

CONSEIL DE DIRECTION
PROCES-VERBAL
de la séance du 26 novembre 2007

Présents

Laurent GERMAIN, François HEILBRONN, François RACHLINE, Maxime SAADA.
 Maria COTORA, Mara DOBRESCU, Yassir HAMMOUD, Vincent UHER.
 Ahmed BEKKOUCHE, Margarete STURM-FOUCAULT, Myriam DUBOIS-MONKACHI.
 Marie-Louise ANTONI, Jean-Emmanuel COMBES, Jean-Paul FITOUSSI, Michel PEBEREAU, Jean-François SIRINELLI.

Absents ou excusés

Erhard FRIEDBERG, Emmanuel GOLDSTEIN (procuration à François RACHLINE), Christian LEQUESNE, Bruno MAQUART.
 Gwénolé BUCK, Rémi BENSOUSSAN, Marthe POMMIE, Maxime VAN LIERDE.
 Jean-Claude CASANOVA (procuration à Michel PEBEREAU), Marie-Pierre de la GONTRIE, Paul PENY (procuration à Michel PEBEREAU), Annie THOMAS.

Assistaient à la réunion

Richard DESCOINGS	directeur,
Jean-Baptiste NICOLAS	directeur des études,
Cédric PRUNIER	directeur de la scolarité,
Julien PALOMO	chargé de mission,
Nelly ANTOINE	représentante du recteur,
Isabelle HOMONT	assistante de Laurent BIGORGNE.

- | | | |
|------|--|-------|
| I. | Partenariat avec le CNAM : Convention étudiants en Lettres et Sciences humaines en alternance. | p. 2 |
| II. | Résultats de l'enquête jeunes diplômés 2006. | p.4 |
| III. | Information sur le MBA de Sciences Po. | p. 8 |
| IV. | Information sur le programme anglophone du 1 ^{er} cycle. | p. 10 |
| V. | Adoption du procès-verbal provisoire de la séance du 16 octobre 2007. | p. 11 |
| VI. | Echange d'informations sur des questions diverses. | p. 11 |

CONSEIL DE DIRECTION
PROCES-VERBAL
DE LA SEANCE DU 26 NOVEMBRE 2007

La séance est ouverte à 8h 30 sous la présidence de Michel Pébereau.

I. PARTENARIAT AVEC LE CNAM : CONVENTION ETUDIANTS EN LETTRES ET SCIENCES HUMAINES EN ALTERNANCE (ELSA)

a) Exposé

Jean-Baptiste NICOLAS indique que cette initiative doit beaucoup à Vincent Merle, titulaire de la chaire management des compétences et validation des acquis au CNAM. L'objectif de ce dispositif est de permettre à des diplômés des filières lettres et sciences humaines des universités d'améliorer leurs conditions d'insertion professionnelle en accomplissant une période de professionnalisation dans le cadre d'un contrat de professionnalisation pendant une année. Ces diplômés suivraient des enseignements à Sciences Po et au CNAM et effectueraient des périodes de professionnalisation en entreprise. Les contrats de professionnalisation sont des outils qui ont été créés par un accord national interprofessionnel de 2003 et qui ont ensuite été codifiés par la loi de 2004 sur la formation tout au long de la vie. C'est dans ce cadre que les étudiants du dispositif ELSA feront des allers-retours entre Sciences Po et le CNAM, d'une part, et l'entreprise, d'autre part. Le dispositif sera financé par les organismes paritaires collecteurs agréés dans le cadre du financement de la formation continue, ce qui permettra d'exonérer de droits de scolarité les étudiants qui bénéficieront de cette formation. La convention de partenariat entre Sciences Po et le CNAM. En ce qui concerne les critères d'éligibilité, à ce stade, le dispositif est très ouvert, puisque sont éligibles les titulaires d'une licence, d'un master 1 ou d'un master 2 dans le domaine des lettres et des sciences humaines. Il n'y a pas de limite d'âge, mais le dispositif ELSA n'est ouvert qu'aux diplômés ayant quitté l'université depuis moins de deux ans. A ce stade, la procédure d'admission est gérée essentiellement par le CNAM, qui assure toute l'ingénierie administrative de ce dispositif, dont deux salariés à plein temps s'occupent. Les candidats adressent leurs dossiers au CNAM, qui examine leur recevabilité, les communique à Sciences Po pour avis et inscrit les candidats. Les étudiants engagés dans ce dispositif sont inscrits administrativement au CNAM et à Sciences Po. Ils sont exonérés de frais de dossier et de droits de scolarité. Ils bénéficient d'une carte d'étudiant et ont donc accès à toutes les ressources de Sciences Po (bibliothèque, salles informatiques...). En ce qui concerne le choix des cours, ces étudiants ont accès à tous les enseignements proposés à Sciences Po. En fonction de leur projet, ils peuvent par exemple choisir tel cours dans le master marketing, tel cours dans le master finance et tel cours dans l'école de la communication pour dessiner leur profil et acquérir les compétences dont ils auront besoin pour compléter leur projet professionnel. Les étudiants qui bénéficient du dispositif ELSA sont assujettis au même régime de scolarité que tous les autres étudiants de Sciences Po : ils ont les mêmes obligations d'assiduité et sont évalués dans les mêmes conditions. En revanche, ils ne peuvent pas être diplômés de Sciences Po même s'ils validaient les 120 crédits ECTS requis. Mais si un jour ils passent l'examen d'entrée à Sciences Po, les crédits qu'ils auront validés et capitalisés dans le cas de cette expérience pourront être pris en compte pour leur diplomation. Ce semestre, le dispositif a été expérimenté à très petite échelle, sur trois étudiantes diplômées de littérature en langues étrangères. Elles suivent quelques cours, essentiellement dans le master de marketing et travaillent en alternance dans des entreprises. A ce stade, l'expérimentation semble très positive, mais on en verra véritablement les résultats dans un an, lorsque ces étudiantes entreront sur le marché du travail.

b) Questions et observations

Jean-Emmanuel COMBES demande si les entreprises partenaires du dispositif sont spécifiquement partenaires de Sciences Po et du CNAM ou s'il s'agit d'un type de partenariat qui est davantage lié au support de cette démarche.

Laurent GERMAIN estime que c'est une très bonne initiative, qui répond au problème de l'insertion des diplômés de sciences humaines des universités. Il pense que ce dispositif aura beaucoup de succès et demande combien d'étudiants sont *a priori* prévus pour cette formation. Celle-ci aura d'autant plus de succès qu'avec la possibilité de compter les crédits obtenus en cas de réussite au concours d'entrée, réussite facilitée par le fait d'avoir suivi des enseignements de Sciences Po vers un an, ce dispositif risque peut-être d'attirer des gens qui auraient échoué au concours après la licence et qui trouveraient là un moyen d'avoir le diplôme quelques années plus tard.

Michel PEBEREAU pense que c'est un cheminement compliqué mais concevable.

Yassir HAMMOUD indique que la Confédération étudiante est très intéressée par ce projet, qui est un peu dans le même registre que le projet Phénix qu'elle avait initié une année auparavant. Ce dispositif s'adresse à des étudiants qui ont des difficultés d'insertion professionnelle d'autant plus importantes qu'ils ne disposent pas d'un environnement social favorable à cette insertion. Le dispositif ELSA leur permettra de rencontrer des employeurs qui pourront valoriser les compétences transversales acquises dans les filières de lettres et de sciences humaines. Pour faire réussir ce dispositif, il faudra lui assurer une promotion assez large auprès des étudiants des universités. Il demande ce que Sciences Po a prévu en la matière.

Mara DOBRESCU annonce qu'Interzaide – Fac Verte est également très favorable à ce partenariat. Elle demande si la sélection des candidats se fera uniquement sur des critères d'excellence académique ou si on prendra en compte des critères comme le parcours professionnel antérieur des candidats ou leurs difficultés d'insertion professionnelle.

Michel PEBEREAU demande comment on pourra maîtriser la demande. Les diplômés des filières lettres et sciences humaines sont nombreux et il est possible que ce dispositif soit submergé par l'afflux de candidatures.

Richard DESCOINGS répond que l'initiative de cette convention revient au CNAM. Cette année, il n'y a que trois étudiants dans ce dispositif. L'opération Phénix avait été lancée à peu près dans le même cadre, en coopération avec le MEDEF et l'université de Marne-la-Vallée, avec l'idée que les entreprises puissent aller sur les campus universitaires pour se faire connaître, faire connaître leurs besoins avec des propositions de contrats de travail, et conduire vers l'entreprise des étudiants bien formés, mais pas formés aux métiers de l'entreprise. Laurence Paye-Jeanneney et Richard Descoings sont allés voir le directeur général de l'enseignement supérieur pour lui proposer le projet ELSA, à une époque où beaucoup se préoccupaient des débouchés professionnels de ceux qui obtenaient une licence à l'université. Leur propos était simple : on peut être extrêmement bien formé en lettres ou en sciences humaines, mais on ne peut pas demander aux professeurs de ces filières d'entraîner leurs futurs diplômés à rédiger un CV ou à préparer un entretien de recrutement. Ce n'est pas le métier des professeurs d'universités et ce n'est pas nécessairement la meilleure allocation de leurs ressources intellectuelles que de leur demander de faire cela. C'est aux universités de créer des périodes de sas entre la fin d'une formation intellectuelle fondamentale qui sera toujours très utile aux entreprises et l'entrée dans les entreprises, qui ont besoin de jeunes diplômés qui pourront occuper pleinement l'emploi qui est le leur. Le directeur général de l'enseignement supérieur a demandé à Laurence Paye et à Richard Descoings à quel diplôme conduirait cette formation. Ils ont répondu qu'il ne s'agissait pas de conduire ces étudiants à un diplôme, mais à l'emploi. Il a estimé que cela ne marcherait pas parce que même si on arrivait à caser quelques un des ces diplômés, les entreprises les expulseraient très vite et ils se retrouveraient à nouveau sur le marché du travail en ayant perdu une année et sans avoir obtenu de diplôme. Laurence Paye et Richard Descoings ont donc demandé qu'on les laisse faire pour montrer le contraire. Pour l'instant, la question de la montée en puissance du dispositif se joue un peu à rebours. Il y a récemment eu des commentaires un peu aigres-doux sur Phénix. Dans la première année de

lancement, seulement la moitié des contrats proposés par les entreprises ont trouvé preneurs, mais que peut-on prouver au bout de six à neuf mois d'un processus complètement neuf si l'Education nationale se précipite pour dire que cela ne marche pas ? Si on veut donner à ces étudiants confiance, envie de réussir et de travailler, il faut les insérer dans la scolarité. Cette insertion conduit à une forme de contradiction : s'ils sont dans la scolarité et valident leurs enseignements, pourquoi ne pas les laisser obtenir le diplôme ? La réponse est qu'ils ne sont pas entrés par les procédures de sélection menant au diplôme. S'il devait y avoir une montée en puissance importante, la solution, qui a déjà été pensée avec le CNAM, serait d'avoir des cursus spécifiques. On ne va pas en créer pour trois étudiants, mais s'il y en avait trente l'année prochaine, on pourrait mettre en place des cursus professionnalisants. Ces cursus partiraient de l'acquisition de la licence, en considérant que les trois années nécessaires à l'obtention de cette licence sont une formation intellectuelle sur le fondement de laquelle on peut parier et qu'il faut quelques mois pour mener ces étudiants à l'entreprise.

Jean-Baptiste NICOLAS ajoute que l'adaptation du dispositif est prévue par l'article 7 de la convention, puisque le dispositif devra être évalué et éventuellement révisé au bout d'un an d'application. Avec cette évaluation, il sera possible d'adapter le dispositif aux flux de candidature s'il y a une croissance rapide. Pour l'instant, le CNAM a indiqué que le nombre d'étudiants intéressés par le dispositif au second semestre est compris entre cinq et dix. Cela reste donc encore un dispositif expérimental de très petite taille. L'enjeu est encore davantage de communiquer sur ELSA que de brider les flux. Sciences Po et le CNAM sont en train de mettre au point des supports de communication pour faire connaître ELSA. Il faudra également sans doute mener des actions de communication dans les universités. A ce stade, il est souhaité que le dispositif soit le plus ouvert possible et les critères de sélection des candidats sont donc très souples. En réalité, on ne refuse pas de candidats. En revanche, certains candidats ont des difficultés à trouver des contrats dans une entreprise. Dans le cas d'une des trois étudiantes de ce semestre, aucune entreprise n'a accepté sa candidature, ce qui montre d'ailleurs l'utilité de cette année de professionnalisation. Il répond à Jean-Emmanuel Combes que les entreprises partenaires sont des entreprises avec lesquelles Sciences Po et le CNAM travaillent dans le cadre de ce dispositif pour qu'elles prennent des étudiants en contrat de professionnalisation. Ce partenariat est réduit à sa plus simple expression et ne comprend pas d'autre volet financier ou de communication prévu.

Jean-Emmanuel COMBES indique qu'il est partie prenante dans Phénix et estime qu'il y a là un vrai terrain de concertation à mettre en œuvre.

Michel PEBEREAU propose que la direction informe le Conseil de l'évolution du dispositif. Il propose de passer au vote sur la convention de partenariat.

c) Vote

La convention de partenariat est adoptée à l'unanimité.

II. RESULTATS DE L'ENQUETE JEUNES DIPLOMES 2006

a) Exposé

Jean-Baptiste NICOLAS indique que cette enquête a été conduite avec l'aide de deux vacataires en juin 2007. Ils ont interrogé par téléphone ou par e-mail des diplômés de la promotion 2006. Ils ont tenté d'interroger tous les diplômés de cette promotion, mais un an après le diplôme, ils ne sont parvenus à contacter que 57% des diplômés 2006. C'est un taux de réponse relativement satisfaisant, puisque les résultats sont significatifs, mais il espère que l'année prochaine, avec l'aide de la SOFRES, l'enquête parviendra à un taux de 70 ou 80% de réponses. Cela permettrait d'avoir une vision plus précise de ce que sont devenus les jeunes diplômés. Un an après leur diplôme, les diplômés 2006 ont essaimé un peu partout, soit sur le marché du travail, soit dans des formations complémentaires. Un peu plus des deux tiers exercent une activité professionnelle. Le dernier tiers se décompose de manière à peu près

équilibrée, entre une moitié qui est en poursuite d'études, souvent en doctorat et souvent à l'étranger, et une moitié qui prépare des concours administratifs ou le concours du barreau. L'enseignement le plus marquant de cette enquête est l'extraordinaire diversité des débouchés des diplômés de Sciences Po. Très peu d'établissements présentent une telle diversité de débouchés. Un gros tiers des diplômés se concentrent dans le secteur audit et conseil (21%), et banque, finance et assurance (15%), 10% sont dans l'industrie et les services, 10% dans l'administration publique, 11% dans la presse, l'édition ou les médias, 7 ou 8% dans le secteur public des pays étrangers ou dans les organisations internationales. Les autres travaillent dans des cabinets d'avocats, le commerce et la distribution, les activités culturelles, la publicité, la communication, l'urbanisme, l'architecture et l'habitat.

Le salaire moyen d'embauche s'établit à 34 000 euros bruts annuels, mais les écarts d'un master à l'autre sont très importants. Par exemple, pour le master finance et stratégie, le salaire d'embauche moyen s'établit à plus de 42 000 euros bruts annuels, ce qui est exactement le salaire d'un jeune diplômé de l'ESCP. En revanche, ceux qui travaillent dans des ONG ou dans le domaine de la culture ont souvent encore des contrats précaires ou atypiques un an après le diplôme, avec des salaires d'embauche beaucoup moins élevés. C'est une caractéristique de certains segments du marché du travail. Comme les diplômés de Sciences Po vont sur presque tous les secteurs du marché du travail, il est logique qu'il y ait de tels écarts. Le délai moyen d'embauche à la sortie de Sciences Po est de quatre mois, mais avec de forts écarts. Un cinquième des diplômés trouvent un emploi avant l'obtention du diplôme et 50% des diplômés trouvent un emploi dans les trois mois suivant le diplôme. En ce qui concerne la localisation du premier emploi, 21% des diplômés travaillent à l'étranger après le diplôme. Parallèlement, un certain nombre de diplômés étrangers restent travailler en France après leur diplôme. Ce brassage se fait donc dans les deux sens. En ce qui concerne la taille des entreprises d'embauche, la majorité (56%) des jeunes diplômés travaillent dans des entreprises de 500 salariés et plus, mais un quart travaillent dans des entreprises de moins de 50 salariés. A partir de cette année, la SOFRES prendra en charge le suivi des jeunes diplômés. Une première vague d'interrogations aura lieu en décembre, à la fois sur les diplômés de 2006 et de 2007. Il est prévu qu'il y ait deux enquêtes par an, tous les six mois, ce qui permettra de bénéficier d'une plus grande visibilité sur les cohortes de jeunes diplômés. Ces enquêtes seront fondées sur des méthodologies professionnelles et la fiabilité des résultats sera garantie par le fait qu'ils viendront d'un organisme tiers.

b) Questions et observations

Michel PEBEREAU fait remarquer que d'ordinaire, ce sont les associations d'anciens qui font ce genre d'enquêtes sur les carrières des anciens élèves. Il demande si l'association des anciens ne pourrait pas les prendre en charge dans une certaine mesure.

Jean-Emmanuel COMBES souligne que sur ce sujet, Sciences Po et l'association des anciens ont établi une collaboration qui reflète celle qu'ils ont sur de nombreux sujets, notamment pour vérifier qu'on est en contact avec la majorité des diplômés, notamment des jeunes diplômés. Il pense qu'il serait utile, comme on l'a fait pour l'annuaire des diplômés 2006, qu'à chaque fois qu'on fait ce genre de communication, on indique que telle ou telle opération s'est faite avec le concours de l'association des anciens, pour qu'on s'habitue à populariser le fait que les anciens et Sciences Po travaillent ensemble sur ces questions.

Michel PEBEREAU précise que sa remarque était purement budgétaire. Il pensait que l'association des anciens pourrait peut-être contribuer aux enquêtes.

Yassir HAMMOUD indique que la Confédération étudiante trouve cette enquête très intéressante. Elle montre les faibles difficultés d'insertion professionnelle que rencontrent les jeunes diplômés de Sciences Po. Mais il estime que ce genre d'enquêtes n'ont d'intérêt que si, au-delà de la communication, elles servent d'outil pour l'orientation des étudiants, puisqu'il est important que les étudiants sachent vers quels débouchés mènent les différents masters, et d'outil pour l'amélioration de l'offre de formation. Il est important que la formation donne aux étudiants toutes les armes pour évoluer et s'insérer dans le monde du travail. Ces questions se cristallisent notamment autour du master de management de la

culture et des médias. La Confédération étudiante souhaite que cette enquête soit plus précise et qu'on rende publiques les informations concernant les débouchés par master et par doctorat.

Vincent UHER indique que l'UNI se félicite de ce qu'il y ait une enquête plus précise que les rumeurs sur lesquelles on se fondait auparavant pour apprécier l'insertion professionnelle des diplômés. Il rejoint les préoccupations de Yassir Hammoud concernant la précision des données. Il se souvient que lors de la journée de remise des diplômes, on avait présenté des données plus complètes, affinées par master. Il demande si on pourrait les rendre publiques. C'est un outil nécessaire pour l'orientation des étudiants de 1^{er} cycle. On pourrait mettre ces données sur le site Internet de Sciences Po, avec des témoignages des différents diplômés sur leur insertion professionnelle. Un nouveau portail Internet a été lancé à l'occasion de la journée de remise des diplômes, mais la structure reste la même, ce qui rend compliquée la navigation sur le site, par exemple pour les étudiants cherchant des informations sur l'orientation et pour les candidats souhaitant s'inscrire au concours. Il demande si des améliorations sont envisagées pour le site.

François RACHLINE fait remarquer que si on se projette à 20 ans, l'enquête jeunes diplômés est un instrument considérable, avec plusieurs facettes. Il offrira à la fois des possibilités d'information pour les étudiants, de liens entre Sciences Po et les diplômés qui sont sortis longtemps avant, et des possibilités d'établir des relations entre les entreprises où sont ces anciens et les étudiants qui entrent à Sciences Po. Il demande si l'enquête est considérée comme une banque de données utile sur le long terme ou simplement comme un élément d'étude conjoncturel.

Laurent GERMAIN indique que sa question rejoint celle de François Rachline. On a ici une photo de la promotion 2006. Si on se replonge cinq ans en arrière, voit-on des évolutions en termes de débouchés sur le marché du travail et de poids relatif des différents secteurs ? Par ailleurs, il demande si les résultats passés et futurs de ce genre d'enquêtes sont susceptibles de faire évoluer les masters de Sciences Po.

Mara DOBRESCU rejoint les autres représentants étudiants sur la question de savoir s'il est possible d'avoir des statistiques plus précises sur chaque master. On ne dispose actuellement que de données anecdotiques sur différents masters, par exemple le fait que les diplômés d'un master travaillent dans tel et tel domaine et dans telle entreprise, mais pas de données statistiques complètes. Elle trouve inquiétant qu'un an à peine après l'obtention du diplôme, à peine 57% des étudiants gardent le contact avec Sciences Po pour donner ce genre d'informations. Elle se demande s'il n'y a pas un biais de sélection dans les données présentées aujourd'hui : les gens qui ont répondu à l'enquête sont-ils ceux qui sont les plus susceptibles d'avoir trouvé un emploi et d'être bien intégrés dans leur cursus ultérieur ? Les données présentées donnent peut-être une image optimiste de la réalité. Elle imagine que cette question sera probablement élucidée dans les prochaines enquêtes.

François HEILBRONN pense également qu'il est très important d'avoir les statistiques des débouchés de chaque master, notamment pour informer les nouveaux étudiants lors des inscriptions en master.

Maxime SAADA est d'accord avec Mara Dobrescu sur le fait que le taux de réponse de 57% un an après est faible. Il demande si des initiatives ont été lancées pour collecter les coordonnées des jeunes diplômés. Au-delà des statistiques plus détaillées, il aimerait savoir quels enseignements on en tire. Par exemple, considère-t-on que le délai moyen de quatre mois pour trouver un emploi est satisfaisant ? Le fait qu'au-delà de six mois, 30% des étudiants n'aient pas trouvé d'emploi est-il ou non satisfaisant ?

Michel PEBEREAU demande si on a une comparaison avec les écoles de commerce sur les taux de réponse. Par ailleurs, il aimerait savoir si le développement de ce genre d'études ne justifierait pas qu'on reprenne la question des droits de scolarité. Il pense que la capacité des gens à répondre à des questions sur les diplômes qu'ils ont obtenus est assez dépendante du prix qu'ils ont payé pour cela.

Richard DESCOINGS répond qu'à l'avenir, les résultats seront donnés par master. Il fait remarquer que c'est une révolution dans l'Institut. Pendant longtemps, l'unité de Sciences Po et de son diplôme voulait qu'on ne s'interroge pas sur ces différentes données. Sciences Po est très en retard sur ce point, ce qui a été facilité par le fait que personne ne trouvait trop gênant de montrer qu'il y avait des situations très

différenciées au regard des anciennes sections, et aujourd'hui des masters. Si on s'intéresse aux résultats par master, il devrait y avoir des conséquences pour les étudiants : ces résultats seront un outil d'information et donc de choix éclairé, mais aussi un outil de définition de l'offre de formation. Il faut cependant y apporter des bémols. Par définition, les statistiques ne s'appliquent pas aux destins individuels. Par exemple, statistiquement, il ne fallait pas créer d'école de journalisme puisque les débouchés sont limités dans ce secteur. Mais une personnalité peut, tout en étant informée de la réalité du marché du travail, décider de remonter à contre-courant et de réussir dans ce domaine. Il faut aussi des cas de ce genre. En tout état de cause, il faudra affiner les résultats master par master. Une donnée comme la rémunération moyenne n'a aucun sens : il y a trop de différences entre un pigiste recruté dans la presse écrite et un jeune cadre d'une grande entreprise globale, les écarts de rémunération sont de un à quatre.

En ce qui concerne l'évolution des offres de formation, le master de management de la culture et des médias est un peu flou et très large. Il suscite beaucoup d'espairs du côté des étudiants, qui souhaitent travailler dans des secteurs qui correspondent à leurs aspirations : la culture, la presse, l'édition. Il est très difficile de leur expliquer que le secteur presse-édition ne va pas tellement mieux que le secteur journalisme *stricto sensu*, que les créations d'emplois et le *flow* des recrutements sont faibles, que les emplois les plus sûrs sont ceux de la fonction publique et principalement de la fonction publique territoriale. Il faut faire de la pédagogie à deux niveaux : si on veut travailler dans des entreprises culturelles, il faut savoir que ce sont surtout des entités publiques et que les emplois se trouvent surtout au niveau territorial, par exemple dans les musées municipaux, les services culturels d'une mairie, et très peu au ministère de la Culture et dans les grands établissements culturels, qui recrutent par des concours spécifiques. Le direction travaille actuellement sur la question de savoir s'il faut maintenir en tant que tel ce master qui crée beaucoup d'espairs et donc beaucoup de déceptions à l'arrivée ou s'il faut maintenir des parcours de formation qui peuvent mener à ces différents métiers, mais en les adossant à des masters aux débouchés professionnels plus larges, afin que les éventuelles reconversions soient moins difficiles. Il faut concilier le souci de laisser les étudiants choisir leur formation et la nécessité de donner le maximum d'informations précises. Il sera donc important que ces enquêtes soient évaluées dans le temps. Ce n'est que par la comparaison d'une enquête à l'autre qu'on pourra voir s'il se passe quelque chose.

Pour ce qui est de savoir si le taux de réponse de 57% est trop faible, il n'y attache pas grande importance et rappelle que l'enquête a dû être réalisée rapidement. Comme toujours pour les enquêtes, l'administration du questionnaire est le moment essentiel. Pour l'enquête qui sera réalisée en décembre et au début 2008, on a utilisé le moment de la remise des diplômes en juillet 2007. Il y a donc un taux exceptionnel de connaissance des coordonnées des diplômés en juillet 2007. On a donc l'information la plus récente et la plus sûre. Si un diplômé ne répond pas, on peut le relancer, mais il y a des limites à la relance. Il n'est pas sûr que les 43% qui n'ont pas répondu sont ceux qui sont le plus au chômage ou dans des situations difficiles. Une partie des diplômés sont en poursuite d'études, en train de préparer des concours ou à l'étranger. Pour les anciens élèves étrangers, il ne va pas de soi de répondre. Il faut absolument améliorer le taux de réponse, mais il ne pense pas qu'en l'état, on puisse conjecturer sur les caractéristiques de ceux qui n'ont pas répondu. Les comparaisons entre les enquêtes dans le temps sont importantes, mais il souligne qu'il y a cinq ans, il n'y avait pas autant de données. Il faut donc être prudents dans les conclusions qu'on en tire. Mais il n'a pas constaté de grandes ruptures. L'évolution la plus marquante est qu'il n'y a plus de hiérarchie des débouchés professionnels. L'un des objectifs de Richard Descoings quand il est arrivé à la tête de l'Institut était de pouvoir dire que les élèves sont parfaitement en droit d'avoir des aspirations très différentes et qu'il n'y a aucune raison que l'Institut crée de la hiérarchie dans les représentations sociologiques des débouchés. Mais Sciences Po l'a fait pendant des années, avec l'idée que le service public était la voie royale et une forte pression sur les élèves. Cela a changé et il y a une plus grande liberté des étudiants dans le choix de leur formation et de leur avenir professionnel.

III. INFORMATION SUR LE MBA DE SCIENCES PO

a) Exposé

Richard DESCOINGS rappelle que Sciences Po a un MBA depuis une douzaine d'années. Ce MBA a été créé sur la proposition d'Alain Lancelot au Conseil et sa direction a été assurée jusqu'à présent par le professeur Rosa. Le marché des MBA est de plus en plus concurrentiel et les MBA sont des formations de plus en plus normées, avec une définition universelle et toutes sortes d'accréditations. Richard Descoings a pris la difficile décision de suspendre le MBA pour l'année 2008 parce qu'il y avait trop peu de candidats pour opérer une sélection correcte. Dans un MBA, on peut difficilement prendre tous les candidats qui se présentent et même si on les avait pris, on n'aurait eu que la moitié d'une promotion normale. Cette situation est survenue brutalement. Il y avait 34 élèves de MBA en 2004, ce qui était un bon chiffre puisque l'objectif avait toujours été d'avoir entre 28 et 35 élèves. Si on avait plus, il faudrait investir massivement pour dédoubler les groupes. Les effectifs sont passés à 28 élèves en 2005, 17 en 2006 et 13 en 2007. Les diplômés sont très contents, mais les effectifs des deux dernières années étaient en dessous de ce qu'il était raisonnable de faire. Richard Descoings a donc souhaité prendre le temps de la réflexion pour se poser plusieurs questions. La première est de savoir s'il faut qu'il y ait un MBA à Sciences Po. Cette question est biaisée par le fait qu'il y en a déjà un et on se demande donc plutôt s'il faut supprimer le MBA de Sciences Po. On a moins de liberté dans la réponse quand la question est formulée ainsi, parce que le signal envoyé n'est pas très favorable. La direction travaille plutôt sur l'option : pour maintenir un MBA à Sciences Po, quelles conditions doit-on réunir ? Par ailleurs, Sciences Po ne peut pas avoir toutes sortes d'ambitions en ce moment. L'Institut n'a pas vocation à jouer dans la cour où se trouvent HEC ou la *Wharton School*, ne serait-ce qu'en raison des normes qui font qu'un MBA est évalué en fonction du nombre de professeurs permanents en finance et en management. Si l'Institut veut être sur ce marché des jeunes professionnels, les MBA recrutant des gens qui ont cinq ans d'expérience professionnelle, il lui faudra trouver la niche de formation du MBA de Sciences Po attractif par rapport à ses compétiteurs. Ce ne sera pas simple parce que ce marché est saturé et que le coût d'accès pour revenir dans la course est très élevé. Richard Descoings a donc décidé de réunir une commission qui aura quelques semaines pour réfléchir au positionnement stratégique de ce MBA. Une fois qu'on aura déterminé ce positionnement stratégique, on posera la question de savoir quels sont les moyens humains, immobiliers et financiers qu'il faut pour inscrire cette stratégie dans la réussite et on lancera la campagne de recrutement des futurs élèves et professeurs. Parmi les éléments de la feuille de route de ce groupe de travail se trouve la question de savoir s'il est raisonnable pour Sciences Po de travailler seul pour ce MBA. L'Institut est peut-être trop faible pour lancer un MBA et dispose d'excellentes coopérations internationales, d'alliances et de doubles-diplômes. L'Institut pourrait peut-être trouver des nouveaux venus sur la scène internationale des MBA qui trouveraient également avantage à travailler avec Sciences Po. Le directeur ne pense pas à la scène française, européenne ou encore moins américaine, mais rappelle que Sciences Po commence à avoir un bon réseau de coopération internationale en Asie. Tout le monde se dit qu'il faudrait investir sur cette zone et Sciences Po a créé un 1^{er} cycle euro-asiatique. On pourrait réfléchir à la possibilité d'une formation s'appuyant sur l'Europe comme système de droit, comme marché et comme entreprise, et soit sur l'Asie en général, soit sur telle ou telle partie de l'Asie. Il faut relancer les choses, mais il faut faire preuve de beaucoup d'imagination pour réussir.

b) Questions et observations

Jean-Paul FITOUSSI demande si on sait pourquoi il y a une telle baisse des candidatures au MBA.

Mara DOBRESCU demande également quel diagnostic on porte sur le MBA. Le directeur a cité des problèmes externes, liés au marché des MBA, mais elle se demande s'il n'y a pas de facteurs internes qui ont pu expliquer ces problèmes. Elle s'étonne de ce que la niche d'attractivité dont parlait Richard Descoings ait apparemment existé en 2004 et plus en 2007. La baisse du nombre de candidatures pourrait éventuellement être résolue par une campagne d'information plus poussée sur ce MBA.

Michel PEBEREAU a le sentiment que quand l'Institut a démarré ce MBA, il l'a fait de façon un peu innocente, sans mesurer l'ampleur de ce que représente un MBA et, comme souvent à Sciences Po, à partir d'une démarche artisanale en essayant de rassembler les efforts pour que cela fonctionne. Pour la suite, il pense qu'il ne serait pas très bon d'arrêter puis de repartir. En outre, il ne pense pas que Sciences Po puisse continuer seul. Si l'Institut ne trouve pas de partenaire, il pense qu'il vaudrait mieux arrêter plutôt que de proposer une formation moyenne. En ce qui concerne un partenariat avec l'Asie, il

y a un très bon partenaire à Singapour, mais il craint qu'il ne soit déjà pris par d'autres. En France, les écoles d'ingénieurs seraient des partenaires possibles.

François HEILBRONN indique qu'il fait partie de la commission qui se penchera sur cette question. Il pense qu'il ne faudrait pas exclure un double MBA avec un partenaire américain. Sciences Po a déjà un partenariat qui fonctionne bien avec Columbia. Le fait pour cette université d'avoir une micro-niche avec un double MBA Columbia – Sciences Po ouvrant sur l'Europe n'est pas à exclure d'emblée. Sciences Po a une réelle notoriété, notamment sur les campus de MBA aux Etats-Unis, et peut utiliser ces atouts pour trouver un partenariat. Il cite l'exemple d'un double MBA université de Tel-Aviv – Wharton, qui fonctionne très bien, avec des professeurs qui enseignent souvent en alternance dans les deux établissements.

Richard DESCOINGS souligne que quelles que soient les campagnes de communication qu'on mène, si le produit ne convient pas, c'est de l'argent dépensé pour rien. Il n'y a qu'à comparer le nombre d'élèves reçus en 2004, qui est nettement supérieur au nombre de candidatures en 2007. Il pense que l'Institut n'a pas suffisamment investi, mais pas en communication, une bonne partie du budget du MBA étant consacrée à la publicité. Il n'est pas d'accord sur le fait que tout est affaire de communication. Il pense que l'aventure de ce MBA montre bien qu'aujourd'hui, il est très difficile pour une composante de Sciences Po de vouloir vivre sa vie sans Sciences Po. L'idée selon laquelle plus on est indépendant et moins on marche ne lui semble pas aller de soi. Il est possible que le choix qui a longtemps fait par le MBA d'être à côté des autres formations de Sciences Po, dans un monde où il faut essayer de joindre ses forces, ait abouti à une lente mais certaine disparition. Il sera ravi si Sciences Po trouve un accord avec une bonne université américaine, mais si on en est à dire qu'il ne faut pas partir seul au niveau global, il ne voit pas comment on pouvait dire qu'il fallait rester seul à l'intérieur de Sciences Po. Un partenariat avec une école d'ingénieurs pourrait être une bonne idée, parce que les MBA des écoles d'ingénieurs ne vont pas tous bien. Sciences Po a approché l'Ecole de Ponts, qui a filialisé son MBA sous forme d'entreprise et qui était très intéressé pour que Sciences Po vienne participer à l'augmentation du capital. Richard Descoings a dû expliquer que Sciences Po ne se situait pas dans cette problématique. Mais de manière générale, il croit qu'à l'avenir, tout ce qui permettra de lier la formation d'ingénieur à la formation de Sciences Po devra être développé.

Michel PEBEREAU propose que François Heilbronn fasse le lien entre le Conseil et la commission de réflexion sur le MBA. C'est un sujet important pour l'image de Sciences Po, parce que rien n'est pire que d'avoir un produit qui n'est pas de qualité.

Richard DESCOINGS indique que deux autres membres du Conseil participeront à la commission : Maxime Saada et Emmanuel Goldstein.

Michel PEBEREAU fait remarquer qu'il ne faudra pas s'acharner si on ne trouve pas de solution.

IV. INFORMATION SUR LE PROGRAMME ANGLOPHONE DU 1^{ER} CYCLE

a) Exposé

Cédric PRUNIER indique qu'il s'agit d'un programme anglophone sur le campus de Paris, les campus en régions ayant depuis longtemps des cursus bilingues ou trilingues. Ce programme a été lancé à la rentrée 2006-2007, avec une centaine de cours, contre une quinzaine d'enseignements en anglais en 2005-2006. Ce programme compte maintenant 50 enseignements d'ouverture et 20 cours magistraux par semestre. Le dossier envoyé aux membres du Conseil comprend la brochure présentant ces enseignements. Les objectifs de la création de ce programme étaient différents selon les publics. Pour les étudiants de Sciences Po, il s'agissait de renforcer la pratique de la langue anglaise, de préparer la 3^{ème} année, qui est souvent dans un cadre anglophone, de répondre à la demande des étudiants qui voyaient se développer des cours en langues étrangères sur les campus en régions et pas à Paris et de

répondre à la demande des recruteurs. Pour les étudiants internationaux, il s'agissait de renforcer l'attractivité de l'établissement dans un contexte où il y avait une forte augmentation des effectifs de 1^{er} cycle. Tous les étudiants de 1^{er} cycle passant leur 3^{ème} année à l'étranger, il était important de pouvoir augmenter les échanges alors que le niveau de français des étudiants en échange et le nombre de pratiquants étaient en baisse. Aujourd'hui, le programme comporte 50 enseignements d'ouverture et 20 cours magistraux qui se répartissent dans neuf mentions : économie, études européennes, *French Studies*, histoire, relations internationales, droit, science politique, développement durable et journalisme. Les cours magistraux, qui durent deux heures, ont un format spécifique, avec une demi-heure d'interaction et d'échanges avec les étudiants. Ils ne rassemblent pas plus de 60 élèves et sont accompagnés d'un *teaching assistant* qui encadre les travaux écrits des étudiants. Tous les étudiants français suivent aujourd'hui quatre cours par an : deux enseignements d'ouverture et deux cours magistraux, sauf s'ils n'ont pas un niveau 3, auquel cas ils doivent attendre de parvenir au niveau 3 pour pouvoir choisir tous les cours. Il y a une grande souplesse pour les étudiants du programme en échange, puisqu'ils peuvent suivre l'ensemble de leurs 14 heures de cours hebdomadaires tout en anglais, tout en français ou dans un programme mixte. En ce qui concerne l'évaluation, elle a ses limites au bout d'une seule année de fonctionnement. On constate cependant une forte adhésion des étudiants français de Sciences Po, ce qui n'était pas gagné d'avance puisqu'il y avait beaucoup de craintes de voir autant de crédits attribués sur la base du niveau d'anglais des candidats. Ce programme a eu un effet vertueux sur le niveau global de langues, parce que beaucoup d'étudiants veulent accéder au niveau 3 pour pouvoir suivre ces cours en anglais. L'année dernière, 80 élèves n'avaient pas le niveau 3 au premier semestre. Il n'en restait plus que 20 au second semestre. En outre, les étudiants français apprécient beaucoup la possibilité de faire des choix, qui a été développée par le grand nombre d'enseignements créés. On constate aussi une forte adhésion au niveau des étudiants en échange, dont le nombre a fortement augmenté, notamment ceux provenant des universités américaines et anglophones en général. C'était un des objectifs de la création de ce programme, puisque la majorité des étudiants souhaitent faire leur séjour d'études dans une zone anglophone. Sciences Po a même su lever les réticences initiales de certaines grandes universités américaines, qui ne voyaient pas forcément d'un bon œil le fait que leurs étudiants viennent suivre des cours en anglais à Sciences Po. C'est un peu paradoxal, parce qu'ils l'acceptaient très bien pour de nombreuses universités européennes, mais pas pour la France et pour Sciences Po en particulier. Mais aujourd'hui, des étudiants de l'université de Pennsylvanie ou de Harvard suivent ces cours, ce qui montre que les réticences sur leur qualité ont été levées. Enfin, ce programme a multiplié les possibilités de brassages entre étudiants français et étudiants internationaux. Désormais, à l'exception de trois cours qui sont spécifiquement réservés aux étudiants en échange, tous les cours sont ouverts à la fois aux étudiants français et aux étudiants internationaux en échange. Cela permet au campus parisien de bénéficier au maximum de la présence massive d'étudiants internationaux en 2^{ème} année, ce qui n'était pas toujours le cas auparavant.

Michel PEBEREAU le remercie et constate que dans ce domaine, Sciences Po progresse bien et dans la direction que le Conseil s'était donnée.

V. ADOPTION DU PROCES-VERBAL PROVISoire DE LA SEANCE DU 16 OCTOBRE 2007

Le procès-verbal est adopté sous réserve de quelques modifications.

VI. ECHANGE D'INFORMATIONS SUR DES QUESTIONS DIVERSES

Richard DESCOINGS donne des informations sur plusieurs éléments qui sont intervenus depuis l'envoi de l'ordre du jour. Le premier est une bonne nouvelle. Sciences Po est membre d'un consortium d'universités européennes qui a répondu à un appel d'offres de la Commission européenne pour créer une école de droit en Chine. Il y a beaucoup de travail du point de vue de la formation des juristes, des juges et des avocats en Chine, aussi bien dans le droit privé que dans toutes les autres branches du droit. Deux consortiums étaient en compétition : l'un considéré comme français, comprenant notamment Paris I et Paris II et très appuyé par les ambassades françaises en Asie et plus particulièrement en Chine, et l'autre plus européen, comprenant la l'Université Robert-Schuman et Sciences Po, avec l'Allemagne comme leader. Pour représenter la France dans ce réseau européen, Sciences Po avait fait alliance avec

Strasbourg, qui est une très bonne faculté de droit, et l'université leader de ce réseau était l'université de Hambourg. Le deuxième réseau a remporté l'appel d'offres et comme membre de ce réseau, Sciences Po a participé à la constitution de l'école de droit en Chine. C'est pour Sciences Po un encouragement. L'université de Strasbourg avait fait un Paris en se fiant à la capacité de formation en droit de Sciences Po, dans un contexte où des universités comme Paris I voient Sciences Po comme un intrus dans ce secteur.

Michel PEBEREAU souligne que c'est un grand succès, aussi bien en soi que dans le contexte de la compétition juridique de Sciences Po avec d'autres universités.

Richard DESCOINGS précise que cette école de droit en Chine fera beaucoup de formation continue. Dans ce registre, l'Institut va se lancer dans un marché qu'il ne connaissait pas jusqu'à présent : celui de la formation professionnelle continue des sportifs de compétition. Pour les sportifs qui font des compétitions internationales, la formation n'est pratiquement pas organisée. Pour les sports où on commence très tôt la compétition, comme le tennis, les sportifs sont obligés d'abandonner l'école très tôt, le plus souvent sans aller jusqu'au bac. Les lycées qui organisent des filières sport-études existent, mais ils sont peu nombreux et peu adaptés à l'organisation des compétitions. Sciences Po souhaite proposer à des sportifs de haute qualité qui sont en compétition au début de leur âge adulte de commencer par de la formation tout au long de ces compétitions, puis une fois qu'ils auront achevé la compétition, de faire de la formation initiale sans qu'il y ait eu solution de continuité avec la formation intellectuelle pendant des années. En effet, c'est quand il y a eu une interruption totale que les reconversions professionnelles sont les plus difficiles : après avoir été un sportif exceptionnel, il est difficile de se retrouver à 24 ans sans avoir son bac et sans avoir étudié pendant des années. Avec le Racing club, le Team Lagardère et sous l'égide de la fondation Jean-Luc Lagardère, Sciences Po va se lancer dans la formation continue de sportifs de haut niveau qui font de la compétition. Le Racing a l'avantage d'être plutôt proche de Sciences Po.

Michel PEBEREAU demande si la fondation Lagardère financera la formation.

Richard DESCOINGS confirme que ce sera le cas. Dans le même temps, Sciences Po réfléchit à quelque chose de plus vaste, qui serait un programme sport-études propre à Sciences Po. Ce programme de 1^{er} cycle aurait pour objectif de proposer à des bacheliers qui veulent poursuivre de la compétition ou de l'entraînement sans pour autant être des professionnels d'être formés à Sciences Po. L'idée est que les qualités de ténacité et de volonté qui font les sportifs de haut niveau sont très recherchées par les entreprises et par les administrations publiques. Si on leur assure parallèlement une formation intellectuelle fondamentale de haut niveau, on en fera des élèves de master tout à fait remarquables. En revanche, en master, ils devront consacrer la totalité de leur temps aux études. Cela pourrait attirer de nouveaux flux de candidatures qui seraient très intéressants pour Sciences Po. On aurait donc une offre assez complète : de la formation continue pour des jeunes sportifs de très haut niveau et une formation initiale pour de jeunes bacheliers très impliqués dans le sport, avec l'idée de trouver des transports qui soient des entreprises dans le secteur du sport ou simplement des entreprises qui seraient intéressés par ce genre de candidats sur le marché du travail.

Michel PEBEREAU rappelle que son prédécesseur à la présidence du Conseil, François Goguel, avait un attachement particulier à l'enseignement du sport à Sciences Po. Il serait très satisfait de ce programme.

Richard DESCOINGS rappelle qu'il avait indiqué au Conseil que Sciences Po travaillait sur la création d'un incubateur d'entreprises. Les choses ont beaucoup avancé puisque Sciences Po est en pourparlers avec une école d'ingénieurs, Télécom Paris-Tech, qui a déjà un incubateur qui fonctionne bien et a créé une centaine d'entreprises sur quatre ans. Par ailleurs, Philippe Hayat a accepté de prendre la direction de ce projet. C'est un entrepreneur, auteur de l'initiative « 100 000 entrepreneurs », qui présente dans tous les collèges, notamment les plus difficiles, ce qu'est la vie professionnelle et la possibilité de créer une entreprise, et rassemble les entrepreneurs pour qu'ils s'investissent dans la réussite des collégiens et des lycéens. Il a également développé la filière entrepreneuriat à l'ESSEC.

En ce qui concerne le projet de second campus de Sciences Po en Ile-de-France, Richard Descoings avait présenté lors du précédent Conseil les raisons de chercher à installer ce campus et quelles étaient les implantations envisagées : Marne-la-Vallée, Villetaneuse ou Créteil. Après beaucoup de discussions et de réflexions, Sciences Po propose d'être membre associé du pôle de recherche et d'enseignement supérieur université Paris-Est. Ce PRES comprend aujourd'hui Marne-la-Vallée, l'Ecole des Ponts et l'université de Créteil. Cela permettra de travailler avec trois institutions en même temps. La localisation du second campus serait sans doute à Créteil, entre le CHU Henri Mondor et la faculté de droit. Entre le développement du droit à l'Institut et tous les liens qu'il peut lier avec une faculté de droit qui a l'inconvénient d'être dans des universités trop près de Paris pour échapper à l'attractivité des universités parisiennes, mais qui est de très bonne qualité, ce serait une bonne solution. Si Sciences Po souhaite, comme avec l'université Pierre-et-Marie-Curie, développer d'autres doubles cursus scientifiques de type sciences et sciences du vivant, la proximité du CHU Henri Mondor est chance remarquable. Le PRES et les deux universités concernées sont très satisfaites de ce projet, au moment où une partie des professeurs de l'Ecole des Hautes Etudes ne souhaitent pas s'installer à Aubervilliers. En s'implantant dans l'est de l'Ile-de-France, sur le campus d'une université existante et en lien avec un PRES, Sciences Po continuerait à jouer un rôle pionnier. La Ville de Créteil est également très satisfaite, puisque ce campus ferait venir 2000 élèves, plus les salariés et les enseignants. Du point de vue du développement économique, ce n'est pas négligeable. Pour le département du Val-de-Marne, qui a du mal à se donner une image, c'est également un projet très positif. Jean-Paul Huchon a écrit à Valérie Pécresse pour apporter l'accord de la Région à la fois sur le principe et sur le choix possible de l'implantation. Reste à obtenir l'avis de l'Etat. Madame Pécresse a dit que c'était un projet intéressant et était assez sensible à Villetaneuse et à l'aspect Plan Marshall pour les banlieues. Richard Descoings a fait remarquer que Sciences Po travaille depuis 7 ou 8 ans avec des établissements situés dans des villes de l'agglomération parisienne et que la création d'un second campus de Sciences Po relève plus de la politique universitaire que d'un plan banlieue. Il est préférable de fonder le choix de cette implantation sur un potentiel scientifique et pédagogique que sur une approche généreuse mais peut-être moins porteuse. L'autre élément complexe du projet est l'élément financier. La politique budgétaire de l'Etat aujourd'hui va surtout au rattrapage en faveur des universités, qui en ont besoin. Richard Descoings essaie de faire accepter l'idée que tout en procédant à une politique de rattrapage, il faudrait aussi aider les établissements universitaires qui ont une dimension internationale et qui mènent aussi une politique d'investissement. En effet, faudrait aussi avoir quelques champions universitaires. Le directeur a indiqué à l'Etat qu'on ne pourra commencer à discuter sérieusement de l'augmentation du périmètre de Sciences Po que lorsque le périmètre actuel sera solidifié pour les cinq années à venir. On ne peut pas développer ce que Sciences Po est aujourd'hui si l'Etat n'assure pas son développement à périmètre constant.

Michel PEBEREAU pense que c'est une approche très positive et réaliste des problèmes qui se posent. Il est évident que la contrainte financière est centrale dans toutes ces questions. La séance est levée à 10 heures.