

CONSEIL DE L'INSTITUT
PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE DU 29 JANVIER 2019

Présents :

Richard BALME, Catherine BLANC, Théo GUÉRET, Mathieu FERRY, Amine HAFIDI (arrivée à 8h55), François HEILBRONN, Samuel KHALIFA, Marc LAZAR, Emmanuel LAZEGA, Romaric LAZERGES, Adèle LEPOUTRE (arrivée à 8h43), Fabien LOUCHARD, Vincent MARTIGNY (arrivée à 8h40), Nicolas METZGER, Vincent MORANDI, Karoline POSTEL-VINAY, Lina PIZZI, Marion STERN.

Absents ou excusés

Côme AGOSTINI (procuration à Lina PIZZI), Simon CORDONNIER (procuration à Vincent MORANDI), Frédéric DARDEL (procuration à Nicolas METZGER), Olivier DUHAMEL (procuration à François HEILBRONN), Grégoire ÉTRILLARD (procuration à Vincent MARTIGNY), Manuelle FRANCK (procuration à Nicolas METZGER), Lucie KRAEPIEL, Jeanne LAZARUS (procuration à Richard BALME), Marie-Christine LEMARDELEY, Florence MÉAUX (procuration à François HEILBRONN), Marie RASSAT (procuration à Vincent MORANDI), Florence ROBINE, Arnaud ROBINET, François-Joseph RUGGIU.

Assistaient à la séance :

Nelly ANTOINE	représentante du recteur
Pauline BENSOUSSAN	directrice du pilotage transversal
Myriam DUBOIS-MONKACHI	directrice de la scolarité
Bénédicte DURAND	directrice des études et de la scolarité
Michel GARDETTE	directeur de l'information scientifique
Ismahane GASMI	chargée de mission
Frédéric MION	directeur de l'IEP de Paris
Andreas ROESSNER	directeur de la vie étudiante
Maxime MARZIN	directeur du centre pour l'entrepreneuriat
Gabriela REHOROVA	directrice des admissions

*

* *

I. Bilan 2018 des admissions	2
II. Présentation du Centre pour l'entrepreneuriat	13
III. Adoption du procès-verbal provisoire de la séance du 20 novembre 2018	20
IV. Échange d'informations sur des questions diverses	21

**CONSEIL DE L'INSTITUT
PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE DU 29 JANVIER 2019**

La séance est ouverte à 8 h 32 par Nicolas METZGER.

Nicolas METZGER

Bonjour à toutes et tous, je suis très heureux de vous retrouver et je profite du fait que nous sommes encore au mois de janvier pour vous souhaiter, cette fois-ci de vive voix, à toutes et tous une très belle année 2019. J'espère qu'elle vous apportera tout le bonheur que vous méritez, chacune et chacun d'entre vous.

L'ordre du jour comporte deux points importants : 1. Le bilan 2018 des admissions, qui a été effectué cette année un peu plus tardivement que d'habitude, mais pour de bonnes raisons comme nous allons le voir ; 2. Une présentation du centre pour l'entrepreneuriat, qui n'a encore jamais été présenté dans cette instance. 3. L'adoption du procès-verbal de la séance du 20 novembre 2018 ; 4. Nous procéderons éventuellement à quelques échanges sur des questions diverses.

I. BILAN DES ADMISSIONS

Nicolas METZGER

Je vous propose d'entrer dans le vif du sujet avec le bilan des admissions 2018, qui ouvre d'ailleurs la perspective d'un grand chantier : Madame DURAND nous l'expliquera le moment venu. Je cède la parole à Madame CROUZET (REHOROVA) pour la présentation de ce bilan.

a) Exposé

Gabriela REHOROVA

Merci beaucoup, Monsieur le Président. Bonjour à tous. J'ai le plaisir de partager avec vous aujourd'hui le bilan de la campagne d'admissions 2018, résumé dans la note que vous avez effectivement l'habitude de recevoir à la rentrée, et que nous avons réalisée cette année avec un peu de retard.

Le bilan que vous avez reçu – et j'ai cru comprendre que les habitudes ont changé au sein de cette instance, et que vous ne l'avez plus, malheureusement, sous les yeux, mais nous allons le projeter sur l'écran. Le bilan présente les chiffres des campagnes d'admissions qui ont été effectuées sur l'année 2017-2018, sur la campagne d'admission 2018. La campagne telle qu'elle a été présentée dans la note se concentrait principalement sur l'analyse des candidats et des admis bien sûr, mais nous avons également intégré cette année les informations sur les chiffres d'étudiants présents : les taux de présence, les fameux yields des différentes procédures d'admissions. Car en effet, comme vous le savez, nos admis ne seront pas tous, finalement, présents dans nos salles de cours : certains choisissent de ne pas rejoindre Sciences Po malgré le fait qu'on a effectué une offre d'admission pour eux. Ainsi, pour une grille de lecture complète du bilan de la campagne 2018, ces éléments nous semblaient importants à préciser.

Quel est le bilan d'ensemble de la campagne 2018 ? Pour la première fois, en 2018, le nombre total de candidats à l'entrée à Sciences Po a dépassé la barre des 20 000 – nous sommes à 20 621 au total. Une hausse de 16 % des candidatures place l'attractivité de Sciences Po à un niveau inégalé, notamment au niveau Master, où la réforme de la procédure d'entrée française a engendré un pic de candidatures. L'afflux de candidatures est allé de pair avec une sélectivité en hausse. Le taux de sélection global est passé de 25 % en 2017 à 21 % en 2018. En bachelor, côté Collège Universitaire, la progression des candidats a poursuivi sur sa lancée, avec +8 % d'augmentation de candidatures par rapport à 2017. Et

un taux global de sélection toujours exigeant, à +17 %, contre 19 % en 2017. Nous avons admis 801 étudiants par la voie par examen, 160 par la voie CEP – les conventions d'éducation prioritaire – 636 par la procédure internationale, et 307 par les doubles diplômes en France et à l'international.

Le taux de présence – le yield – moyen au Collège Universitaire s'est établi à 81 % en 2018. Les admis des procédures françaises sont venus à 91 %, 92 %, tandis que seulement trois admis sur quatre ont accepté notre offre d'admission par la procédure internationale, et seulement un admis sur deux a décidé de venir pour ceux qui étaient admis par les doubles diplômes au niveau du Collège Universitaire.

En termes de diversité, les admis du Collège Universitaire nous viennent de 93 pays différents – la France comprise. Le continent européen est en tête, suivi par l'Asie et l'Amérique. Les admis des procédures françaises représentent 64 % de l'ensemble du corps de la promotion que nous avons recrutée. Les candidats qui sont issus des procédures françaises sont issus eux-mêmes de plus de pratiquement 1600 lycées différents. Les admis nous viennent de plus de 500 lycées différents en France. Et la majorité de nos admis des procédures françaises nous viennent des lycées qui sont situés en régions, hors Ile-de-France, parce qu'en effet, 61 % des admis par la procédure CEP et Bac 0 viennent des régions et d'outre-mer. Les admis français viennent également d'une diversité habituelle, que vous avez l'habitude de constater, de filières et de séries de baccalauréats. Par exemple, pour la procédure Bac 0, nous avons traditionnellement une petite majorité de séries ES : 50 % d'admis viennent de cette série-là ; 30 % de séries S, et à peu près 20 % de séries L. Nos admis internationaux nous viennent de plus de 500 lycées différents dans le monde, et sont très majoritairement titulaires de baccalauréats étrangers. Pour ce qui est du genre, 57 % des admis sont des jeunes filles, et 43 % sont de jeunes hommes.

Les admis du Collège Universitaire ont été affectés sur nos 7 campus, avec un taux qui ne cesse de progresser en faveur des campus en régions : en 2018, 69 % de nos admis ont été affectés sur les 6 campus en régions, et 31 % ont été affectés sur le campus de Paris, contre 65 % l'année dernière, et 35 % sur Paris en 2017.

Pour ce qui est des Masters, le nombre de candidats en Masters connaît en 2018 un pic, avec près de 30 % d'augmentation globale par rapport à 2017. Là aussi, la sélectivité a augmenté avec l'attractivité : avec 8915 candidats et 2108 admis, le taux de sélection a atteint 24 % en 2018, contre 30 % en 2017. Nous avons admis 445 étudiants par la procédure française, 1230 par la procédure internationale, et 433 par les doubles diplômes en France et à l'international. Le taux de présence, le yield moyen en Master est de 56 %, ce qui signifie que le taux de déperdition est bien plus élevé en Master qu'au Collège Universitaire, car un seul admis en Master sur deux a décidé de rejoindre nos murs, et d'accepter notre offre d'admission. Les admis par la procédure française sont venus à 76 %, tandis qu'ils étaient seulement 57 % à venir par la procédure internationale, et 46 % par les doubles diplômes.

Comme nous l'avons déjà évoqué, nous observons en 2018 au niveau Master une forte progression du nombre de candidats. Cette progression est portée à la fois par une tendance de fond, et à la fois par un effet conjoncturel. Côté tendance de fond, le saut de candidatures internationales et de doubles diplômes se prolonge, avec une augmentation de 16 % depuis 2017 – ce qui nous amène à une promotion d'admis de plus de 100 nationalités différentes. Côté conjoncturel, sur la procédure française en Master, après plusieurs années de stabilité, nous avons constaté une hausse globale de +53 % de candidats. Et si on regarde uniquement les candidats qui ne viennent pas par les partenariats de conventions, et qui sont donc, eux, dispensés de la première étape – qui est le dossier de candidature – et qui sont ajoutés directement à l'oral, nous constatons une augmentation de + 58 %.

Cette augmentation de candidats résulte indéniablement de la réforme adoptée en 2017. La suppression de l'épreuve écrite et l'introduction d'une double évaluation de dossiers a convaincu davantage de candidats de tenter leur chance. Sans impact sur le niveau des admis, cette réforme a permis de diversifier les profils des candidats et des admis.

Si les classes préparatoires, les études de droit, de littérature, ou de sciences sociales fournissent toujours le plus gros contingent de nos candidats, le recrutement en 2018 s'est ouvert à de nouveaux profils : candidats issus des filières scientifiques notamment, mais aussi d'économie, de finance, et de gestion. Une diversification qui est aussi sociale, puisque 28,4 % des candidats en Master sont boursiers : une progression de 2 % par rapport à 2018. Enfin, avec le développement de la notoriété des programmes

de Master et des doubles diplômes, et le repositionnement de nos huit écoles, nous observons qu'il y a également un repositionnement des viviers de candidats. L'école d'affaires publiques rassemblait traditionnellement des candidats français, et PSIA, des candidats internationaux. Cela reste toujours vrai si l'on regarde les grandes masses de chiffres, mais nous constatons que c'est en train d'évoluer sensiblement, et que nos formations au niveau Master sont attachées de plus en plus fortement à la diversification des profils de leurs candidats et de leurs admis, que ce soit du point de vue de la diversité géographique, sociale, ou académique.

Pour ce qui est des Masters en un an et du doctorat, le bilan des campagnes d'admissions 2018 comprend également une information sur ces programmes. Pour les Masters en un an, les candidatures ont augmenté de 13 %. Nous avons fait 182 offres d'admissions. Le taux d'admissions est amené à 49 % sur ces programmes, et le taux de présence est d'environ 50 % ici également. Il y a une très grande diversité dans les profils des candidatures que nous recevons, et des candidats auxquels nous faisons des offres sur ce programme. Au niveau du doctorat, l'année 2018 a été marquée par une croissance de candidatures de +13 % par rapport à l'année 2017. Et l'École Doctorale a proposé à 52 candidats de rejoindre nos formations de doctorants.

Enfin, l'année 2018 témoigne également de la poursuite des efforts déployés par Sciences Po pour la mixité sociale, une politique d'aide sociale et le droit de scolarité unique. Je crois savoir que vous avez récemment eu une présentation du bilan de l'aide sociale, je ne vais ainsi pas m'arrêter davantage sur ce point. Bien sûr, je pourrai répondre à vos questions si vous en avez sur ce sujet.

Je m'arrêterai là. Je vous remercie pour votre attention, et je serais ravie de répondre à vos questions ou d'apporter des précisions, si vous souhaitez en savoir plus. Merci beaucoup.

b) Questions et observations

Nicolas METZGER

Je vous remercie pour cette présentation synthétique. J'ouvre à présent le débat. Monsieur LOUCHARD, vous avez la parole.

Fabien LOUCHARD

Je vous remercie, Monsieur le Président. Je voulais vous remercier de votre présentation très détaillée. Je voulais souhaiter à tous les membres du Conseil une bonne année 2019, en espérant que celle-ci soit une année de coopération encore plus accrue entre toutes les équipes de Sciences Po et les élus étudiants. Je remercie Madame REHOROVA de la présentation détaillée qu'elle nous a faite. Et j'aurai une petite remarque à faire sur les candidats au Collège Universitaire, et sur les admis aussi : je remarque quand même que 42 % de tous les candidats qui viennent de France ou de l'étranger proviennent de l'Ile-de-France, ainsi que 25 % des admis. C'est quand même un taux qui est très élevé par rapport aux 12 millions de Franciliens, et je voulais savoir quelle stratégie existe à Sciences Po pour diversifier encore plus le champ des candidatures et le champ des admis pour les années à venir. Je vous remercie.

Romarc LAZERGES

Effectivement, c'est un point tout à fait intéressant, néanmoins je relève – mais je suis sûr que vous avez une analyse – que si on regarde les chiffres, sur la question de la sélection au Collège Universitaire des lycéens venant d'Ile-de-France, il me semble qu'elle soit deux fois plus forte pour ces élèves que pour les élèves venant des régions. Je pense que les raisons peuvent être multiples. Peut-être que tendanciellement, les étudiants qui tentent en régions sont plus forts en moyenne que ceux qui tentent en Ile-de-France ? Je n'ai pas l'explication, mais en tout cas je me suis amusé au petit calcul. Vous avez raison de dire qu'il y a 25 % de candidats d'Ile-de-France – 42 %, mais il n'y a que 25 % d'admis. Donc, cela veut dire que le taux de sélection des étudiants qui viennent d'Ile-de-France est en fait deux fois inférieur au taux de sélection des étudiants qui viennent de régions. Je n'ai pas de conclusion, à mon avis, directe à en tirer, mais j'attire votre attention sur ce point.

Tout à l'heure vous avez indiqué un chiffre, on l'a vu dans le dossier, il y a 1500 lycées. Ou plutôt : les candidats représentent 1500 lycées au Collège Universitaire. Vous avez cité un chiffre sur les candidats admis, on n'a pas d'informations dans le dossier sur le nombre de lycées qui sont représentés parmi les admis, et comment cela se répartit. Est-ce qu'il y a une étude fine sur ce sujet ?

Et la deuxième question que j'avais, vous y avez insisté, c'est sur les Masters, où effectivement on remarque ce que vous appelez le yield, qui est significativement inférieur au yield en Collège Universitaire, qui est de plus de 90 % au Collège Universitaire, et en Master qui est autour de 56 %. Et je voulais vous interroger : est-ce que c'est une tendance, on va dire, classique ? Et est-ce que c'est quelque chose qu'on regarde, qui est préoccupant, peut-être qui ne l'est pas parce que ce sont des étudiants qui sont plus avancés dans leurs études ? Mais cela veut dire quand même qu'on a plus d'étudiants plus volatiles en Master.

Et plus globalement, j'ai regardé les chiffres, et j'étais impressionné – je pense, comme tout le monde – par le nombre d'admis, la dynamique, le taux de sélection qui est quand même extrêmement important. Il faut s'en réjouir, et à la fois on se dit que c'est quand même assez difficile d'entrer à Sciences Po.

Gabriela REHOROVA

Merci beaucoup pour vos questions. D'abord sur la première question concernant l'Ile-de-France : c'est un tableau que nous avons décidé de vous présenter de cette façon-là pour la première fois, parce que nous nous sommes vraiment posé la question de comment se traduit la question des candidats et des admis sur l'ensemble du Collège Universitaire. Donc, nous avons combiné les chiffres pour l'ensemble des procédures d'admissions qui nous concernent : la procédure par examen, la procédure internationale, et la procédure CEP. Nous n'avons pas inclus dans le chiffre du tableau que vous avez cité, concernant le différentiel de candidats Ile-de-France et admis en Ile-de-France, des procédures des doubles diplômes, parce que vous savez que ce sont des programmes dont les admissions sont gérées chez nos partenaires, et nous n'avons pas de données qui nous permettent d'analyser le point que nous venons d'évoquer. Effectivement, quand on regarde le tableau, ce chiffre de 42 % de candidats qui nous viennent de l'Ile-de-France, et ensuite 25 % d'admis qui viennent de l'Ile-de-France, sont des chiffres frappants. En fait, il y a une explication : à l'intérieur de ces chiffres-là, nous avons les candidats CEP. Les candidats CEP, déjà vous savez que dans notre réseau de partenariats il y a notamment 106 lycées partenaires. La majorité de nos partenaires se situent en Ile-de-France. Les candidats se déclarent auprès de nous, dans notre logiciel d'admission, avant même que les lycées fassent la sélection, parce que l'admissibilité est complètement déléguée à nos lycées partenaires.

Donc, nous avons beaucoup de candidats qui se déclarent intéressés par le dispositif CEP dans nos lycées partenaires. Et c'est pour cela que le chiffre de candidats qui nous viennent de l'Ile-de-France est relativement important. Ensuite, ce sont des lycées partenaires qui effectuent l'admissibilité de ces candidats, et on nomme ces candidats admissibles à l'oral de Sciences Po. Et c'est là où on a déjà une sélection très sévère. Et enfin, nous avons l'oral, qui est aussi sévère, et qui nous a permis de recruter, là en 2018, les 160 étudiants CEP.

Donc en fait, le chiffre des 42 % venant de l'Ile-de-France est un peu biaisé par le fait que nous avons beaucoup de candidats qui se déclarent candidats par la procédure CEP, mais ils ne sont pas tous présélectionnés ensuite par leurs lycées, et nous faisons une sélection ensuite sur l'oral, qui nous permet de faire ce lien de très grande sélectivité, mais qui en fait est un peu faussé par ce que je viens d'expliquer.

Sur la stratégie de notre recrutement, je vais laisser Bénédicte répondre à la question.

Pour ce qui est de la question des lycées au Collège Universitaire, des candidats qui nous viennent de plus de 1500 lycées, et que les admis viennent de plus de 500 lycées, c'est tout simplement une information qui vient de l'analyse de la liste des lycées qui se déclarent. Parce que les candidats déclarent en fait d'eux-mêmes les lycées dont ils sont originaires, donc c'est comme cela qu'on a pu identifier les 1500 lycées. Et de la même façon, nous avons fait un tri sur la base de ce qu'ils ont déclaré.

Le fait que les admis viennent de 1500 lycées différents, c'est quelque chose d'assez habituel. Nous savons que sur l'ensemble du Collège Universitaire, les admis viennent à partir de 1000 lycées si on

combine toutes les procédures. Maintenant, nous n'avons pas réalisé d'analyses plus approfondies sur le lien entre la richesse du nombre de lycées d'où viennent les candidats, et ensuite le fait que les admis, finalement, viennent d'un petit peu moins de lycées que ceux qui sont représentés par notre corps de candidats. Mais nous allons nous pencher sur ces questions bien sûr, parce que c'est tout à fait important. Enfin, sur la dernière question, sur le yield de 80 % au collège Universitaire, et 56 % en Master : oui, ce sont des tendances assez habituelles. Quand on a des yields qui sont assez faibles, c'est-à-dire le taux de présence qui est faible, on sait qu'on fait face à une concurrence assez féroce. Donc, au niveau des formations de Master, c'est quelque chose qu'on a pu observer depuis plusieurs années, que les candidats candidatent en fait à plusieurs établissements concurrents, et choisissent au final de rejoindre l'établissement qui leur convient le mieux puisqu'ils reçoivent plusieurs offres d'admissions. Au niveau du Collège Universitaire, c'est un phénomène un peu plus nouveau. Nous avons quand même un taux de présence qui est très fort pour les procédures françaises, mais qui n'est plus à 100 % comme cela pouvait l'être dans le passé. Donc là aussi, je pense qu'on peut observer une émergence d'une certaine concurrence pour Sciences Po, et il faut qu'on soit attentif à ce sujet-là.

Nicolas METZGER

Madame la Directrice des études et de la scolarité, je pense que vous souhaitez apporter quelques précisions sur la stratégie de recrutement ?

Bénédicte DURAND

Absolument. Sur la question de l'attractivité de notre établissement à l'ensemble des lycéens français, quelle que soit leur région d'origine, c'est évidemment un enjeu pour nous, parce que nous sommes encore aujourd'hui perçus comme un établissement parisien, et donc naturellement attractif et visé par des lycéens franciliens. Ce qui explique d'ailleurs peut-être la différence de sélectivité : on tente plus facilement Sciences Po quand on est en Ile-de-France que lorsqu'on est en région, et donc on est plus audacieux et peut-être un peu plus compétent sur son propre dossier scolaire, alors qu'un étudiant de région aura sans doute, étant donné le chemin à faire de mobilité pour venir de sa région, sera sans doute naturellement plus exigeant avec lui-même, ce qui explique peut-être une différence de sélectivité que l'on observe en fin de compte.

Donc, pour autant, Sciences Po est un établissement à dimensions nationale et internationale, et la dimension nationale passe par une attention forte à la diversité des publics lycéens. Donc, la stratégie se décline en deux volets. Un premier volet, qui a été ouvert par la réforme du Collège, qui est de dire que les campus en régions sont des postes avancés de Sciences Po. Et ce sont donc des morceaux du Collège Universitaire tout à fait équivalents en termes de nature et en termes de qualité d'offre de formation, et qui se trouvent en proximité des lycéens français – en plus grande proximité. Pour un certain nombre de nos lycéens, c'est sans doute plus simple d'envisager une mobilité à Poitiers qu'à Paris. Pour autant fallait-il que l'offre proposée à Poitiers, dans ses fondamentaux, soit équivalente à celle proposée à Paris : c'est tout l'enjeu de la réforme du Collège Universitaire, qui est maintenant en place, et qui vise aussi à précisément équilibrer davantage le mix étudiant entre étudiants nationaux et étudiants internationaux. Donc cela, c'est un premier élément de la stratégie, il est en cours de prise de connaissance par les familles : de l'existence de ces campus en régions, qui leur sont aussi ouverts, qui sont aussi ouverts aux étudiants français. Et évidemment, nous comptons sur nos campus pour être d'une certaine manière, encore une fois, des postes avancés dans les territoires de notre offre de formation de premier cycle.

Et puis le deuxième volet : nous allons l'ouvrir à l'occasion de la réforme des admissions sur laquelle nous travaillons en ce moment – ce qui explique d'ailleurs le petit retard que nous avons pour vous présenter cette année le bilan des admissions. J'ai confié à Gabriela REHOROVA le pilotage d'un grand chantier de réflexion autour de la question des admissions, que nous devons réformer. D'abord, parce que précisément, nous sommes à un moment où nous avons réformé notre premier cycle, et donc il est intéressant de se poser la question de notre adéquation de cette nouvelle offre avec le lycée. Et comme par ailleurs, comme vous le savez, le lycée français lui-même est en train de se réformer radicalement

avec un nouveau baccalauréat attendu pour 2021, il est évident que Sciences Po doit poser à ces nouveaux lycéens les nouvelles conditions d'admission dans l'établissement. Et à l'occasion de cette réforme des admissions, il faudra bien entendu qu'on se pose la question de savoir si notre processus d'admission lui-même ne pose pas, en soi, des difficultés de lisibilité, de clarté, d'accessibilité de notre institution – cela, c'est le premier élément – et qu'il s'adresse bien à l'ensemble des publics lycéens, quelle que soit encore une fois leur région d'origine.

Ensuite, il y a la question de l'admission, et il y a la question du niveau d'excellence, sur lequel évidemment nous ne transigerons pas, mais il y a aussi la question – me semble-t-il – de notre appui à la mobilité. Et de ce que nous garantissons, une fois l'admission effectuée, aux très bons lycéens de partout en France, en termes de logement, en termes d'accueil, pour leur faire préférer Sciences Po. Parce que par ailleurs, ce qui vient en région, et qu'il n'y a pas nécessairement du point de vue des sciences politiques, en tout cas en Ile-de-France, c'est une très vive concurrence. C'est-à-dire qu'effectivement, sur la place francilienne, quand on veut faire des sciences politiques, Sciences Po, l'institution est dans une situation de très grande domination. C'est un tout petit peu moins vrai à Aix, à Bordeaux, ou à Grenoble.

Donc effectivement, il faut que nous embarquions ces lycéens, non seulement sur leur excellence, mais aussi dans l'accompagnement à la mobilité, qu'il faut prendre en charge de façon très, très dynamique quand on s'adresse à des publics entre 17 et 19 ans.

Donc cela, c'est un chantier que nous serons heureux de vous présenter à la fin du printemps. Notre objectif, évidemment, est de nous adresser aux lycéens qui sortent de seconde et qui rentrent en première à la rentrée prochaine. Vous savez qu'ils ont des bouquets de spécialités à choisir, donc effectivement, il faut que nous, nous soyons clairs sur nos nouvelles modalités d'admission, au plus tard à la rentrée prochaine.

Nicolas METZGER

Monsieur HEILBRONN, vous avez la parole.

François HEILBRONN

Merci, Monsieur le Président. Je voulais vous féliciter pour la qualité de ces statistiques, de plus en plus riches et de plus en plus intéressantes. Et celle-ci, qui était donnée d'autres années, que je n'ai pas retrouvée, c'était, pour l'admission directe au Collège, les pourcentages de mentions au Bac. À une époque, on avait 90 % de mentions très bien, je voulais savoir si vous aviez ces statistiques, parce que ces statistiques sont intéressantes, de voir le profil de ces ex-post-bac, ils ont le bac après avoir été admis, mais le niveau d'excellence de nos élèves.

Sinon, j'ai une question sur les admissions en Master, et en regardant les candidats, en fait ce qui est frappant dans l'origine des études précédentes avant de se présenter en Master, 724 candidats viennent d'études juridiques, 591 de classes préparatoires littéraires, et 285 de sciences politiques et sociologiques. Ces trois origines représentent à peu près la moitié des candidats. Là, si vous prenez les écoles d'ingénieurs, les écoles de commerce et les études scientifiques, ce sont moins de 5 % des candidats. Donc, on attire très naturellement – et c'est aussi notre histoire – des gens qui viennent des classes prépa, des études de droit ou de sciences politiques, mais par contre, on attire très, très peu, en nombre de candidats, des gens qui peuvent être intéressants, notamment pour l'école de management, commerce, ingénieurs, et scientifiques.

Je voulais savoir si on avait réfléchi à des démarches pour faire connaître mieux Sciences Po, mieux connaître nos programmes, pour attirer des gens avec ces profils-là.

Nicolas METZGER

Avant de passer la parole à Monsieur LAZAR, je souhaite rebondir sur cette dernière question, car j'en ai une à peu près similaire mais posée en sens inverse. En effet, depuis la réforme de la procédure française d'entrée en Master, on observe – et cela apparaît bien dans les statistiques présentées dans la note – une augmentation des profils scientifiques qui candidatent à Sciences Po. Le recrutement de ces

profils scientifiques – qui n’est évidemment pas systématique – augmente mécaniquement la sélectivité pour les candidats au parcours davantage littéraire, à nombre de places constant. A cela s’ajoute une réduction du nombre de places disponibles pour les candidats français par rapport à 2017, par exemple d’environ 30% dans le cas de l’École d’affaires publiques (EAP). Il est donc nettement plus difficile d’intégrer l’EAP pour les profils issus de notre vivier traditionnel de recrutement, que pour les candidats issus d’écoles d’ingénieurs. Auparavant, ces derniers ne postulaient pas en si grand nombre car il fallait pouvoir bénéficier de conventions entre l’école d’ingénieurs et Sciences Po, ce qui pouvait être un frein – nous avons déjà eu l’occasion d’en parler.

Enfin, pour rebondir sur votre autre remarque, on constate que la réforme de la procédure d’entrée en Master a entraîné une augmentation assez spectaculaire des candidatures, 50% et 70 % de candidatures supplémentaires pour la voie française selon les écoles, ce qui amplifie considérablement la sélectivité de Sciences Po.

Je me demande d’ailleurs, et c’est la question que j’avais posée en réunion de Bureau, si les réseaux sociaux ne servent pas de déversoir à tous les candidats recalés. Pour reprendre l’exemple de l’EAP, 100 étudiants ont été admis sur un total de 1340 candidats. Certains doivent s’en plaindre quelque part : comment suit-on ces réactions sur les réseaux sociaux, qui peut vite tomber dans une critique de l’élitisme de l’institution ?

Marc LAZAR

Ma question prolonge le cours de vos réflexions, Monsieur le Président : c’est à propos de l’admission Master, ce qu’il se passe pour les classes préparatoires littéraires. C’est le deuxième vivier, 591 candidats, et il y a une chute de 41 % des admis. Qu’est-ce qu’il se passe ? Comment vous analysez ce qu’il se passe ? Parce que c’est un message fort, cela va se savoir, justement vers ce public venu d’une des formations classiques de nos admissions.

Richard BALME

Je voudrais soulever une question sur la différence du taux d’admissions entre la procédure internationale et la procédure française, qui varie pratiquement du simple au double, je crois, à la fois au Collège et en Master. Ce n’est pas une nouveauté, je crois que cette différence existe depuis assez longtemps, mais est-ce qu’elle est toujours justifiée ? Et est-ce que l’établissement prévoit une forme de convergence entre ces taux, et travaille en ce sens-là ?

Vincent MARTIGNY

Peut-être en réaction à la question que posait François HEILBRONN, peut-être une amorce de réponse du point de vue des écoles d’ingénieurs, comme l’école polytechnique où j’enseigne. D’abord, il faut dire que les statistiques qui nous sont données, à ma connaissance, et je parle sous le contrôle de Bénédicte DURAND et Gabriela REHOROVA, sont hors conventions. Sachant que la plupart des grandes écoles d’ingénieurs et des grandes écoles de commerce sont en convention avec Sciences Po. Donc, a priori, elles n’apparaissent pas dans ces statistiques-là, ce qui veut dire que d’une certaine manière, on a, à ma connaissance il y a quasiment tout le spectre des grandes écoles d’ingénieurs françaises qui sont en conventions.

Donc, en fait, les chiffres sont un peu trompeurs : ils donnent l’impression qu’il n’y a pas beaucoup de candidats qui viennent d’écoles d’ingénieurs, alors qu’en l’occurrence, rien que dans l’école polytechnique, il y a une vingtaine de candidats par an. La convention a été signée l’année dernière, donc on est au début d’une procédure. Et je crois, à ma connaissance, que l’école polytechnique était l’une des dernières à signer une convention avec Sciences Po, alors que les Mines, les Ponts, etc., avaient signé depuis longtemps.

Donc, peut-être que cela explique aussi pourquoi on a ces chiffres. Mais peut-être que vous direz quelque chose, mais il me semble que c’est cela.

Nicolas METZGER

Monsieur MARTIGNY, effectivement la convention avec l'X date de l'année dernière. Elle a probablement un léger impact sur les chiffres de la rentrée 2018, mais en aucun cas sur ceux de 2017.

Fabien LOUCHARD

Je voudrais revenir sur la réponse qui a été faite à ma première question, notamment sur la réponse quantitative à propos du gonflement des candidats franciliens par la procédure CEP, je tiens à relativiser, puisque les candidats CEP, ce sont à peu près 900 candidats sur un total de 9000 candidats en tout. Donc, je ne pense pas que ce soit vraiment le plus gros critère expliquant ce gonflement d'étudiants franciliens. Ensuite, pour faire une proposition – puisque les élus UNEF sont toujours riches en propositions – pour faire en sorte que les candidatures soient moins parisiennes-centrées et moins franciliennes-centrées – dans le sens du Campus 2022, un partenariat avec le CROUS pour les logements, puisque souvent, les Parisiens sont logés sur Paris et ont donc plus de facilités à aller en cours et à postuler lors des candidatures qui sont prises chez eux, contrairement aux personnes qui habitent en régions. Un partenariat avec le CROUS, notamment parce que c'est un service public, et que l'UNEF est toujours attachée aux services publics, pour des logements étudiants, comme cela a été posé dans le cadre du projet Campus 2022.

Gabriela REHOROVA

Merci beaucoup. Pour répondre aux différentes questions, concernant les mentions effectivement, nous ne les avons pas intégrées dans ce bilan, mais on peut le faire. Les mentions très bien, suivant les années, représentent 86 à 89 % de nos admis. Et si l'on combine cela avec les mentions bien, nous sommes à 97 %, cette année en tout cas

Ensuite, vous posiez la question des cohortes qui nous viennent des études scientifiques, et qui, si on regarde les chiffres dans le tableau, effectivement ne sont pas extrêmement significatifs. Mais d'une part je rejoins Vincent MARTIGNY, parce qu'on a fait le choix dans ce bilan de vous présenter des chiffres qui permettent de dire quel était l'impact de la réforme de la procédure française sur les cohortes concernées par la réforme, c'est-à-dire les cohortes qui ne sont pas dans les conventions de partenariats – elles sont invitées, elles sont admissibles directement à l'entrée dans celles-ci. C'est un choix, j'aurais pu aussi vous présenter un autre tableau qui combinerait les deux populations, et à ce moment-là effectivement, vous verriez que nous avons plus d'une trentaine de partenaires en France, et notamment des écoles d'ingénieurs, et toute la panoplie des meilleures écoles d'ingénieurs sont représentées parmi nos conventions, et qui effectivement élargissent ensuite le nombre de candidats qui nous viennent de ces origines académiques là, et qui modifient après évidemment les différentes places.

Ce que montre le tableau je pense, c'est effectivement cet attachement de plus en plus fort de nos écoles à diversifier les profils, à la fois de candidats, et donc par des petits nombres, certes, mais quand même on a pu constater que ceux qui viennent des études scientifiques, d'économie, de gestion, etc., malgré tout, ce sont des profils qu'on n'avait pas en 2017, et qu'on a en 2018. Donc, il y a là une ouverture intéressante en termes de profils de candidatures. Et les écoles sont intéressées par ces profils, donc effectivement, ils ont un taux d'admissions qui est relativement intéressant par rapport à ceux qu'on peut observer sur les classes préparatoires. Ce sont des viviers traditionnels de Sciences Po, mais là, je pense que le souhait des écoles de diversifier les profils, y compris académiques, se retrouve sur un taux d'admission qui est plus sévère désormais pour le vivier traditionnel qui nous vient des classes préparatoires. Donc, c'est un phénomène à observer, et qui je pense vient vraiment avec cet attachement des écoles, de plus en plus fort, à diversifier les profils au sein des formations.

Ensuite, nous avons parlé des taux d'admissions entre la procédure française et la procédure internationale. Effectivement, c'est quelque chose qu'on observe depuis longtemps. J'ai mis dans la note quelques commentaires qui déjà permettent d'expliquer, d'une certaine façon, le différentiel de taux d'admissions : d'une part, faire le choix de faire des études à l'étranger est en soi déjà une forme de sélection ; ensuite, nous savons aussi que tous les candidats et les admis qui s'intéressent à la procédure internationale sont aussi candidats à d'autres établissements, donc nous avons un taux de présence qui

est beaucoup plus faible, et donc nous faisons plus d'admissions pour qu'on puisse avoir le nombre de présents qui est souhaité.

Au niveau des Masters, nous avons un autre élément qui joue très, très fortement : il y a des prérequis d'excellence académique sur la procédure internationale en Master. C'est la seule procédure, sur l'ensemble des admissions à Sciences Po, qui a cette particularité-là. Autrement dit, pour que je puisse être considéré comme un candidat, et éligible à la procédure internationale en Master, il faut que mes résultats académiques soient à un niveau très exigeant dans mon système universitaire. Donc, nous avons établi des critères de prérequis académiques sur l'ensemble des pays d'où nous viennent nos candidats. Il faut avoir déjà un excellent niveau afin que la candidature soit examinée par Sciences Po.

Donc au final, le taux de sélection, lui, est plus souple – on va dire – par rapport aux procédures françaises, mais il faut savoir que dans les candidats que nous examinons, nous avons déjà de très excellents candidats qui ont correspondu à des critères très sévères. Donc cela, c'est évidemment un peu différent que sur les procédures françaises, où il n'y a aucun prérequis académique : n'importe qui, avec n'importe quel parcours académique ou excellence académique, peut postuler à la procédure française. Voilà l'un des éléments d'explication sur ce différentiel.

Vous avez pu aussi voir qu'entre 2017 et 2018, les taux ont déjà avancé : ils sont plus sévères, y compris sur les procédures internationales. Et donc effectivement, notre souhait est d'aller vers une convergence beaucoup plus forte entre les procédures françaises et les procédures internationales. Et le bilan 2018, je pense, montre qu'on va en ce sens.

Richard BALME

Si je peux dire un mot là-dessus : je m'en réjouis, parce que pour avoir beaucoup participé à ces procédures de recrutement au niveau du Master en particulier, j'étais souvent interrogé par la sévérité avec laquelle nous écartons d'excellents étudiants qui venaient de classes préparatoires littéraires en particulier, et la bienveillance relative – on peut la comprendre, c'est une stratégie de diversification – l'attention qu'on peut porter à des dossiers de candidats étrangers qui ne sont pas forcément mieux formés que quelqu'un qui vient de classes préparatoires.

Nicolas METZGER

Monsieur LAZAR, souhaitez-vous un droit de réponse également ?

Marc LAZAR

Non, ce n'est pas un droit de réponse, ce sont deux éléments de réflexion, qui pourraient apparaître contradictoires, à la fois d'un côté populiste, et de l'autre côté, élitiste. Populiste dans le sens que, quand vous dites, Gabriela REHOROVA, que partir à l'étranger est une forme de sélection : c'est une sélection sociale. Et donc, faisons attention parce que c'est à l'encontre, exactement à l'inverse de ce qu'on essaie de faire. Ceux qui partent à l'étranger, généralement, pour des étudiants français ou pour des étudiants étrangers, ce sont ceux qui ont justement – des étudiants qui vont faire leurs études ailleurs, ce sont des étudiants qui ont ce privilège, très souvent lié à leur famille.

Et le deuxième point : moi, je comprends très bien la politique de diversification, et ce qui a été rappelé notamment sur les profils scientifiques, mais ne détruisons pas non plus notre énorme capital que nous avons en France grâce aux classes préparatoires. J'en parle d'autant plus librement qu'étant donné le parcours assez chaotique de ma scolarité, je ne suis pas défenseur de ces classes préparatoires. Mais il faut reconnaître – et je vais être brutal – que je vois la dégradation de l'expression en français de nos étudiants, et notamment dans les premières années. Je suis à Menton, j'enseigne depuis plusieurs années, tous les maîtres de conférences aussi me le signalent : il y a un véritable problème. Or, au moins, les gens de classes prépa, de ce point de vue-là, ont une formation qui est très solide.

Après, il y a des tas de choses qui ne vont pas chez eux, on le sait, mais on ne peut pas reprocher à des étudiants de classes prépa, par exemple de ne pas avoir pu faire de multiples stages, des expériences à l'étranger – ce sont d'autres profils. Donc, quand vous regardez le panorama européen, c'est quand même un gros avantage de notre système éducatif, donc il faut faire attention à essayer d'avoir un juste

équilibre entre la diversification des profils, et notamment les profils scientifiques – et moi, j’y suis très sensible, cela a été rappelé, je suis tout à fait convaincu de cela, mais en même temps, faisons attention : on laisse un message fort en direction d’un vivier très important de très bons étudiants. Et je crois qu’il faut faire très attention. Voilà, je vous provoque un peu, ce matin.

Samuel KHALIFA

Juste une réflexion concernant les critères de sélection pour le Master et le recrutement à l’international. Vous parliez d’une grande sévérité, exception faite, peut-être, du français, puisqu’à chaque fois, on a une politique à géométrie variable sur les Masters et les écoles.

Nicolas METZGER

Je voudrais pour ma part également rebondir sur la question de la réforme de la procédure d’entrée en Master et de la diversification des profils. La nouvelle procédure, qui repose sur un examen décentralisé des dossiers, comporte un biais structurel lié à ce que l’on appelle en économie la « préférence pour la nouveauté » : les intervenants qui examinent les dossiers sont spontanément enclins à sélectionner des dossiers un peu plus originaux que ceux qu’ils ont l’habitude de voir. Lorsque l’on se retrouve avec une pile de dossiers globalement similaires, par exemple issus des mêmes classes préparatoires, on regarde nécessairement avec un œil bienveillant celui qui se distingue, avec une licence d’économie par exemple. Est-ce que l’on veille – en tout cas, je ne l’ai pas constaté – dans le cadre de notre système d’examen et de sélection des candidatures, à alerter et sensibiliser nos enseignants au fait qu’ils peuvent avoir des biais de sélection ? Est-ce qu’on les forme ? Attire-t-on leur attention sur le fait qu’en dépit de l’originalité de certains profils, il ne faut pas les sélectionner simplement parce qu’ils sont différents et rafraichissants sur le plan intellectuel, mais bien parce qu’ils présentent d’abord une réelle solidité académique ? Ou sommes-nous encore en phase de réflexion sur les biais qui peuvent découler de cette nouvelle procédure ?

Gabriela REHOROVA

Merci. Pour votre question, Monsieur le Président, bien sûr, c’est une question extrêmement importante, à laquelle nous sommes très attachés. Mais pour l’instant, nous n’avons pas fait d’analyses. C’est la première année où nous avons pu observer le phénomène auquel vous réfléchissez avec moi aujourd’hui, et nous allons bien sûr y être très attentifs. Ce n’est pas évident de piloter une masse d’autant de candidats, avec beaucoup d’évaluateurs, vous l’imaginez. Nous pilotons malgré tout, nous faisons des séances de préparation, de pilotage, de formation de l’ensemble des évaluateurs qui vont se pencher sur les dossiers de candidatures. Nous travaillons de façon extrêmement qualitative pour essayer d’avoir une harmonisation réelle, et un regard institutionnel très partagé entre les évaluateurs qui vont se pencher sur les dossiers de candidatures.

Nous combinons cela aussi avec les stratégies de recrutements de nos écoles. Et les enseignants qui évaluent les dossiers viennent souvent des écoles. Et donc, là, pour cette première année, je pense que l’objectif était vraiment d’essayer de diversifier les cohortes des admis. Maintenant, si on constate effectivement qu’il y a quelque chose qui se passe de façon particulièrement sévère sur l’une des cohortes comme par exemple celle des classes préparatoires, pour ce qu’il se passe en 2019, nous allons bien sûr faire passer le message qu’il faut être attentif, et ne pas discriminer, et ne pas induire de biais particulièrement sévère sur telle ou telle population.

Mais tout cela, évidemment, c’est un pilotage qu’on a besoin de faire en s’appuyant aussi sur des analyses d’année en année, et qu’on n’a pas pu anticiper, en tout cas sur l’année 2018.

Bénédicte DURAND

Peut-être, si vous me le permettez, toutes les observations que vous faites, finalement, les uns et les autres, vont dans le sens, sans doute, d’un moment particulier dans lequel est notre maison, qui est : est-ce qu’on pilote nos admissions ? Au fond, est-ce qu’on a des objectifs de construction de la diversité,

de toutes les diversités ? Est-ce qu'on sait le nombre d'étudiants de classes préparatoires que l'on veut, en fourchette, au final, dans notre corps de Master ? Au fond, comment on « stratégise » une politique d'admission.

Et je pense qu'on est à ce moment de notre histoire institutionnelle, vraiment. Je pense, parce qu'évidemment, niveau Collège, il y a des enjeux d'ouverture, de démocratisation de l'enseignement supérieur, de construction sur notre modèle – qui est un modèle redistributif de droit par ailleurs, et qui donc nous oblige aussi d'un point de vue économique, donc c'est une réflexion qu'il faut croiser entre notre politique de soutien financier à l'établissement et notre politique de démocratisation. Et pour cela, il faut qu'on ait un pilotage extrêmement, extrêmement précis de nos viviers, avec évidemment deux contraintes absolument intouchables, qui sont l'excellence et l'équité de regard. Ce qui suppose – c'est ce que vous dites, Monsieur le Président – une vraie professionnalisation du travail des évaluateurs. Et donc, la constitution de viviers d'évaluateurs professionnalisés, briefés, accompagnés, sensibilisés à tous les biais qui peuvent se tenir – sur un modèle d'admission lisible et convergent. C'est-à-dire que la convergence des modalités d'admission, à mon avis, passe par la convergence des procédures. Quand on est dans un établissement où il y a, par niveau, une dizaine de voies d'admission, on nourrit nous-mêmes à la fois des biais sociaux extrêmement forts, mais aussi des pratiques d'évaluation totalement illisibles, et donc une professionnalisation de nos viviers très complexe à mettre en place. Je pense qu'il faut qu'on profite de notre réflexion sur les admissions pour faire converger, simplifier – ce qui ne veut en rien dire en rabattre sur nos exigences.

Moi, je partage avec toi, Marc, par ailleurs, entre parenthèses, la question de l'importance donnée à leur place, aux élèves issus des classes préparatoires, dans notre établissement. Pour autant, je ne crois pas qu'on puisse pallier la déficience observée de nos étudiants du premier cycle en maîtrise de la langue par une injection d'élèves de classes préparatoires. Je pense – je nourris le débat – et c'était l'enjeu de la réforme du Collège que de remettre, de réinsuffler dans ce premier cycle de la littérature, de l'écrit, de la lecture. Donc, on avait partagé ce diagnostic ensemble.

Donc vraiment, je pense qu'on est dans ce moment, dans un marché de l'enseignement supérieur – pardon de ce mot, mais nous ne sommes évidemment pas seuls. Et les évolutions des viviers tiennent aussi à ce qui s'offre par ailleurs à notre paysage. Donc, nous devons nous comporter avec beaucoup d'agilité, année après année, sur les chiffres qui nous sont donnés, et effectivement, avoir une observation extrêmement fine pour ensuite faire bouger nos objectifs. Mais encore faut-il qu'on se les fixe nous-mêmes, et que par ailleurs, sur ce paysage très complexe d'un gros Collège, avec sept campus qui par ailleurs avaient eux aussi des stratégies, qui eux aussi peuvent avoir d'ailleurs encore aujourd'hui des stratégies de recrutements, notamment à l'international, on soit dans des aventures communes. Aventure commune du Collège, aventure commune pour le Master, tout en préservant évidemment les identités et les projets pédagogiques de chacune des écoles.

Donc, c'est délicat, on a un équilibre à trouver entre politique d'admission assumée, visible, claire, pour nous-mêmes au moins et du coup, pour les autres, et puis respect des identités de chacune de nos unités pédagogiques.

Donc vraiment, je crois que c'est un des éléments très, très forts qui conduit aujourd'hui notre réflexion, sur le Collège d'abord – et je vous disais qu'on sera prêt dans trois ou quatre mois – et puis peut-être, de continuer d'avancer du coup sur la question du Master suite à la réforme qui a eu lieu il y a plus d'un an.

Et puis, je vous dirais que sur le partenariat CNOUS, c'est une bonne idée. Nous creusons cette piste. Mais pour autant, il ne faudra pas oublier le fait qu'aujourd'hui, les CROUS n'ont pas de places en Ile-de-France pour les étudiants du premier cycle. Vous savez que les étudiants du premier cycle, quel que soit l'établissement d'enseignement supérieur, sont exclus aujourd'hui des CROUS franciliens. Donc, c'est vrai que la question du logement en Ile-de-France est très spécifique. Mais cela dit, c'est une bonne idée, nous travaillons avec le CNOUS pour précisément accompagner notre réforme des admissions d'un accompagnement à la mobilité, et donc au logement.

Voilà ce que je voulais vous dire.

Nicolas METZGER

Monsieur le Directeur, souhaitez-vous prendre la parole pour un mot de conclusion ?

Frédéric MION

Je vous remercie, Monsieur le Président. En effet, un mot de conclusion pour remercier très chaleureusement Gabriela REHOROVA et ses équipes pour l'excellente présentation, en termes de détail et de précision des données, qui vient de nous être faite.

Je voudrais, pour ma part, me réjouir beaucoup de la densité et de la richesse des échanges que nous avons eus aujourd'hui sur ce sujet, et me réjouir de ce qu'un grand nombre des membres de ce Conseil manifestent sur la question des admissions un intérêt et une attention particuliers. Parce que je crois qu'en tant qu'établissement d'enseignement supérieur et de recherche, il y a peu de responsabilités qui sont aussi déterminantes, parmi celles que nous devons endosser, que celle qui a trait au choix des étudiantes et des étudiants que nous admettons sur nos bancs. Cette responsabilité est déterminante bien sûr pour chacune et chacun des individus qui sont candidats à Sciences Po, et dont le destin se trouve modifié par l'admission ou la non admission à Sciences Po, mais elle est déterminante aussi pour la trajectoire de notre établissement et pour la stratégie qui est la sienne aujourd'hui à moyen et à long terme.

Nous aurons l'occasion – et je m'en réjouis – de reparler de ces sujets de manière très approfondie au moment où les équipes de la Direction des études et de la scolarité nous présenteront les premières propositions que nous souhaiterons faire en matière de réforme des admissions.

Nicolas METZGER

Il me reste à mon tour à remercier Madame CROUZET (REHOROVA) pour l'excellente présentation qu'elle nous a livrée aujourd'hui. Je clos ce point de l'ordre du jour.

Nous passons désormais au deuxième point, qui concerne le centre pour l'entrepreneuriat, présenté par Monsieur MARZIN.

II. PRÉSENTATION DU CENTRE POUR L'ENTREPRENEURIAT

a) Exposé

Maxime MARZIN

Merci, Monsieur le Président, Monsieur le Directeur, bonjour : je suis Maxime MARZIN, et pendant 10 ans j'ai travaillé à mi-temps entre l'entrepreneuriat et la responsabilité pédagogique d'un Master, dans ce qui s'est appelé après l'EMI. Je vais vous présenter un sujet, et vous montrer comment il a évolué pendant dix ans. Pour faire la transition avec le sujet précédent, c'est un sujet particulier parce qu'en fait, il s'agit d'entrepreneuriat, et il est clair que personne ne cherche à être admis à Sciences Po pour être entrepreneur : ce n'est pas un critère pour venir à Sciences Po. En revanche, on s'était rendu compte il y a dix ans qu'il y avait des étudiants qui voulaient pouvoir entreprendre pendant leurs études, et que le fait de ne pas avoir de dispositif capable de les accompagner en parallèle de leurs études, pourrait être un critère de sélection négative lorsqu'ils choisiraient de rejoindre de grandes institutions de Master, ou post-Bac.

Avant 2008, et avant que j'arrive, vous ne m'avez pas attendu ; autant François HEILBRONN, qui est un alumni entrepreneur d'ici, mais Christian Dior est un alumni de l'école des sciences politiques, Aliza Jabès, fondatrice de Nuxe et Arnaud Vaissié, pour ne citer qu'eux, fondateur d'International SOS. J'ai mis également une photo d'Émile Boutmy, parce que le 2 décembre 1871, quand Émile Boutmy dépose les statuts de la Société Anonyme de l'École Libre de Sciences Politiques, ces derniers comportent, en tant que fondateurs : lui et 183 autres actionnaires. Autant dire qu'il correspond complètement à la définition d'Harvard de l'entrepreneuriat, qui est : la poursuite d'une opportunité, sans aucune maîtrise a priori des moyens qui vont être nécessaires pour la saisir. Moi, j'arrive en 2008, et on essaie de faire quelque chose, un dispositif léger ; je vais vous présenter ce qu'il s'est passé depuis dix ans.

Donc, les dix premières années, grosso modo, on avait créé un cours d'initiation qui était à vocation « inspirationnelle », qui était là pour donner envie, et montrer que c'était possible. Ce grand cours était accessible pour tout le monde, depuis n'importe quel Master, y compris depuis le Collège Universitaire. Et puis, quelques-uns pouvaient postuler au cours de business plan, et ensuite il y avait un jury d'incubateur qui permettait à une dizaine de projets par an d'être incubés au 84, rue de Grenelle. Il y a à peu près 350 m² là-bas qui sont dédiés à l'accompagnement de projets portés par des gens qui étaient déjà très motivés – des gens qui s'étaient quasiment créés des aptitudes à entreprendre tout seuls à cette époque. Dans l'incubateur, on y trouve tout ce qui est traditionnel – on appelle cela l'hôtellerie – et l'accompagnement classique, je pourrai revenir dessus. Mais le bilan est assez intéressant, parce qu'en fait, en dix ans, on a eu une centaine de startups qui sont passées par l'incubateur, 1500 emplois ont été créés par les startups passées par l'incubateur, il y a eu une revente, comme on dit, à 100 millions de dollars au groupe Booking.com, d'autres reventes en dessous de 5 millions d'euros. Et puis, deux chiffres intéressants en termes de chiffre d'affaires : un chiffre d'affaires annuel maximum de 50 millions, et un record de chiffre d'affaires pendant l'incubation d'un million d'euros. Il y a un record de nombre de salariés : une startup qui a 900 salariés, donc vous le rapportez aux 1500 emplois créés et vous voyez ce que cela donne en terme de loi de distribution.... Et puis, on a eu un fonds d'investissement de business angels, qui était un fonds qui n'était pas lié structurellement à l'incubateur, mais qui intervenait pour pouvoir faciliter les choses.

Nous avons accompagné toutes formes d'innovations, et en fait, plus précisément, on a utilisé pour définir l'innovation la définition du MIT, qui est : l'innovation = une invention x commercialisation. Il faut qu'il y ait l'un des deux : une nouveauté, et un potentiel de commercialisation. S'il n'y qu'un des deux, s'il n'y a pas de nouveauté, cela met l'équation à 0, c'est peut-être une entreprise, mais ce n'est pas de l'innovation ; et s'il n'y a pas de commercialisation, c'est de la R et D, et ce n'est pas de l'innovation.

Donc, je vais vous présenter un peu ce qu'il s'est passé, et ce qui a fait qu'on a changé de braquet, pour tout dire. Il y a deux ans, on a posé la question, lors du baromètre annuel : envisageriez-vous de devenir entrepreneur ? Et là, on voit qu'à Sciences Po, si on somme les « oui » et les « oui, mais pas tout de suite », on arrive à 45 %. C'est plus de 10 points au-dessus de la moyenne nationale. Et il y a beaucoup de manières d'interpréter cela, mais il y a au moins une chose dont on est sûr, c'est qu'on ne va pas avoir 45 % d'entrepreneurs à Sciences Po. Donc ce qui s'est exprimé là, c'est que finalement les aptitudes, et on va dire l'« ethos » entrepreneurial, intéressent une grande majorité d'étudiants à Sciences Po, et quels que soient les Masters qu'ils font, quelles que soient les filières dans lesquelles ils sont engagés. Ils pensent que c'est une manière peut-être de développer des projets qui est nouvelle, et qu'ils ne peuvent pas passer à côté – en tout cas, ils montrent un intérêt.

Pour ceux-là, on a créé le Centre pour l'entrepreneuriat. Pourquoi un centre et pas une école ? D'abord, parce que bien évidemment, personne n'allait rentrer à Sciences Po pour être entrepreneur, mais par contre, dans la tradition universitaire, un centre est moins pérenne qu'une école. Cela peut être conjoncturel, cela peut être dépendant d'un financement, cela peut être une thématique, et quand la thématique ou la conjoncture cèdent, le centre peut cesser, cela ne pose pas de problèmes. Donc, on a suivi le modèle du centre pour être à la fois proche de ce que je viens de dire là, et opérationnellement, on a pris un dispositif qui était connu, notamment le Martin Trust Center for Entrepreneurship du MIT, avec la possibilité en extra curriculum de servir trois missions particulières : la formation, et faire à la fois produire des cours qui sont accessibles, cette fois-ci une grande quantité de cours qui sont accessibles pour tous les étudiants, en optionnel, à n'importe quel moment de leur scolarité ; de faire aussi de l'ingénierie pédagogique pour compte de tiers, c'est-à-dire pour les écoles qui auraient besoin ou qui ont besoin de créer des initiatives entrepreneuriales propres à l'activité. On garde la deuxième mission d'incubation et d'accompagnement, et nous avons rajouté une dernière mission, qui est la recherche-action. La recherche-action pour essayer de mieux comprendre le phénomène entrepreneurial, et améliorer notre manière d'enseigner comment créer une entreprise. En fait, on est très intéressé par ce qu'on pourrait appeler la connexion entrepreneuriale, et on cherche à le faire de la manière la plus sérieuse possible.

Donc, trois missions : formation, incubation, et recherche-action. Notre approche est assez classique, je vais juste m'arrêter sur la dernière phrase : des aptitudes plutôt que des attitudes. Vous savez que l'entrepreneuriat bénéficie d'un effet de mode assez puissant, et parfois pas très substantiel dans ce qu'il transmet, et nous, on essaie de creuser, de nettoyer tout ce qui est possible, pour pouvoir trouver les invariants de l'entrepreneuriat, et les choses qui nécessitent d'être transmises à nos étudiants plutôt que le dernier effet de mode, de toute façon après lequel on ne pourra pas lutter.

Donc, depuis toujours, c'est un programme. Ce n'est pas un Master, c'est un parcours en fait, qui va de l'envie à l'idée, de l'idée au projet, et du projet à la startup. Dans la création du centre, on a donc créé une carte de formations beaucoup plus épaisse sur la partie amont, c'est-à-dire la formation – ce qu'on appelle, nous, l'*entrepreneurship literacy*, c'est-à-dire ce qui va faire que, que vous soyez en entretien d'embauche dans un grand groupe, et que vous puissiez répondre à la question : « que savez-vous de l'entrepreneuriat ? », ou que vous puissiez aller voir un fonds de *private equity*, ou que vous puissiez travailler dans un incubateur ou une structure d'accompagnement à l'entrepreneuriat, ou finalement, que vous soyez entrepreneur, en fait, ce qui va vous intéresser, c'est de connaître l'ensemble des compétences liées à la création d'un projet entrepreneurial.

Donc, une première phase, l'*entrepreneurship literacy*, et puis la deuxième : l'*entrepreneurship practice*. Donc là, c'est plutôt la phase d'incubation classique.

Juste une chose, c'est qu'aujourd'hui, sur cette année, c'est la première année qu'on a fait la boucle complète – premier et deuxième semestres – et on sert quasiment 1000 étudiants : 400 au premier semestre, et 500 au deuxième. Ce qui est assez révélateur du fait qu'on a réussi à s'adresser à ces fameux 45 %, avec un défi, qui était que c'étaient des gens qui prétendaient être intéressés, mais qui n'avaient pas forcément de bases, ni de commerce, ni de vente, ni d'entreprise, ni quoi que ce soit. Donc, il fallait qu'on trouve aussi le vocabulaire et la grammaire pour pouvoir leur parler.

Un élément important, qui jusqu'à présent était assez peu utilisé, parce forcément, le dispositif était tellement léger qu'on n'attirait que ce qu'on peut appeler les *mavericks*, c'est-à-dire ceux qui étaient déjà en train d'entreprendre. Je leur facilitais la vie – et je dis « je » parce qu'en fait, on n'était pas beaucoup à le faire, mais on utilisait le réseau d'enseignants et d'alumni de Sciences Po, mais en termes de dispositif, on servait surtout des gens qui étaient déjà lancés, on va dire. Maintenant, il y a la possibilité depuis 2013 d'offrir un statut national d'étudiant-entrepreneur, et surtout un diplôme national d'étudiant-entrepreneur. Ce qu'il y a de comparable à ceci, c'est le statut de sportif de haut niveau. Quand on a le statut d'étudiant-entrepreneur, cela permet d'avoir un certain nombre de facilités parfois de scolarité – c'était déjà le cas chez nous, mais au moins, pour ceux qui sortent de doubles diplômes, pour ceux qui sortent dans des parcours croisés, cela leur permet de faire valoir le fait qu'ils sont aussi en train d'entreprendre en même temps, et donc qu'ils ont une charge de travail différente. Et le diplôme d'étudiant-entrepreneur permet, cette fois-ci, aux étudiants qui sont en fin de parcours de prolonger le statut étudiant, et de continuer à avoir accès à l'ensemble des cours, voire de facilités, type mutuelle étudiante et des choses comme cela. Bon, c'est quelque chose qui est assez nouveau, et qui va être sans doute de plus en plus demandé.

Un exemple de choses qu'on fait depuis qu'on est un centre : on a réussi à faire venir de grands professeurs, qu'on appelle « professors of practice », qui sont des enseignants praticiens de Stanford. Par exemple, on a eu une master class et des « Office hours » de la part d'une des enseignantes pivots de l'Engineering School de Stanford. On crée des « learning expeditions », qui sont des programmes, et pas uniquement le fait d'envoyer quinze étudiants passer du bon temps pendant cinq jours ; en fait, ils ont pour vocation de préparer pendant quasiment six mois la visite – la première année à la Silicon Valley, cette année à Boston, et j'espère à Tel-Aviv pour le prochain, et aller découvrir des écosystèmes particulièrement efficaces, mais surtout d'allumer le regard critique, de mettre en place ce qu'ils sont capables de faire avec leur analyse en sciences sociales, et comprendre la différence entre ce qui nous est vendu et l'intérieur de la machine. Lorsqu'ils rentrent à Sciences Po, ils doivent à ce moment-là le diffuser, et le propager auprès de la communauté – au moins du centre pour l'entrepreneuriat.

En 2018, on a aussi lancé notre première chaire, que nous partageons avec Dieppe : scientifiquement, elle est portée par Dieppe, et administrativement, stratégiquement et en termes de formations, elle est

portée par le centre. La chaire pour l'entrepreneuriat des femmes, qui a quand même quatre sponsors dont je suis très, très fier, puisqu'il s'agit de Goldman Sachs, la Fondation Chanel, Axa Fonds pour la Recherche, et la Fondation Pepsi, qui financent à hauteur de 300 000 euros par an cette chaire. Elle a vocation à la fois donc de faire de la recherche pour comprendre les phénomènes de biais dans l'entrepreneuriat par rapport aux femmes, et aussi pour nous, de nous faire remonter de l'information par rapport à comment enseigner mieux, différemment, de manière inclusive. Et je pense que le sujet vous parle, mais la question de toute forme de discrimination qui peut avoir lieu dans nos enseignements, qui laisse une partie de la communauté étudiante sur le côté, pourra s'appuyer sur ces explications-là pour trouver des voix d'amélioration.

Nous sommes organisés comme un centre, donc nous avons 45 personnes – enseignants, mentors, et coachs. On a un professeur affilié au centre. Nous sommes trois temps pleins, et la recherche est aujourd'hui portée par une enseignante-chercheuse et une assistante de recherches. Nous avons des instances : le comité consultatif, et puis le comité pédagogique, académique, et le cercle des donateurs. Nous commençons à avoir des donateurs qui flèchent leurs dons vers le centre pour l'entrepreneuriat, parfois pour financer par exemple l'expédition. Pour la petite histoire, l'expédition à la Silicon Valley c'est un donateur que j'ai rencontré et qui m'a dit : « Maxime, tu parles de la Silicon Valley mais tu ne sais pas de quoi tu parles ». Comme il habitait à Berkeley, et qu'il enseignait à Berkeley, je lui ai dit : « écoute, alors il faut que j'y aille, et puis si moi, j'y vais, il faut ensuite que les étudiants y aillent, pour voir ». Et cela a marché. Il a financé cette première expédition.

Là encore, juste une chose, notre motivation est vraiment de comprendre comment mieux enseigner l'entrepreneuriat. En termes de réussites de startups, on a gagné notre place à travers les dix premières années. Maintenant, il faut qu'on devienne particulièrement reconnu sur notre capacité à comprendre comment l'*ethos* entrepreneurial se forme, et à quoi il peut servir, parfois même au-delà de la création pure de startups.

Nous avons trois objectifs pour le centre pour 2018-2019 – je pense que je vais prolonger à 19-20. Le premier impact, améliorer le taux de notoriété auprès des étudiants, qui ne nous connaissent pas tous. La qualité de services, donc le fait que nos étudiants trouvent quelqu'un pour répondre à leurs questions. Quand j'étais tout seul, j'étais connu pour ne répondre à aucun mail ; je me disais que s'ils me trouvaient, que je ne répondais pas aux mails mais qu'ils trouvaient la porte de mon bureau, c'est qu'ils étaient entreprenants, et c'était une forme de sélection. Maintenant, cela ne peut plus du tout être la même démarche. On a une obligation de moyen quant au service rendu à ses fameux « 45% ». Et ce que j'appelle l'institutionnalisation, qui est quelque chose qui m'est cher, qui est donc d'aligner ce que fait avec le centre sur la stratégie de l'institution et son projet pédagogique.

Un élément de financement qu'on obtient depuis quasiment le début : chaque startup qui est incubée chez nous reçoit une subvention de la Mairie de Paris, de l'ordre de 30 000 euros, et elle nous reverse un forfait d'environ 13 000 euros. Je précise que ce n'est pas de la captation de subventions. En fait, la BPI et la Mairie de Paris utilisent cette sorte de financement triangulaire de manière à éviter de mettre ce qu'ils appellent les incubateurs sous perfusion, et les forcer à être bons, et à faire que dans leur incubateur, il y ait des dossiers qui valent le coup d'être subventionnés. C'est comme cela que cela se fait.

Les annexes, je reviendrai dessus si vous le souhaitez. Je veux bien m'arrêter sur l'annexe qui dit un peu où on en est aujourd'hui.

Je vous remercie de votre attention, et je suis disponible si vous avez des questions.

Nicolas METZGER

Je vous remercie, Monsieur MARZIN. En réunion de Bureau, nous avons évoqué le fait de diffuser des éléments sur l'équilibre budgétaire du centre pour l'entrepreneuriat, les avez-vous intégrés à la présentation ?

Maxime MARZIN

J'ai donné les budgets globaux sur le centre, et sur la chaire.

b) *Questions et observations*

François HEILBRONN

Tout d'abord, je voulais féliciter Maxime MARZIN pour son travail. Je le connais depuis dix ans, il s'occupait du Master dans lequel j'enseigne, et je l'ai vu progresser et faire progresser nos étudiants à Sciences Po sur un domaine éminemment essentiel. J'enseigne ce cours de stratégie en entreprise depuis plus de 25 ans, et j'ai toujours posé la question aux étudiants, chaque année, je leur fais un cours sur les facteurs clefs de succès dans la création d'entreprise, et chaque année, je leur demandais s'ils voulaient devenir entrepreneurs. Il y a 20 ans, c'était moins de 5 %. Et pourtant, c'était dans un cours de stratégie d'entreprise. Il y a eu un petit pic terrible, 99-2001, où là ils ont tous voulu devenir entrepreneurs – beaucoup le sont devenus, mais ils ont fait faillite très vite. Il y en a très peu qui en sont sortis. Il n'y avait pas de centre d'incubation. Et j'ai vu vraiment une modification à la fois du comportement, de la professionnalisation, de l'envie de faire, et de savoir comment faire, parce qu'évidemment un étudiant est perdu : il a une idée, un projet, il a un copain ou une copine avec qui il a envie de faire, et il ne sait pas vraiment comment le faire. Et j'ai vu l'évolution. Et c'est vrai qu'aujourd'hui, je pose toujours cette question à mes étudiants, et j'arrive à peu près aux pourcentages que tu as indiqués de 40 ou 45 %. Et c'est tout à fait remarquable. Mais il faut les aider, les accompagner, parce que la création d'entreprise est quelque chose de très, très complexe.

Donc, bravo pour tout ce travail, et c'est formidable que le centre pour l'entrepreneuriat ait cette forme, cette dynamique, et bravo à Sciences Po d'avoir permis cela.

Ma question porte un peu sur les modes de financements des startups et des sociétés incubées par Sciences Po. Des expériences que j'ai pu voir dans les universités étrangères – soit aux États-Unis, soit en Israël – ce qui se développe très fortement, du côté des anciens des écoles et des donateurs, c'est de faire appel aux donateurs, et non plus comme mécènes ou philanthropes, mais comme investisseurs. Donc, ils ont créé des mini-fonds de startups, en disant aux donateurs : « au lieu de donner pour des bourses d'études ou des financements de chaires, vous investissez dans un fonds de startups géré par Sciences Po, et qui va incuber. Si l'incubation se passe bien, il y aura en partie de l'argent, du retour sur investissement qui sera distribué à Sciences Po, mais qui sera redistribué aux investisseurs ». Et c'est quelque chose que j'ai vu notamment à Harvard comme à l'université de Tel-Aviv, qui fonctionne très bien. Et il y a une vraie demande. C'est une autre forme de mécénat – parce qu'évidemment, il y a un risque très important de perte de ces capitaux très importants –, mais qui fonctionne bien, et je voulais savoir s'il y avait des réflexions de ce type au centre pour l'entrepreneuriat ?

Maxime MARZIN

Oui, tout à fait. Il y a des réflexions, si bien que lorsqu'on a ajusté les statuts il y a quelques années, on a permis au statut de la fondation de pouvoir avoir une activité telle que celle-ci, c'est-à-dire qu'on pourrait même envisager aujourd'hui de prendre des parts dans des startups. Dans des startups, ou dans un fonds qui investit dans des startups.

Donc oui, actuellement, il y a une discussion, que ce soit un fonds qui serait dédié à cela... Ce qu'il y a, c'est que jusqu'à présent, cette activité-là était un peu un one-man-show, grosso modo, c'était compliqué de faire plus. Si on décide d'aller vers une stratégie telle que tu l'expliques, cela veut dire qu'on va créer une société de gestion, donc il faut créer la société de gestion, et donc il faut que la société de gestion fasse son travail sans que nous, nous n'ayons d'implication directe. Pourquoi pas, c'est peut-être le bon moment, mais jusqu'à présent, on n'était pas assez structuré pour aller jusque-là.

Il y a eu un rapport qui a été fait par Suzanne Berger, et qui a été remis au ministre de l'Économie, à l'époque Emmanuel MACRON, en 2015, qui disait qu'il fallait faire attention de ne pas trop attendre de ce genre d'initiatives là, parce que souvent, lorsqu'elles fonctionnent, elles permettent au mieux de s'autofinancer. Et elle dit qu'en définitive ce n'est pas qu'il ne faut pas le faire, il faut juste le faire pour les bonnes raisons. Parce que quand on fait cela, on crée énormément de valeur pour les entreprises qui vont se créer – à Harvard, au MIT, ou à Sciences Po. Et l'idée n'est peut-être pas tant d'espérer des gains sur un partage de « Carried interest » ou quoi que ce soit, mais c'est plutôt le fait de créer une chaîne de production, une chaîne de valeur tellement complète que l'entrepreneur ayant réussi en utilisant cette chaîne-là sera lui-même à même de faire un give back auprès de l'institution, etc.

Donc, elle donnait des chiffres qui sont assez probants sur le fait que, oui, cela existe, oui, cela tourne, mais est-ce que cela finance beaucoup d'institutions ? Je ne sais pas. Aux États-Unis, et à Tel-Aviv, tu l'avais mentionné, mais je pense que c'est complètement différent – moins qu'on a pu l'imaginer quand cela s'est créé il y a quelques années.

Vincent MORANDI

Je rebondis sur ce que tu viens de dire : je voulais savoir si tu pouvais justement développer par rapport aux objectifs de la chaire entrepreneuriale, sur éventuellement les objectifs en termes de valorisation. Parce que là effectivement, ton propos montrait bien qu'on ne peut pas forcément s'étendre à des valorisations financières pour Sciences Po ; et je parle effectivement de la possibilité d'avoir un autre retour. Mais le simple fait qu'il y ait des initiatives, des projets qui ont été faits par Sciences Po, grâce au potentiel pédagogique de Sciences Po, des investissements, et puis soit l'idée a été vendue et quelqu'un d'autre a fait du business avec – je ne parle pas de traçabilité de la notion de valorisation, mais est-ce que dans tes objectifs, il y a justement la volonté de vouloir être un peu plus, pas sur la map, mais rebondir sur la valeur ajoutée ? Le processus qu'on appelle « valorisation », qu'il soit pécuniaire ou circulation d'un savoir.

Adèle LEPOUTRE

À Solidaires Étudiant-e-s, on avait quelques questions. Par exemple, on se demandait pourquoi il y a 900 étudiants en phase de formation, et plus que 30 en phase d'incubation. Donc, on imagine qu'il y a une sélection, et on voulait savoir combien postulaient ou candidataient à la phase d'incubation : le taux de sélection de la phase d'incubation.

Ensuite, sur le comité consultatif, on voulait avoir plus d'informations sur quel était son rôle et quelle était la rémunération de ses membres.

Et on avait une interrogation également, puisque vous parlez beaucoup d'analyse critique dans le cursus de formation, et du coup on se demandait comment cette analyse critique s'exprimait, parce que notamment, on se dit que ce qui différencie Sciences Po finalement d'une école de commerce, ce sont par exemple les sciences sociales. Donc, est-ce qu'il y a une place réservée aux sciences sociales dans cette formation, et notamment sur l'objet même que représentent les startups ? Par exemple, sur leur lien avec le droit du travail, sur les phénomènes comme l'ubérisation du travail et la précarité que cela peut engendrer, ou sur le lien entre les activités des startups et la protection de l'environnement. On sait également qu'une startup est une structure qui n'a parfois pas beaucoup de longévité : il y a beaucoup de startups qui mettent la clef sous la porte finalement après un an d'activité. Du coup, est-ce qu'il y a une réflexion sur ce modèle économique là ?

Et donc, la question qui en découle directement est : sur les 100 startups créées, combien sont encore en activité actuellement ? Peut-être que ce n'est plus très pertinent de parler des startups qui ont été créées il y a dix ans, mais du coup, quelle est leur longévité moyenne ? Combien sont encore en activité ?

Mathieu FERRY

Sur l'incubation, je voulais savoir combien de temps cela durait au sein du centre ? À quel moment les étudiants entrent-ils en incubation ? Sont-ils déjà diplômés ou en cours de diplomation ? Sous le statut d'étudiant-entrepreneur dont vous parliez ? Et comment est-ce que vous suivez les entreprises, les startups, une fois qu'elles sont sorties de l'incubateur ? Est-ce qu'il y a un mode de suivi ?

Nicolas METZGER

Monsieur MARZIN, je souhaiterais aussi vous remercier pour votre travail : l'existence du centre pour l'entrepreneuriat est une très bonne chose pour Sciences Po. J'ai deux ou trois remarques complémentaires à formuler.

La première remarque, c'est que ce centre s'inscrit dans un paysage parisien qui est à la fois de plus en plus concurrentiel, et à la fois en pleine consolidation du fait de l'existence de Station F, qui a aspiré pas mal d'incubateurs. C'est tout à l'honneur du centre pour l'entrepreneuriat de réussir à se démarquer d'un incubateur lambda, auquel cas nous ne serions de toute façon pas capables de rivaliser avec Station F. Il est donc bien impératif que l'on apporte une plus-value Sciences Po dans l'entrepreneuriat, c'est-à-dire un lien entre l'entrepreneuriat et les sciences sociales, et je trouve que Monsieur MARZIN s'y emploie très bien.

La deuxième remarque, c'est que nous devons évidemment soutenir la dynamique de ce centre pour l'entrepreneuriat car l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat vont continuer à prendre de l'ampleur et attirer nos étudiants. Pour autant, la mission du centre reste aussi éducative. Le principe-même des startups, c'est « *test and learn* » : on essaie 100 fois, on se trompe 99 fois, mais s'il y en a une qui se développe, c'est déjà une belle réussite. Il faut donc inviter nos étudiants à essayer sans relâche. « Et en même temps », il faut savoir leur dire quand arrêter, quand ne pas aller trop loin, quand ne pas s'entêter. Comme le soulignait Monsieur HEILBRONN, nos étudiants n'ont pas forcément le recul nécessaire pour apprécier si un projet qui n'arrive pas à dégager de valeur après deux années de travail vaut encore la peine qu'on y investisse une année supplémentaire. Peut-être faut-il reprendre un cursus d'études plus classique, pour ne pas mettre en balance tout son avenir professionnel face à ce projet entrepreneurial. C'est donc l'une des missions essentielles du centre pour l'entrepreneuriat que d'accompagner nos étudiants dans cette prise de recul : savoir bien se lancer, c'est-à-dire vite et fort, mais aussi savoir s'arrêter, quand manifestement cela ne débouche pas – ce qui est, par construction, l'avenir le plus probable pour une jeune pousse.

Ma troisième et dernière remarque sera plus brève. Puisque l'on se félicite de l'existence du centre pour l'entrepreneuriat et de sa valeur ajoutée, je m'interroge sur le fait que l'on pourrait également l'ouvrir à nos enseignants et aux salariés de Sciences Po. Ils peuvent avoir des idées et des projets qu'ils auraient peut-être envie de porter un peu plus loin. Avons-nous réfléchi à une telle ouverture ?

Maxime MARZIN

Merci, Monsieur le Président. Sur la valorisation et tout simplement le retour : en fait, il y a beaucoup de choses qui ont été tentées, facturées, les startups, un pourcentage de leur chiffre d'affaires, et on en revient toujours un peu au même problème, c'est que les structures sont rarement faites pour cela – chasser le pourcentage et les factures auprès de ces startups.

Mais je vais faire le lien avec la remarque de Mathieu : le plus important, c'est de leur accrocher un fil à la chaussure et de ne pas les lâcher. Parce que ce qu'ils nous ont bien expliqué lorsqu'on est allé faire le fellowship à Stanford en 2015, c'est que... moi, j'arrivais en disant : « en 2015, on a fait un « exit » à 100 millions de dollars ». Ils n'ont pas fait un chèque pour nous, etc. J'étais vraiment très fâché de cela, et j'ai expliqué que nous, on avait, à l'origine, espéré que les gens qui réussiraient grâce à nous feraient un chèque, de *give back*, comme on dit. Et ils m'ont dit : « ne t'inquiète pas, pour nous, c'est pareil ». Alors j'ai un peu tiqué, tout de même, et ils m'ont dit : « si, regarde autour de toi ». Et ils m'ont montré : « tu vois ce building ? ». Tous ces gens-là, tu ne vois pas le building des fondateurs d'Instagram, qu'on a formés chez nous, tu ne vois pas le building des fondateurs de Google, qu'on a formés chez nous ». En fait, ces gens-là reviennent, mais peut-être dix ans, quinze ans après avoir réussi massivement.

Donc, la réflexion est en cours. Mais s'il y a un point dont je suis sûr, c'est que si on crée une expérience suffisamment remarquable pour ces gens-là, et qu'on ne les lâche pas, et qu'on les réintroduit régulièrement dans la communauté : il y a des coachs, des mentors, qui sont des alumni. Donc, qu'on leur montre qu'ils sont importants pour nous. Quand viendra le moment, évidemment, de retourner vers son alma mater, et participer à quelque chose financièrement, cela pourra se faire. Si on ne le fait pas, effectivement, ce ne sera pas naturel pour eux de se dire : « je vais donner de l'argent à un programme que personne ne connaît, dont personne n'a jamais entendu parler ni quoi que ce soit ».

Sur la valorisation pure, le MIT lui-même tire 3 % de ses revenus des brevets et de l'*equity* qu'il prend dans les startups. Cela donne une idée. Donc, on est en train de réfléchir à comment contourner cela. Peut-être qu'il faudra un peu faire cela, mais surtout, ce qu'il faut, c'est que tu aies Axa, il faut que tu aies Pepsi et la Fondation Chanel depuis les US se disent : « ce qui est fait là-bas est important et bien fait ». Et nous, il faut qu'on soit reconnu pour cela. C'est cela, en fait, notre stratégie actuelle.

Sur le taux de sélection, il y a effectivement 900 étudiants qui suivent l'ensemble des cours. Oui, les 30 étudiants qui sont en cours d'incubation sont des étudiants qui vont après être sélectionnés à hauteur de dix projets par an. En gros, si on prend les gens qui décident de faire le pas, et qui vont un peu plus loin dans ce qu'on appelle le coaching – c'est-à-dire amener d'un point A à un point B, avec le fait de réussir le jury le jour du point B – on est à 30 ou 40 par an. Et il y en a dix qui passent le jury. J'ajoute que le jury est en fait trois fois par an, de manière à ce qu'il y ait une intégration au fil de l'eau et qu'il n'y ait pas des gens qui attendent de pouvoir se présenter.

Pour le comité consultatif, les membres ne sont absolument pas rémunérés. En fait, il se réunit une fois par an, et typiquement, il nous pose des questions ou challenges du type de ce que monsieur le président vient de faire. Au premier comité consultatif, la question principale – moi, j’ai présenté un peu cela, et ils m’ont dit : « dis-nous pourquoi Sciences Po ? Qu’est-ce que tu fais à Sciences Po de mieux qu’ailleurs ? Pourquoi est-ce différent à Sciences Po de ce qui se fait ailleurs ? ». C’est plutôt ce genre de challenges.

Je vais répondre, et je pense que cela peut répondre à la question suivante sur le lien avec les SHS. On a l’habitude de donner un exemple sur la différence entre l’entrepreneuriat dans une école de commerce et l’entrepreneuriat à Sciences Po. Si on travaille sur le cas d’école du Segway, la trottinette mono roue, si on prend ce cas d’étude, dans une école de commerce, l’approche de base et instinctive, c’est l’opportunité de marché, la structure de coûts, le marketing, etc. Si on prend ce cas-là et qu’on le propose aux étudiants Sciences Po, la première question qu’ils se posent est : à quoi ressemblera la ville de demain ? Et cela ne veut pas dire que les autres questions ne sont pas importantes, et elles vont être traitées. Mais d’abord, ils vont se poser la question de savoir à quoi ressemble la ville de demain, et avoir effectivement apporté tout un équipement et un matériel de sciences sociales, d’urbanisme, de sciences politiques, d’économie, de manière à bâtir une réflexion qui n’est pas que celle de la grille de l’école de commerce.

La distribution sur les 100 startups qui sont passées par l’incubateur : un tiers n’existe plus, un tiers est en train de se chercher, et un tiers vit encore. Dans le tiers qui vit encore, 90 % sont des entreprises, et 10 % sont des startups, donc qui ont de très, très fortes croissances. Plus rapidement pour Mathieu, l’incubation dure 12 mois. Plutôt avant le diplôme, on a eu fait différemment, mais maintenant, on sert les étudiants de Sciences Po en priorité, plutôt avant le diplôme. Comment on les suit ? En créant du lien et en les faisant intervenir dans les activités.

L’écosystème est vif, et c’est pour cela qu’on a changé de stratégie : c’est-à-dire qu’on n’avait plus rien à apporter à partir du moment où l’extérieur était devenu si compétitif pour ce qui est de l’accompagnement pur. Oui, on stoppe les gens pour ne pas leur faire perdre du temps – cela peut faire perdre du temps d’entreprendre, si ce n’est pas le moment pour le faire.

Et l’ouvrir aux enseignants et aux salariés, c’était un projet au tout début, et puis finalement, cela ne s’est pas forcément fait, mais je reste ouvert à cette proposition.

Nicolas METZGER

Je vous remercie pour vos réponses et je clos ce point de l’ordre du jour.

III. ADOPTION DU PROCÈS-VERBAL PROVISOIRE DE LA SÉANCE DU 20 NOVEMBRE 2018

Nicolas METZGER

Nous passons au point suivant, à savoir l’adoption du procès-verbal de la séance du 20 novembre 2018. Je laisse Madame GASMI nous annoncer les éventuelles procurations.

Ismahane GASMI

Monsieur DUHAMEL et madame MÉAUX à monsieur HEILBRONN ; monsieur DARDEL et madame FRANCK à monsieur METZGER ; monsieur AGOSTINI à madame PIZZI ; monsieur CORDONNIER et madame RASSAT à monsieur MORANDI ; monsieur ÉTRILLARD à monsieur MARTIGNY ; et madame LAZARUS à monsieur BALME.

Nicolas METZGER

Je vous remercie, Madame GASMI. Je mets aux voix le procès-verbal de la séance du 20 novembre 2018.

Nombre de votants : 27.

Résultat du vote : 27 pour.

IV. ÉCHANGES D'INFORMATIONS SUR DES QUESTIONS DIVERSES

Adèle LEPOUTRE

Vous n'êtes sans doute pas sans savoir qu'une annonce gouvernementale prévoit une augmentation des frais de scolarité en université pour les étudiants et étudiantes extracommunautaires, et que plusieurs universités et établissements d'éducation supérieure se sont prononcés contre cette annonce, et certains ont même annoncé qu'ils refuseraient de l'appliquer.

Par conséquent, à Solidaires, on proposait de mettre à l'ordre du jour une motion qui irait dans le même sens, et Sciences Po se prononcerait puissamment contre cette annonce d'augmentation des frais de scolarité en université pour les étudiants extracommunautaires. Je ne sais pas si j'ai l'autorisation pour la lire.

Nicolas METZGER

En réalité, Madame LEPOUTRE, la seule personne habilitée à inscrire un point à l'ordre du jour est Monsieur le Directeur, ici présent. Par conséquent, je lui laisse le soin de vous répondre.

Frédéric MION

Merci, Monsieur le Président, et Madame LEPOUTRE. C'est un sujet dont nous avons eu l'occasion de discuter en bureau – comme peuvent en témoigner les membres du bureau qui sont présents ici aujourd'hui, c'était madame LAZARUS qui l'avait porté à la table de nos débats. Pour l'heure, la principale difficulté pour évoquer cette mesure, c'est qu'elle est entourée d'un flou qui demeure très grand, puisque les conditions dans lesquelles le gouvernement entend la mettre en œuvre pour l'heure ne nous sont pas connues, les textes qui sont censés traduire l'intention que vous avez indiquée n'ayant pas été, à ce stade, publiés.

Du point de vue de Sciences Po, on le voit bien, la mesure a une portée qui est assez restreinte, puisqu'elle ne peut concerner que les étudiants qui sont inscrits dans un cycle conduisant à l'obtention d'un diplôme d'État, c'est-à-dire chez nous les doctorants. Je signale d'ailleurs à toutes fins utiles que le nombre des doctorants potentiellement concernés par cette mesure est lui-même restreint.

Ces précisions étant apportées, je pense qu'il sera opportun que nous puissions débattre, dans cette instance, le moment venu, de la portée de cette mesure et des conditions dans lesquelles elle pourrait être ou non mise en œuvre par Sciences Po en fonction de la latitude qui sera offerte par les textes à chacun des établissements. Je propose que nous puissions examiner ce point lorsque le cadre réglementaire aura été précisé, lors d'une prochaine séance. Et d'ailleurs, je crois que c'est sur cette proposition que s'est arrêté notre bureau l'autre jour.

Nicolas METZGER

Je vous le confirme, Monsieur le Directeur, tout en vous remerciant pour la clarté de votre réponse. Monsieur FERRY, vous souhaitez rebondir sur le sujet ?

Mathieu FERRY

Merci, Monsieur le Directeur. Ma question est sur le même sujet : je voulais juste préciser que cela représente actuellement, d'après les chiffres donnés par Pierre François au Conseil du 19 janvier, 17 % des étudiants inscrits en doctorat, donc une cinquantaine d'étudiants. D'après les chiffres qui ont été donnés, on a 40 % d'étudiants internationaux. Et sur le total des étudiants doctorants, 17 % qui seraient extracommunautaires. Donc, un chiffre non négligeable, et juste préciser que cela représente un passage de 380 euros d'inscription par an, à 3770 par an – donc, trois fois le salaire net mensuel, à peu près, d'un doctorant, ce qui ne nous semble pas du tout négligeable.

Et je me réjouis que Sciences Po puisse, au moment venu, prendre des mesures face à ce problème, sachant que c'est quand même un tout petit peu urgent, puisque cela pourrait rentrer en vigueur à la rentrée 2019, et que les recrutements commencent à se faire actuellement. Il y a un problème de calendrier assez important.

Nicolas METZGER

Merci pour cette remarque, Monsieur FERRY. Sans présager du contenu des textes, et Monsieur le Directeur a raison de dire qu'il vaudra mieux en parler lorsque les textes seront publiés, on peut quand même dire que l'esprit même de l'augmentation de ces frais de scolarité va à l'encontre de la politique de Sciences Po en faveur des doctorants – politique dont nous avons encore parlé récemment, lorsque Pierre FRANCOIS était venu en ces murs. Convenons que le débat sera mis à l'ordre du jour lorsque les textes seront publiés.

Théo GUÉRET

Merci, Monsieur le Président. Je voudrais simplement m'associer aux propositions qui viennent d'être formulées : je pense que c'est une très bonne idée qu'on puisse en discuter dans un futur Conseil, une fois qu'on aura plus d'éléments. Et au vu du caractère discriminant de cette mesure, une institution qui a la portée et le pouvoir symbolique de Sciences Po, se positionnant, donnant un avis dessus, cela peut être quelque chose de symbolique et d'important, à mon avis.

Deuxième question : par rapport aux Masters, un rapport de l'HCERES qui est sorti à la fin de l'année dernière, en décembre dernier, prenant en compte le démenti qui a été formulé à l'UNI par rapport à une certaine sélection en Master. J'aimerais quand même m'inquiéter du dialogue avec les élus puisqu'on n'a pas été du tout informé, on a appris cette éventualité dans le rapport, qui a été démenti en CVEF de la fin de l'année dernière, que la sélection en Master n'était pas du tout à l'ordre du jour. Or, si cette phrase apparaît dans le rapport, c'est bien qu'elle a été prononcée, ou du moins sous-entendue à un moment dans l'entretien avec le HCERES, donc c'est pour cela qu'on aimerait vous demander de mettre à l'ordre du jour d'un futur Conseil un point sur les Masters, qu'on puisse en discuter pour savoir où est l'évolution de la réflexion de l'administration par rapport à une sélection ou non en Master. Et savoir où on est, en fait, parce qu'on est dans un flou total. Et en tant qu'élus étudiants, et au nom de l'UNEF, je trouve cela plutôt inquiétant pour le dialogue.

Nicolas METZGER

Je vous remercie, Monsieur GUÉRET. Je vous rappelle simplement que les auditeurs du HCERES ont contacté l'ensemble des membres élus des conseils pendant la phase d'auditions. Chacun a pu librement s'entretenir avec ces auditeurs, sans que l'on ne puisse savoir ce qui a été dit par telle ou telle personne. Il me semble donc peu cohérent d'évoquer un manque de communication. Je laisse Monsieur le Directeur compléter mon propos s'il le souhaite.

Frédéric MION

Merci beaucoup, Monsieur GUÉRET, de cette question. Ce que j'admire, c'est qu'on puisse parler de flou quand la réponse a été d'une fermeté aussi totale à la question qui nous a été posée par vos camarades de l'UNI, puisque ce sont les seuls à ce jour qui m'aient écrit pour m'interroger sur le sujet. Le sujet, quel est-il ? Parce que je pense que le débat est un petit peu mystérieux aux yeux de la plupart des membres de notre Conseil, c'est que dans le rapport sur Sciences Po qu'a établi le Haut Conseil à l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur – le HCERES – publié voilà quelques semaines, les membres du comité de visite, c'est-à-dire du comité d'audit de Sciences Po, font état de ce que des réflexions pourraient être menées sur une éventuelle sélection à l'entrée en Master pour les diplômés de premier cycle de Sciences Po. Lisant ce passage du rapport, les étudiants de l'UNI m'ont écrit pour s'étonner de cette phrase, et nous en demander le sens, ce à quoi j'ai pu répondre que les membres du comité d'audit sont libres de leurs propres appréciations, et que nous n'avons aucun contrôle sur ce qu'ils écrivent, et que pour notre part, nous étions très clairs sur un point : il n'est absolument pas question pour nous d'introduire des modalités de sélection à l'entrée en Master à Sciences Po pour des diplômés de bachelors. En tout cas, pas au-delà de ce qui est d'ores et déjà fait aujourd'hui, puisque vous le savez, certaines formations sont sélectives à l'entrée en Master : c'est notamment le cas de l'école de journalisme.

Je crois donc qu'il est étrange de parler de flou, puisque la réponse que je viens de rappeler n'est pas du tout caractérisée par le flou ou par le vague. Que nous puissions, si c'est votre souhait, discuter des Masters dans les temps qui viennent, cela me semble tout à fait possible et légitime, mais en tout cas, le point d'entrée ne sera pas celui que vous évoquez, parce que là-dessus, ma réponse est d'une fermeté

totale. Elle a été apportée à vos camarades en CVEF, je suis heureux de la réitérer aujourd'hui, mais il n'y a aucune espèce de flou sur ce sujet.

Au demeurant, sur la nature des propos des membres du comité d'évaluation du HCERES, vous auriez vous-même matière à vous expliquer, puisqu'ils ont écrit, semble-t-il, que le statut de vice-président étudiant du Conseil de l'Institut est flou. C'est décidément un qualificatif qui semble devoir être mentionné plusieurs fois aujourd'hui. Croyez-moi, ce n'est pas parce que nous aurions nous-mêmes parlé de ce statut du vice-président étudiant que le comité d'évaluation aurait été conduit à écrire cela. Donc on le voit bien, ce comité est libre, sa plume est libre. Si vous avez des questions à lui poser, libre à vous d'essayer de le faire via le HCERES, mais en tout cas pour ce qui concerne la direction de Sciences Po, elle est d'une clarté totale sur la question qui préoccupait vos camarades de l'UNI et qui semble vous préoccuper encore aujourd'hui.

Nicolas METZGER

Je vous remercie pour ce jeu de clair-obscur. Je ne vois pas d'autre question, par conséquent je lève la séance, en vous remerciant de votre participation. Je vous donne rendez-vous pour notre prochaine séance le mardi 19 février à 8 h 30 dans cette salle du Conseil. Je vous souhaite une excellente fin de semaine.

Nicolas METZGER lève la séance à 10 heures 15.