser sa stratégie d'expansion. Son association était désormais présente dans huit États, mais sa croissance avait été désordonnée. Dean Furbush mit Schramm en contact avec deux consultants en management, Charlotte Hogg et Steve Sacks, qui proposèrent de l'aider à retravailler sa stratégie. Quand ils demandèrent à Schramm dans quelles régions les lycées et les universités étaient les plus enthousiastes, et les bailleurs de fonds étaient les plus réactifs, ils repèrent une constante : le programme décollait essentiellement dans les villes ou les États où il y avait un

concentration de partenariats entre lycées, universités et entreprises, comme dans le Colorado et à Chicago. « Ce phénomène de concentration permettait au programme d'atteindre sa masse critique, expliqua Schramm. Tout était question d'échelle. » Schramm comprit également que, pour percer, il fallait travailler en étroite collaboration avec des « leaders locaux », des gens comme Tim Schwertfeger à Chicago – qui étaient à la fois pleins de ressources, influents et engagés.

L'été suivant, Schramm accentua sa pénétration dans le Colorado, à Chicago, à Washington et en Floride, et se retira des sites où cette concentration d'intérêts faisait défaut. Ce repli avait quelque chose de « douloureux et d'effrayant », avoua-t-il. « J'aimais beaucoup les institutions avec qui nous travaillions et leurs responsables. Cette décision était à des années-lumière de la culture du monde associatif, où l'on ne dit jamais non à personne. Quand quelqu'un vous donne un ordinateur vieux de douze ans, on se répand en remerciements. Mais ce n'est pas comme ça qu'on peut progresser. »

Le travail effectué au lycée Manual de Denver constituait une expérience pour déterminer si College Summit pouvait élaborer un modèle susceptible de transformer la perception de l'université à travers tout un établissement. Pour ce faire, l'association devait trouver le moyen de toucher tous les élèves de terminale du lycée et faire en sorte qu'ils ne baissent pas les bras à mi-chemin du parcours qui devait les mener à l'université.

C'est ainsi qu'en 1999 College Summit lança un nouveau concept : le « programme de terminale », qu'il testa au lycée Manual. Conçu comme produit complémentaire à celui des sommets, ce programme devait aider les enseignants à encadrer tous les élèves de terminale tout au long des huit mois que durait la procédure d'inscription à l'université. Il partait du principe qu'il fallait bénéficier de deux types d'encadrement bien particuliers pour prétendre à des études supérieures. « Dans tous les lycées américains, il y a un malentendu fondamental sur ce qu'il faut pour orienter les élèves vers le supérieur », constata Schramm. Tout le monde s'en remet exclusivement aux experts, c'est-à-dire aux conseillers d'orientation. Or, le rôle des non-spécialistes est tout aussi vital : à commencer par les parents qui ont eux-mêmes fait des études, et qui tiennent la main à leur enfant tout au long de cette procédure complexe et intimidante. Et cette tâche passe par une bonne dose d'encouragements, de suggestions, de harcèlement : « Tu as posté ta demande d'inscription, ma chérie ? Je te rappelle que c'est pour la semaine prochaine dernier délai... Tu es allé chercher le formulaire des bourses ? »

Or, dans les établissements des quartiers défavorisés, où les conseillers d'orientation sont responsables de plusieurs centaines d'élèves, les experts n'ont guère les moyens de suivre tous les dossiers au cas par cas. Et dans les familles démunies, où les parents ne sont pas allés à l'université, le rôle du non-spécialiste fait souvent défaut.

Ce sont précisément ces lacunes que cherche à combler le « programme de terminale » de College Summit, en formant des enseignants à endosser le rôle du non-spécialiste et à assurer le suivi des élèves. À partir de septembre 1999, plusieurs professeurs du lycée Manual ont ainsi fait office de conseillers d'orientation pour les élèves de terminale. Ils avaient suivi pendant l'été un stage de College Summit sur les procédures d'inscription à l'université. Ils avaient appris à utiliser les outils informatiques pour remplir les formulaires de subvention et trouver des sources d'aide financière en ligne ; et ils avaient été formés à la rédaction libre et à la « chasse à la pépite » pour rédiger des lettres de recommandation qui sortent du lot. Puis, dès la rentrée, College Summit entreprit de leur envoyer des fax hebdomadaires, leur rappelant les délais d'inscriptions pour les tests, pour les dépôts de dossiers, les dates d'envoi des lettres de recommandation – en un mot, toutes les formalités fastidieuses qui, si elles n'étaient pas effectuées en temps en heure, risquaient de compromettre toute la procédure d'inscription. Ce travail était réalisé lors des deux séances hebdomadaires d'orientation, obligatoires pour tous les élèves de terminale de Manual. Chaque conseiller suivait quinze à vingt élèves, et chaque groupe était dirigé par trois ou quatre responsables de classe qui avaient suivi un sommet.

Ce système n'a pas été facile à mettre en place.

« Au départ, il a fallu énormément d'énergie, autant pour convaincre les professeurs de s'engager dans cette aventure que pour convaincre les parents de laisser leurs enfants assister aux sommets », reconnut Patricia Ludwig. Mais ces réticences se sont dissipées dès que les enseignants sont revenus de leur stage et que les parents ont commencé à entendre parler de jeunes du quartier qui étaient entrés à l'université. Sur les soixante-deux élèves de terminale du lycée Manual qui avaient participé à des sommets en 2000, soixante et un décrochèrent leur bac et quarante-sept firent leur première rentrée universitaire en 2001. Ce qui représentait un taux de réussite de 76 %. En 2002, le lycée Manual rapporta que sa promotion 2001 avait obtenu des bourses d'un montant total de un million de dollars⁷. Aujourd'hui, des photos des derniers sommets ornent les tableaux d'affichage des couloirs de l'établissement. Les entraîneurs des équipes sportives encouragent leurs athlètes à s'inscrire afin d'attirer d'autres élèves dans leur

sillage. Et des anciens de College Summit reviennent régulièrement parler de leur expérience de première et deuxième années à l'université.

Alors que College Summit élaborait un modèle pour faire basculer la « perception de l'université » dans les lycées, Schramm se dit qu'il était peut-être judicieux de s'attaquer aussi à la culture régissant les admissions dans les universités, à l'autre bout de la chaîne. En 1999, il créa un troisième produit : un système d'analyse et de rapprochement des dossiers » afin d'aider les responsables des inscriptions des universités à trouver parmi les bacheliers de College Summit les candidats qu'il leur fallait.

Schramm considérait que, dans leurs brochures de présentation, les universités décrivaient rarement dans les détails leurs critères d'admission. Il entreprit donc d'interroger directement les responsables des inscriptions de ses universités partenaires, sur les véritables critères internes qu'ils appliquaient. Si par exemple l'établissement exigeait une moyenne donnée au test d'aptitude scolaire (SAT), s'agissait-il d'un critère strict ? Dans le cas contraire, quelle était la note la plus faible qui laissait encore une chance au candidat ? Quelles qualités privilégiait-on pour admettre des étudiants qui n'avaient pas d'excellentes notes ? Quelle importance accordait-on aux capacités sportives ou artistiques ? Faisait-on une distinction entre les candidats originaires de l'État et ceux qui venaient d'autres États ? L'université souhaitait-elle accueillir davantage d'étudiants issus d'un quartier particulier de la ville ?

À l'automne 1999, plusieurs mois avant la clôture des inscriptions, College Summit soumit à ses universités partenaires trois cent soixante-dix « dossiers préparatoires » triés sur le volet, qui comportaient les essais, les demandes d'inscription et les lettres de recommandation. Depuis, l'association reprend cette procédure chaque année. À la fin 2001, College Summit a appelé les huit cents élèves qui avaient participé aux sommets de 2000 et a constaté que cette promotion affichait un taux d'inscription de 81 %.

Pendant l'été 1999, Schramm avait convaincu une ancienne camarade d'université, Kinney Zalesne, d'assurer bénévolement un cours d'écriture pour College Summit. Kinney avait travaillé à la Maison-Blanche sur la politique intérieure et les technologies de l'enseignement, et était consultante auprès de la ministre de la Justice Janet Reno. « En sillonnant le pays avec Mme Reno, j'avais vu beaucoup de programmes de réhabilitation au niveau local, rappela-t-elle. Quand j'ai découvert les ateliers, j'ai immédiatement compris que cette initiative locale, qui était la plus forte que j'aie vue, portait en germe tout ce qu'il fallait pour l'expansion. » Elle quitta alors le ministère de la Justice pour prendre le poste de directrice adjointe de College Summit.

En 2000, quand Ashoka lança son programme en Amérique du Nord, Schramm fut l'un des quatre premiers membres élus aux États-Unis. La même année, College Summit obtenait un financement du ministère américain de l'Éducation afin de développer son modèle dans les établissements publics de Chicago et d'évaluer son impact sur les inscriptions et les parcours universitaires. L'association ouvrit donc une antenne à Chicago. En 2001, avec le soutien du Chicago Community Trust, College Summit organisa des ateliers pour quatre cent vingt élèves de vingt-cinq lycées publics de la ville. Dans le même temps, l'association suivait six cents candidats en Floride, à Washington et dans le Colorado. L'académie de Denver accepta également de financer la participation de ses élèves aux sommets. Cette année-là, la National Association for College Admission Counseling (NACAC, Association nationale des conseillers d'orientation universitaire) décerna à Schramm son prix annuel, pour avoir « ouvert l'enseignement postsecondaire à des étudiants issus de milieux traditionnellement sous-représentés ».

En 2002, College Summit franchit une nouvelle étape en proposant une stratégie de partenariat avec des municipalités afin d'améliorer le système d'encadrement et d'aide à l'inscription universitaire dans les établissements secondaires publics. Elle développa son action à Chicago et ouvrit de nouveaux bureaux à Denver et à Oakland. L'inspecteur général de l'académie de Chicago, Arne Duncan, s'engagea à mettre en œuvre et à financer le modèle dans cinq lycées de sa ville. En Californie, College Summit appliqua son programme dans cinq lycées de Fresno et de la Central Valley avec le soutien de la fondation Irvine, qui évalua l'impact de cette action sur la « perception de l'université » dans ces établissements. College Summit commença également à travailler en Virginie occidentale, où il avait d'ores et déjà conclu un partenariat avec l'Energy Corporation of America et les établissements publics du comté de Kanawha, appliquant son modèle dans deux lycées de Charleston. Des pourparlers étaient en cours avec les districts scolaires unifiés d'Oakland et de Los Angeles.

Pour gérer la croissance dynamique de College Summit, Schramm engagea Bo Menkiti, ancien consultant en management qui avait dirigé des programmes de jeunesse à Boston. Sa mission était de centraliser les procédures, de mieux définir les responsabilités et de renforcer la structure et l'organisation. « Quand nous ouvrons des bureaux aux quatre coins du pays, nous sommes confrontés aux mêmes défis que des entreprises disséminées sur plusieurs sites », expliqua Menkiti, aujourd'hui directeur des opérations de College Summit. Sous l'impulsion de l'un de ses administrateurs, Rick Cohler, l'association a lancé en 2002 le site Internet CSNet, qui

permet aux lycéens de réaliser en ligne leur inscription universitaire et la rédaction de leur essai, aux anciens de rester en contact, et aux universités de disposer de plus d'éléments pour sélectionner les dossiers des candidats de College Summit.

Dans le cadre de la stratégie visant à développer un « produit » pour lequel les lycées seraient prêts à payer, College Summit continue à « co-développer » son modèle en partenariat avec des académies, tout comme les entreprises informatiques codéveloppent leurs nouveaux logiciels avec leurs clients. La somme réclamée aux établissements est désormais plus élevée. L'un des avantages étant que les directeurs et les administrateurs hésiteront moins à se plaindre s'ils estiment ne pas en avoir pour leur argent (il est difficile de se plaindre quand un service est gratuit).

En 2002, le budget de College Summit approchait les quatre millions de dollars. L'association prévoit de s'implanter dans quatorze autres villes d'ici à 2009 et espère collecter dix-sept millions de dollars de financement d'ici à 2006. En 2002, la fondation Samberg lui a alloué une bourse de trois millions de dollars sur cinq ans. Aujourd'hui, 15 % de ses revenus proviennent de contrats de prestations passés avec des lycées et des universités. Schramm pense que ce chiffre représentera plus de 50 % quand le modèle aura pris à grande échelle. À l'heure où les universités américaines adoptent une approche plus globale des admissions, Schramm pense qu'elles se batront bientôt pour accueillir des sommets et qu'elles seront prêtes à payer pour avoir accès aux « dossiers préparatoires », tout comme elles payent le College Board pour obtenir les résultats aux tests standard.

Au cours de ces dernières décennies, la formation universitaire, tout comme l'ordinateur, a cessé d'être un produit de niche pour devenir un bien de consommation courante. Elle ne peut plus être considérée comme un luxe. Ce qui implique que les réseaux de distribution portant sur l'encadrement à l'inscription doivent être redéfinis. C'est le défi qu'a relevé College Summit.

Schramm est persuadé qu'en facilitant l'accès à l'enseignement supérieur, en particulier pour les cent quatre-vingt mille lycéens issus de milieux défavorisés qui, chaque année, manquent le coche de l'université malgré leurs capacités, on parviendra non seulement à motiver les élèves et les enseignants des moins bons lycées, mais aussi à impulser des changements positifs dans les quartiers démunis de tout le pays. « Dans un quartier défavorisé, les adolescents constituent le groupe le plus influent, dit-il. S'ils sont mis sur les rails, c'est toute la dynamique du quartier qui change. Ces quartiers ne connaîtront jamais d'évolution durable tant qu'ils ne compteront pas suffisamment de jeunes ayant une formation supérieure. »

Dans les années à venir, College Summit devra redoubler d'efforts pour persuader les enseignants, les responsables d'établissement, les conseillers d'orientation et les dirigeants de diffuser son modèle. « Les enseignants ont vu passer trop de recettes miracle qui ne marchent jamais, souligne Kinney Zalesne. Quand on leur parle d'un nouveau programme, ils sont sceptiques avant même de savoir de quoi il s'agit. » Mais pour l'heure, Schramm attend avec impatience de connaître les résultats des évaluations de Chicago et de Californie, qui seront disponibles en 2006. « D'ici là, nous pourrions compter sur les témoignages de quelques responsables d'établissements et de maires d'une ou deux grandes villes, qui pourront attester que ce modèle marche à l'échelle de toute une municipalité, conclut-il. Nous sommes en train de muscler l'infrastructure et de tester nos sites et notre modèle de franchise. Et lorsque les projecteurs seront braqués sur nous, nous serons prêts à passer à la vitesse supérieure. »