

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air France
Algoé²
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVector¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} Octobre 2007)

**ÉGALITÉ DES CHANCES :
LA DOUBLE EXPÉRIENCE DE SCIENCES PO**

par

Cyril DELHAY

Responsable du programme
Égalité des chances et Diversité à Sciences Po

Séance du 21 juin 2007
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

En 2001, Richard Descoings, directeur de Sciences Po, soulève un tollé en signant des conventions avec des lycées relevant de l'Éducation prioritaire. Aujourd'hui, Sciences Po travaille avec une cinquantaine d'établissements de banlieues pauvres, de villes petites et moyennes, ou encore de régions désindustrialisées. Près de 300 élèves ont été ainsi recrutés en six ans, une centaine d'entre eux ayant grandi en Seine-Saint-Denis. En décembre 2005, suite aux émeutes des banlieues, Richard Descoings décide d'aller plus loin en lançant le programme "Lycée expérimental" avec 7 autres établissements d'enseignement supérieur, 23 grandes entreprises et 4 lycées de Seine-Saint-Denis. Selon Cyril Delhay, dans ces différentes expériences, l'enjeu est de révéler et d'exploiter le potentiel des élèves au lieu de les juger sur leurs seuls résultats scolaires. Les entreprises ont développé en la matière un savoir-faire dont l'Éducation nationale gagnerait à s'inspirer...

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Cyril DELHAY

Après mes études à Normale Sup et à Sciences Po, j'ai commencé ma carrière comme agrégé d'histoire à La Courneuve, dans un collège situé au pied de la Cité des 4 000. Auparavant, j'avais effectué une année de stage dans un collège du V^e arrondissement, ce qui m'a permis d'observer, à peu de temps d'écart, des élèves du même niveau mais de milieux très différents. J'en ai conclu que j'avais affaire à la même proportion d'élèves doués, avec toutefois dans les yeux des regards sans doute plus brillants à La Courneuve, un peu plus ternes à Paris. Les premiers étaient, certes, plus turbulents, mais aussi plus débrouillards, et faisaient preuve de cette spontanéité qui est un vrai trésor pour les professeurs.

Quelque temps plus tard, devenu enseignant à Sciences Po, j'ai participé à un groupe de réflexion sur la diversification et la démocratisation du recrutement des élèves. Le constat était simple : comme l'a montré depuis Éric Maurin dans *Le ghetto français*¹, nous vivons dans une société cloisonnée avec non pas un ghetto mais des milliers de ghettos sur l'ensemble du territoire. Le simple fait de naître dans telle rue et d'être confié à telle crèche peut sceller un destin scolaire, professionnel et social : 300 mètres plus loin, ce destin aurait été tout autre. À Sciences Po, ce déterminisme social se traduit par le fait que 17 % des étudiants appartiennent aux 2 % des familles les plus riches de France et que nous avons du mal à recruter des élèves d'origine modeste. Les proviseurs des lycées des zones sensibles faisaient un constat symétrique : ils ne parvenaient pas à donner l'envie de faire des études longues aux élèves méritants de leurs établissements.

Peut-on continuer à former ceux qui détiendront les responsabilités dans les entreprises, dans la haute Fonction publique ou dans la sphère politique, en les recrutant dans un milieu qui ne correspond qu'à 15 % ou 20 % de la société française ? Cette situation est-elle acceptable dans notre république, qui revendique l'égalité et la fraternité ? Faut-il admettre qu'elle reflète une différence de talents objective entre les enfants des cadres et ceux des catégories défavorisées ? Ce n'est pas l'hypothèse que nous avons retenue.

Au printemps de l'année 2000, Richard Descoings a réuni des membres de la direction de Sciences Po, des représentants des élèves, des enseignants, ainsi que des proviseurs de zone d'éducation prioritaire (ZEP), pour étudier de quelle manière faire évoluer la situation. C'est ainsi qu'est né le programme des Conventions éducation prioritaire (CEP). Cette démarche tranchait avec la longue série des colloques et des remue-méninges sur l'égalité des chances qui se succédaient depuis 25 ans sans grand résultat : il s'agissait de mettre au point un dispositif vraiment concret et efficace.

Le verrou social

Les raisons pour lesquelles il est difficile de mener de longues études lorsqu'on est issu des catégories sociales défavorisées sont multiples.

L'obstacle financier

La plus identifiable est l'obstacle financier. Une famille de 6 ou 7 enfants avec un revenu de 1 000 euros par mois ne peut envisager de leur offrir des études. Ce n'est pas avec la bourse du CROUS (Centre régional des œuvres universitaires et scolaires), de 3 500 euros par an, qu'on peut faire face aux coûts du logement, des repas, des droits d'inscription, de l'achat des livres, etc.

¹ Éric Maurin, *Le ghetto français. Enquête sur le séparatisme social* (Seuil, coll. République des Idées, 2004).

Obtenir rapidement un emploi

Un élève optant pour une classe préparatoire, notamment littéraire, où le taux de réussite est d'environ 10 %, prend un énorme pari sur l'avenir, et encore plus s'il choisit des études universitaires. C'est pourquoi, même les meilleurs élèves issus des catégories défavorisées se contentent souvent d'études de deux ou trois ans après le baccalauréat, de type IUT (Institut universitaire de technologie) ou BTS (brevet de technicien supérieur), pour être certains de trouver du travail rapidement.

Le manque d'information

Un autre obstacle est le manque d'information sur les études supérieures. Il ne s'agit pas de l'information générale que chacun peut facilement trouver sur l'internet, mais de l'information qui fait la différence : les conseils personnalisés que vous donnent vos parents, votre oncle, votre cousin, et ce sans attendre que vous ayez 20 ans, mais dès l'âge de 14 ou 15 ans, à l'occasion d'un repas de famille par exemple.

Les épreuves d'admission

La nature même des épreuves d'admission constitue un obstacle sérieux. Les statistiques montrent qu'à l'examen d'entrée classique de Sciences Po, avec copies écrites et anonymes, 1 enfant sur 5 issus de catégories socioprofessionnelles favorisées réussit, et seulement 1 enfant d'ouvrier sur 36.

L'autocensure

De tous les obstacles précédents résulte une sorte d'autocensure : « *Ces écoles-là, c'est pas pour moi : c'est pour les bourgeois, les Parisiens.* » Lorsque j'enseignais à La Courneuve et que j'essayais de susciter des vocations pour les grandes écoles, la formule en usage était « *Oui mais ça c'est Lionel* », ce prénom désignant le Premier ministre de l'époque. Les grandes écoles faisaient partie d'un ensemble social situé de l'autre côté du périphérique, dont ces lycéens se sentaient exclus.

À l'autocensure des enfants s'ajoute celle des parents et même des enseignants. Combien de fois, lorsque j'allais expliquer notre projet dans les lycées de Seine-Saint-Denis, ai-je entendu des professeurs me répondre : « *Ce que vous proposez ne nous intéresse pas. Nous ne préparons pas nos élèves à cela : ce n'est pas leur horizon.* »

La polémique

Dès qu'il a été connu, notre projet a soulevé un tollé, que ce soit en interne ou dans l'opinion publique. Le simple fait d'expérimenter une nouvelle formule était ressenti comme une atteinte à la République, ce qui en dit long sur la capacité de ce pays à se réformer.

Certains estimaient que « *de toute façon un fils d'ouvrier ne peut pas s'intéresser à la politique.* » Des graffitis fleurissaient dans les toilettes : « *Sciences Po, ce n'est pas Aubervilliers ni La Courneuve !* » Richard Descoings a reçu des dizaines de lettres virulentes, du type « *Je suis un ancien de Sciences Po et votre projet est de la pure démagogie. J'arrête immédiatement de vous verser la taxe d'apprentissage.* » Zaïr Keddadouche, devenu depuis inspecteur général de l'Éducation nationale, a publié une tribune dans laquelle il accusait Sciences Po de se prendre pour une dame patronnesse du XIX^e siècle et concluait que même en cas de succès partiel, nous ne parviendrions qu'à recruter « *les bourgeois des banlieues* ».

Le 9 mars 2001, dans le grand amphithéâtre de Sciences Po, nous avons organisé une conférence présidée par Richard Descoings, avec à la tribune des enseignants, des proviseurs de ZEP, et dans la salle 600 étudiants. L'ambiance était électrique : la grande majorité d'entre eux avait appris la nouvelle par une manchette du *Monde*, annonçant que « *des élèves de ZEP*

seraient admis à Sciences Po sans passer le concours. » Les proviseurs de lycée ont expliqué ce qu'ils vivaient sur le terrain et décrit les obstacles rencontrés par leurs élèves. Dans la salle, une étudiante a témoigné : « *Je suis boursière et je me sens très isolée ici. Ce qui est proposé n'est peut-être pas la panacée, mais cela va dans le bon sens.* » Lorsqu'un étudiant opposé à la réforme s'est levé et avec un grand effet de manche a déclaré « *Mais enfin, qu'on leur donne de l'argent !* », il nous a, sans le vouloir, rendu un grand service. Une enseignante lui a aussitôt rétorqué « *J'ai l'impression d'entendre Marie-Antoinette...* ». Au bout de deux heures de débat, la salle était complètement retournée. Heureusement, car je doute que Richard Descoings eût pu engager cette réforme de cette façon si la majorité des étudiants de Sciences Po y avaient été hostiles.

La polémique a cependant continué. Nous avons dû rencontrer les parlementaires qui allaient se prononcer sur un article de loi à ce sujet, dans le cadre de la loi portant diverses dispositions d'ordre social. Cet article a été adopté le 17 juillet 2001, après des débats soutenus. Le Conseil constitutionnel s'est saisi de la question, puis l'Union nationale interuniversitaire (UNI) nous a attaqués au tribunal administratif et à la cour administrative d'appel. La bataille juridique a duré trois ans, et en février 2005, un amendement a failli remettre en cause tout le dispositif : il a fallu être très vigilant pour se défendre des tentatives de fragilisation a posteriori du programme.

En fin de compte, nous sommes reconnaissants à nos adversaires d'avoir mené ce combat, non seulement parce qu'ils ont défendu leurs convictions, ce qui est louable en soi, mais parce qu'ils ont assuré au projet une médiatisation qui n'aurait jamais été obtenue sans eux, et qui a eu de nombreux effets de levier. Le regain, ces dernières années, du combat pour un rétablissement de l'égalité des chances dans notre pays leur doit finalement beaucoup. À ce jour, la revue de presse sur cette réforme ne compte pas moins de 400 articles, émissions de radio ou de télévision consacrés à la question, à la fois en France et à l'échelle internationale.

Un élément décisif est d'avoir, dès le départ, été soutenus par de très grandes entreprises, alors même que la polémique faisait rage. La moitié des entreprises du CAC 40 sont aujourd'hui nos partenaires, soit pour participer aux jurys d'admission, soit pour accorder des bourses ou des parrainages à nos étudiants. Elles savent que la diversité du recrutement est un vrai enjeu pour elles et adhèrent totalement à la réforme.

La procédure de sélection

J'en viens maintenant à cette procédure de sélection qui a fait couler tant d'encre. L'objectif n'était pas de supprimer tous les obstacles, mais de les réduire en tenant compte des handicaps que nous avons identifiés. Cette procédure se déroule en trois temps.

La présélection par les lycées

Pour la première phase, nous nous sommes inspirés des méthodes de la Troisième République. Tout le monde a entendu parler de ces instituteurs qui identifiaient les enfants doués et convoquaient leurs parents pour les convaincre de leur faire poursuivre des études. De même, nous avons décidé de déléguer notre compétence de recrutement aux enseignants et proviseurs des lycées : c'est à eux qu'il revient de présélectionner les candidats. En revanche, nous leur imposons d'accepter à l'épreuve tous les élèves qui le souhaitent, même s'ils préparent un baccalauréat technologique, si leur livret n'est pas brillant ou s'ils viennent de se faire renvoyer de cours. L'objectif étant de pouvoir recruter ceux qui sortent de nos grilles habituelles de sélection, il est important d'ouvrir le panel à tous les volontaires.

Cette première épreuve consiste à préparer une revue de presse sur un thème choisi par l'élève, par exemple "*Les relations entre les États-Unis et l'Iran*", pendant une période d'un mois et demi. Il doit recueillir, classer et hiérarchiser les articles, puis rédiger une note de synthèse ainsi qu'une note de réflexion. Nous avons, à dessein, choisi un exercice peu

habituel au lycée, qui permet aux candidats de travailler de manière autonome, de montrer leur motivation, leur capacité de travail, leur aptitude à structurer leur argumentation.

La commission d'admissibilité, composée d'enseignants, d'un chef d'entreprise et présidée par le proviseur, effectue son tri après avoir entendu les candidats, en fonction de critères tels que leur curiosité intellectuelle, la qualité de leur réflexion ou encore leur maîtrise de la langue. Outre la revue de presse, elle dispose de l'ensemble des bulletins de notes de la seconde à la terminale et d'une fiche complétée par les enseignants selon le modèle utilisé pour l'admission en classes préparatoires. À l'issue de la présélection, la commission remplit à son tour pour chaque admissible une fiche très détaillée qui sera transmise au jury d'admission.

Le baccalauréat

Pour être convoqué à l'oral d'admission, le candidat doit ensuite obtenir son baccalauréat dès le premier groupe d'épreuves. Chaque année, 10 % des admissibles sont écartés à ce stade. Ceci nous permet de faire passer l'idée qu'une candidature à Sciences Po ne dispense pas de préparer sérieusement son baccalauréat.

Le grand oral d'admission

La troisième phase du recrutement consiste en un oral de trois quarts d'heure face à un jury présidé par Richard Descoings et composé de quatre autres personnes : des professeurs d'université comme Dominique Strauss-Kahn ; des hauts fonctionnaires comme Bernard Stirn, président de la section du contentieux du Conseil d'État, ou Bernard Cieutat, président de la sixième chambre à la Cour des comptes ; des personnalités comme Bernard Stasi ou encore comme Blandine Kriegel, philosophe et présidente du Haut Conseil à l'intégration ; des dirigeants d'entreprise comme Jean-Claude Le Grand, directeur des ressources humaines mondiales de la division produits grand public de L'Oréal.

Cet entretien permet de mieux connaître la personnalité du candidat et d'évaluer son potentiel. La question n'est pas seulement « *Peut-il réussir à Sciences Po ?* », mais « *Que va-t-il donner dans un an, cinq ans, dix ans ?* » C'est une question très classique en entreprise, mais totalement inhabituelle à l'Éducation nationale, qui juge plutôt les gens sur leurs seuls résultats. Or on peut avoir 15 de moyenne à 18 ans et plafonner ensuite, et inversement avoir 12 de moyenne au baccalauréat et réussir brillamment ses études supérieures.

Des potentiels insoupçonnés

La première année, l'un des candidats avait présenté un oral très inégal : il ne maîtrisait pas parfaitement la langue. Par ailleurs, il n'avait que 12 de moyenne au baccalauréat. Plusieurs d'entre nous étions opposés à son admission. Un dirigeant d'entreprise a protesté : « *Vous ne vous rendez pas compte ? Il a un énorme potentiel ! Non seulement il va réussir, mais je parie qu'il sortira parmi les meilleurs de Sciences Po.* » Il a fini par nous convaincre et nous avons admis ce candidat. Quatre mois plus tard, lors de l'examen de fin de première période, il avait 15 en contrôle continu d'histoire, et il a obtenu 15,5 à l'examen final. Il figurait parmi les dix premiers de sa promotion.

Ce genre de cas se produit chaque année. L'an dernier, un jeune d'origine albanaise s'est présenté. Arrivé il y a quelques années en France, il n'avait obtenu que 11,5 de moyenne au baccalauréat. Mais tout en suivant les cours de terminale, il avait travaillé 20 heures par semaine comme agent d'entretien, et révisait son baccalauréat de 5 heures à 7 heures tous les matins. D'autres, à 18 ans, sont pratiquement chefs de famille : dans une famille monoparentale de 6 ou 7 enfants, quand la mère fait des ménages le matin et le soir au moment où les enfants partent à l'école et en reviennent, c'est souvent le grand frère ou la grande sœur qui assume toutes les responsabilités. Ces expériences multiples, acquises en dehors du champ scolaire, leur donnent une grande maturité, et le jury est souvent frappé par

la densité, la tenue, la qualité de leur réflexion. Beaucoup d'enseignants, qui sont pourtant à Sciences Po depuis des années, nous disent que ce sont, de loin, les oraux d'admission les plus intéressants.

Les détracteurs de cette procédure prétendent qu'il s'agit d'un recrutement au rabais. Ce qu'ils ne voient pas, c'est qu'elle permet de valoriser les acquis de l'expérience et la qualité de ces personnalités qui ont été structurées par l'altérité et souvent même par l'adversité. On ne peut que se féliciter que d'autres candidats, ceux qui ont bénéficié d'une enfance protégée, nous remettent d'excellentes copies, parfaitement rédigées et très riches intellectuellement, mais on peut parier que si ces candidats passaient ce type d'entretien, certains ne tiendraient pas cinq minutes. Même des oraux des troisième et quatrième années sont généralement moins "costauds" que ceux des candidats des CEP.

À l'issue de la procédure de sélection, environ un tiers des admissibles sont reçus, soit entre 12 % et 18 % des postulants du départ.

La montée en puissance

La première année, nous avons admis 17 candidats sur 35 admissibles. L'an dernier, 75 candidats sur 190 admissibles. Les oraux de cette année n'ont pas encore eu lieu mais nous avons 268 admissibles et le nombre d'admis devrait encore progresser.

Nous avons démarré l'expérience avec 7 lycées partenaires, et nous en comptons 48 aujourd'hui. La moitié de ces lycées sont situés dans les banlieues pauvres de Paris ou de Lyon et l'autre moitié dans des régions industrielles en perdition, comme la Moselle, dans des villes moyennes comme Le Havre, Rouen, Châtellerauld, ou encore dans des départements d'outre-mer.

Les deux tiers des admis sont des boursiers de l'enseignement supérieur et appartiennent aux catégories sociales défavorisées. La moitié des admis sont issus de parents nés à l'étranger, et deux sur trois ont au moins un parent dans ce cas. Il ne s'agit pas de discrimination positive, mais du reflet de la composition socioéconomique des élèves fréquentant les lycées avec lesquels nous travaillons. Alors que sur l'ensemble des lycées français, la proportion moyenne d'enfants issus de catégories défavorisées est de 20 %, elle atteint parfois 85 % dans ces lycées.

Pour certains élèves, on retrouve des problématiques de la Troisième République. Certains parents, parfois en raison de leur ressenti religieux, ne voient pas d'un bon œil le souhait de leurs filles de poursuivre des études. Chaque année, des étudiantes tentent la procédure d'admissibilité et, au dernier moment, ne se présentent pas parce qu'elles subissent des pressions familiales. C'est là que devrait se situer le combat républicain aujourd'hui.

Une fois admis à Sciences Po, le taux de réussite de ces étudiants est comparable à celui des autres : plus de 9 sur 10 passent en année supérieure et ce, en suivant les mêmes cours, avec les mêmes examens.

Un défi pour l'Éducation nationale

Malheureusement, l'Éducation nationale a une ou deux générations de retard sur ces questions, et à cause de ce retard, des centaines de milliers de jeunes, pourtant talentueux, sont laissés en jachère. Si lors des émeutes de 2005 dans les banlieues, on a vu des enfants de 12 ans incendier leurs établissements scolaires, c'est que l'école met ces élèves dans une situation véritablement schizophrénique.

D'un côté, on leur tient un discours basé sur les valeurs républicaines de liberté, d'égalité, de fraternité. De l'autre côté, ces jeunes éprouvent très tôt une discrimination négative : dès le stage de troisième, des entreprises refusent de les accueillir parce qu'ils sont d'origine

étrangère, et dans la rue, ils sont soumis à des contrôles d'identité incessants. Lorsque j'enseignais à La Courneuve, j'avais beaucoup de mal, en cours d'instruction civique, à faire comprendre à mes élèves que la justice et la police pouvaient avoir un rôle bénéfique : ce qu'ils intériorisent très tôt, c'est qu'elles ne sont pas de leur côté. Enfin, à l'issue de leur scolarité, ils se retrouvent pour la plupart en situation d'échec. À La Courneuve, les deux tiers des élèves étaient orientés en filière technologique ou professionnelle ; contre seulement 10 % à 15 % d'entre eux dans le V^e arrondissement.

Ce phénomène de "parcage social" était peut-être acceptable à l'époque du plein emploi, où chacun trouvait malgré tout une place sur le marché du travail. Mais aujourd'hui, ces enfants savent que même s'ils parviennent à obtenir le baccalauréat, voire à entrer à l'université, ils seront condamnés à des voies de garage ou au chômage, qui touche dans ces quartiers jusqu'à 40 % de la population. Alors que l'école tient un discours très prétentieux et très exigeant « *Toi, tu n'es pas bon ; tu ne peux suivre que telle ou telle formation* », elle ne remplit pas du tout son propre contrat et ne fournit pas les résultats escomptés. Il est normal que les élèves, qui ne sont pas stupides, ne croient plus aux beaux discours tenus par certains responsables du système éducatif.

Le moment est peut-être venu pour l'Éducation nationale de se remettre vraiment en cause et de passer d'une gestion de masse à une approche individualisée des parcours, où l'on cherche une vraie adéquation entre le potentiel d'un élève, et la formation et les débouchés qui lui sont proposés. Une suggestion serait par exemple d'organiser pour chaque élève, tous les deux ans, un bilan de compétence très large, avec une réflexion collégiale entre les enseignants et l'élève, pour déterminer les orientations possibles les plus adéquates au moment présent.

Il existe environ 1 600 lycées généraux et techniques en France, et probablement, pour chaque classe d'âge, quelques centaines de milliers d'élèves qui ne sont pas valorisés à la hauteur de leur potentiel. Nos étudiants venus des ZEP nous le disent : « *Dans mon lycée, il y avait de nombreux élèves au moins aussi doués que moi.* » Ce gaspillage se traduit aussi par un déficit de création d'emplois et donc par du chômage. Un chômeur coûte environ 12 000 euros par an, alors qu'avec des bourses d'étudiant de 8 000 euros par an, on donnerait la possibilité à de nombreux jeunes de poursuivre des études exigeantes, et pourquoi pas pour certains d'entre eux, de devenir créateurs, ou repreneurs d'entreprises, à l'heure où des centaines de milliers de chefs de petites et moyennes entreprises, enfants du baby-boom, partent à la retraite, souvent sans successeur.

Le programme "Lycée expérimental"

À la suite des émeutes de 2005, Richard Descoings a souhaité élargir notre action. Il a lancé en décembre 2005 des commissions de travail réunissant des chefs d'établissements, des responsables d'associations, des élus, pour répondre à la question suivante : « *À quoi ressemblerait le lycée de vos rêves ?* » Ces commissions ont élaboré un projet-cadre appelé "Lycée expérimental", auquel participent 4 lycées de Seine-Saint-Denis, 8 établissements d'enseignement supérieur et 23 grandes entreprises.

Souvent, les entreprises et les enseignants éprouvent une suspicion réciproque : les unes passent pour les suppôts du capitalisme, les autres pour de dangereux gauchistes. Lorsqu'un lycée n'est pas ouvert au monde professionnel, ce ne sont pas les enfants des enseignants ni des médecins qui en pâtissent, mais les enfants de chômeurs. Ils ne sauront ni rédiger un *curriculum vitae* ni une lettre de motivation, et ils n'auront aucune idée des métiers vers lesquels ils pourraient se tourner. L'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques) en a répertorié 10 000 ; un lycéen en connaît en moyenne 60 ; un lycéen de ZEP en identifie-t-il plus d'une trentaine ?

Nous avons cherché à casser ce cloisonnement, que ce soit à travers le tutorat des élèves par des cadres ou des journalistes, ou encore à travers des voyages : le mécénat d'entreprise a permis de faire partir 400 lycéens en voyage d'étude au Bénin, au Sénégal, en Chine, avec des

programmes comprenant aussi bien des visites culturelles que des visites d'entreprise. Nous avons également organisé des forums métiers. À Bondy, par exemple, 170 professionnels sont venus présenter leur métier un samedi matin et 800 élèves se sont déplacés avec leurs parents : du jamais vu dans ce lycée ! Des partenariats se sont noués avec des entreprises locales : actions concrètes, stages, jobs d'été. Les enseignants n'auraient jamais imaginé que travailler avec les entreprises puisse être aussi positif.

Cette mobilisation collective et les diverses actions menées ont permis de recréer de la confiance, du dynamisme, des projets, dans des établissements auparavant sinistrés, et de transformer leur image.

DÉBAT

Juger de la valeur d'une personne

Un intervenant : *Votre démarche pose une question redoutable : comment juge-t-on d'une personne ? Vous réunissez des personnes aux profils variés qui effectuent des choix, mais vous ne dites pas sur quelle anthropologie ils se fondent.*

Cyril Delhay : Depuis sept ans, nous avons prouvé que des jeunes, qu'en principe nous n'aurions pas pu recruter, réussissaient aussi bien que les autres : c'est un résultat qui parle de lui-même. Cela dit, aucun jury ne peut être sûr de ne pas avoir méconnu des talents : Louis Jovet a été refusé trois fois à l'entrée du Conservatoire... Avec une vingtaine de professionnels, enseignants ou dirigeants d'entreprise, qui se penchent sur chaque candidature au fil de la procédure de sélection, nous sommes cependant plus proches des méthodes de l'entreprise que de celles de l'Éducation nationale. Quelle entreprise accepterait de recruter pour cinq ans un collaborateur sur la base de copies anonymes rédigées en deux jours et sans l'avoir jamais rencontré ? Chez L'Oréal, un candidat à l'embauche doit passer cinq entretiens successifs.

Nous sommes d'ailleurs en train d'ajouter des entretiens dans toutes les filières d'admission à Sciences Po, ce qui, pour une approche superficielle, pourrait sembler remettre en cause le principe du concours républicain. Reprenons un peu de profondeur historique. J'ai lu le récit, par un haut fonctionnaire du XIX^e siècle, de son recrutement au Conseil d'État. Il était le gendre du vice-président de cette institution et lorsqu'il a calé sur une question concernant la guerre de Crimée, il s'en est tiré par une pirouette. Comme il le note lui-même, « *D'après le sourire des membres du jury, j'ai su que cela s'était bien passé.* » Il est clair que la copie anonyme a été un progrès par rapport à ce mode de recrutement. Mais aujourd'hui, compte tenu de l'état de notre système éducatif, la copie anonyme ne suffit plus à assurer un recrutement égalitaire. Un enseignant d'un lycée partenaire m'a dit un jour : « *Je crois que des copies écrites, théoriquement anonymisées, sont en réalité tout sauf anonymes, tant les codes sociaux et culturels peuvent se lire – ou se trahir – dans chaque mot utilisé.* » L'une des solutions est probablement de multiplier les procédures d'admission – et leurs modalités – afin de permettre à chaque candidat de choisir la plus appropriée pour valoriser son parcours, tout en maintenant le même niveau d'exigence pour tous. Les discours sont d'ailleurs en retard sur les pratiques, car la plupart des grandes écoles ont d'ores et déjà diversifié leurs procédures de recrutement.

Le rôle des entreprises

Int. : *N'est-il pas gênant d'accorder un pouvoir aussi considérable aux représentants des entreprises ? L'école doit servir avant tout à diffuser les connaissances, et accessoirement seulement à préparer à l'emploi.*

C. D. : Les dirigeants d'entreprise n'ont qu'une voix sur cinq dans le jury d'admission, et généralement, les décisions de la commission d'admission sont prises à l'unanimité. La question que vous soulevez a été récemment posée au concours de l'École nationale

d'administration (ENA) : « *L'école doit-elle former des citoyens ou des personnes employables ?* » Je pense qu'elle doit faire l'un et l'autre, d'autant qu'il semble difficile de former des citoyens quand on prépare des jeunes à devenir des chômeurs à vie. Cela dit, la vraie question n'est pas dans cette alternative, mais dans la capacité de l'école à détecter le potentiel des élèves. La massification de l'enseignement a permis de faire accéder 70 % d'une classe d'âge au baccalauréat, ce qui est remarquable. Mais elle a obligé à standardiser les *process* et à renoncer à l'analyse de potentiel que pouvaient pratiquer les instituteurs de la Troisième République. Heureusement, les dirigeants d'entreprise ont su conserver cette pratique, et c'est pour cela que leur intervention est si précieuse dans nos commissions.

Int. : *Vous avez présenté les entreprises comme impliquées très positivement dans cette démarche. Comment expliquez-vous que les jeunes issus de l'immigration subissent si souvent de la discrimination à l'embauche ?*

C. D. : Au-delà du discours convenu, pour de nombreux managers, la diversité était encore perçue il y a quelques années comme une contrainte, mais de plus en plus d'entreprises sont confrontées à des pénuries de main-d'œuvre dans certains secteurs d'activité ou certains territoires. Elles n'ont plus vraiment le choix : des *curriculum vitae* qui étaient systématiquement écartés sont maintenant étudiés avec plus d'attention. Par ailleurs, la Halde (Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité) est de plus en plus active.

En cas d'échec

Int. : *En cas d'échec, les candidats issus des CEP peuvent-ils faire une nouvelle tentative ?*

C. D. : Oui, mais par une autre voie de sélection. Cette procédure ne s'adresse qu'aux "Bac 0", mais il existe des possibilités pour rejoindre Sciences Po à bac + 3 ou bac + 4 : des filières pour les salariés, des filières internationales, etc. Ce que les recruteurs viennent chercher à Sciences Po, c'est la diversité des profils. Pour pouvoir offrir cette diversité à la sortie, nous devons veiller à la variété de nos modes d'admission.

L'intégration

Int. : *Parmi les obstacles à des études longues, vous avez cité les difficultés financières. Quelles mesures ont été prises à cet égard ?*

C. D. : L'Éducation nationale a accordé à ces étudiants des bourses de 6 200 euros par an sur des critères sociaux et financiers. Nous avons par ailleurs un accord avec la Cité internationale universitaire, qui déroge à ses principes de privilégier les étudiants en mastère pour accueillir nos étudiants de première ou deuxième année de premier cycle. Grâce au soutien des entreprises et des collectivités territoriales, nous avons également pu abonder un fonds d'aide au logement.

Int. : *Une fois admis à Sciences Po, ces étudiants bénéficient-ils d'un tutorat pour faciliter leur intégration ?*

C. D. : À l'origine, nous avons prévu un stage d'intégration, des cours particuliers de langue tout au long de l'année, un tutorat d'un an obligatoire. Le stage d'intégration a été étendu à l'ensemble des nouveaux élèves. Les cours de langue ont été supprimés car ils représentaient une charge horaire qui s'ajoutait à tout le reste. Le tutorat permet d'aider les élèves à bien comprendre ce qui est attendu d'eux et à acquérir plus vite les "codes" (la ponctualité, les niveaux de langue...). Il permet aussi d'apporter un soutien psychologique aux élèves confrontés à des situations très difficiles, comme cette jeune fille dont les parents vivaient de colis alimentaires. Il a cependant été ramené à trois mois et rendu facultatif : maintenant que les élèves issus de cette filière sont plus nombreux, ils souhaitent être traités comme tout le monde et ne pas faire l'objet de mesures qui les singulariseraient trop et pourraient produire des effets pervers.

L'intégration se fait au fil du temps, avec des étapes décisives lors des premiers résultats d'examen en février, des exposés individuels, ou encore du passage en deuxième année. Ces élèves se rendent compte qu'ils ne sont pas plus mauvais que les autres, voire meilleurs. Dans certains cas, cela prend plus de temps. Dans *Promotion ZEP*², je cite le témoignage de Nabil, dont les première et deuxième années ont été difficiles. C'est en décrochant tout seul un stage de troisième année à l'Organisation des Nations unies (ONU) qu'il a pris confiance en lui. Après un an à New York, il a entrepris un mastère en affaires publiques et a décroché un stage au Conseil d'État. Sami, originaire de Moselle, a vu Paris pour la première fois lorsqu'il a visité Sciences Po lors de son année de terminale. Pour son stage de troisième année, il souhaitait aller à Cork, en Irlande. Je lui ai fait remarquer que cela ne le changerait pas beaucoup de la Moselle. Il a alors demandé à partir dans une université à Singapour. Il est maintenant en mastère de stratégie et finance et m'a déclaré récemment : « *Pour la suite, je pense à New York ou à l'Asie. Je ne veux pas rester à Paris : je crois en avoir fait le tour et c'est un peu une ville musée.* »

Les stages à l'étranger constituent souvent un formidable élément d'intégration car les étudiants sont plongés dans un milieu tellement cosmopolite qu'ils perdent tous leurs complexes.

Une réussite quantitative et qualitative

Int. : *Vous dites que les candidats issus des CEP réussissent "aussi bien" que les autres. Cela veut-il dire qu'ils rentrent dans la norme ?*

C. D. : Cela signifie qu'ils obtiennent des résultats chiffrés équivalents à ceux des autres étudiants, et que chaque année, certains d'entre eux comptent parmi les meilleurs de leur promotion. En affinant, on s'aperçoit que certains rencontrent plus de difficultés la première année : alors que la moyenne générale des étudiants est de 12,5 environ, la leur est de 11/20. Mais au fil des ans, on observe une forte convergence entre leurs résultats et les résultats globaux. En cinquième année, la moyenne des 15 étudiants admis en 2001 est de 12,5, alors que la moyenne générale est de 12,6 : la différence est insignifiante.

Sur le plan qualitatif, les retours des entreprises dans lesquelles ils effectuent leurs stages ou trouvent un emploi à l'issue de leur formation sont excellents. Ils sont généralement jugés plus pragmatiques, plus créatifs et plus pugnaces que les autres. Quand vous venez d'une cité, que vous avez intégré Sciences Po, effectué des stages à New York ou en Asie et surmonté tous les obstacles, vous disposez de ressources intéressantes. De plus, beaucoup d'entre eux ont des parents d'origine étrangère et parlent couramment des langues comme l'arabe, le polonais, le turc ou le kurde, ce qui intéresse vivement les entreprises globales.

Écouter le terrain

Int. : *En lançant ce programme, Richard Descoings a-t-il voulu sauver Sciences Po ou sauver le monde ?*

C. D. : Ni l'un, ni l'autre ! Il ne prétend pas détenir la vérité ni dire aux gens ce qu'ils doivent faire. Ses responsabilités dans les cabinets ministériels lui ont appris beaucoup, sur ce qu'il était bon de faire, sur les méfaits de certaines pratiques déconnectées de la réalité aussi... Depuis, Richard Descoings est convaincu que les réformes ne doivent pas partir des ministères mais du terrain, et que c'est chaque individu, à son échelle et dans son champ de compétence, qui peut faire bouger les choses. C'est ce principe qui l'a constamment guidé dans l'élaboration des CEP.

Élargir l'action

Int. : *Votre démarche est expérimentale, mais si l'on voulait changer d'échelle et auditionner 20 000 lycéens, cela aurait un coût exorbitant.*

² Cyril Delhay, *Promotion ZEP : des quartiers à Sciences Po* (Hachette, coll. Les Docs, 2006).

C. D. : Je ne suis pas de votre avis. En sept ans, nous avons intégré 350 étudiants. Il existe environ 250 grandes écoles en France. Si chacune organisait une procédure du même type, elles pourraient à peu de frais intégrer des dizaines de milliers de lycéens de zones défavorisées. Les lycées se chargeraient d'assurer la présélection et les écoles organiseraient des épreuves d'admission spécifiques afin de s'assurer que les candidats disposent des compétences indispensables à chaque formation. Le même genre de démarche pourrait s'appliquer aux IUT ou aux BTS. Des chefs d'entreprise ou des élus locaux pourraient être invités aux jurys.

D'ores et déjà, l'impact de cette initiative va bien au-delà des recrutements que nous avons effectués. Aujourd'hui, quand je croise à Sciences Po des jeunes issus de l'immigration, la plupart me sont inconnus : ils ne viennent pas de la filière des CEP. Il est probable que certains suivaient des cours à l'université et que, encouragés par les nouveaux recrutements, ils ont décidé de ne plus s'autocensurer et de se présenter à l'examen d'entrée en quatrième année. Par ailleurs, une étude sur l'académie de Créteil a montré que les candidatures aux classes préparatoires avaient fortement augmenté dans les lycées partenaires. C'est l'option que prennent 80 % de nos admissibles non admis : même ceux qui n'ont pas été acceptés à Sciences Po sont entrés dans une dynamique vertueuse et ont repris confiance en eux.

Autre exemple, le journal *Le Parisien* a publié un article sur la réussite d'une élève du lycée Jean Macé de Vitry qui vient d'intégrer Sciences Po. En quelques semaines, l'image de ce lycée a changé du tout au tout. Dans un autre établissement, le proviseur a pu ouvrir une classe supplémentaire, car des parents qui envoyaient leurs enfants dans le lycée privé d'à côté veulent maintenant les y inscrire : auparavant répulsif, ce lycée est devenu attractif.

Les opposants

Int. : *Comment l'UNI se positionne-t-elle aujourd'hui ?*

C. D. : Pendant des années, de grandes affiches "Pour le concours unique" étaient placardées sur les panneaux de l'UNI dans l'école. Au fil du temps, ce syndicat a perdu de plus en plus de voix et de sièges. L'intégration des élèves des CEP étant très réussie, son combat paraissait d'arrière-garde.

Int. : *Quelle a été l'attitude des politiques ?*

C. D. : Nous avons eu des opposants de droite et de gauche, mais sans doute plus virulents à gauche, au nom de l'égalité républicaine. Des personnalités de gauche nous ont également soutenus, comme Claude Allègre, Ségolène Royal, Jack Lang, Olivier Schramek. Le soutien de personnalités de droite comme Xavier Darcos et Nicolas Sarkozy a été déterminant. Plus tard, lorsque la droite est revenue au pouvoir, la position d'un ministre de l'Éducation comme Luc Ferry était très ambiguë. Mais depuis la publication de la Charte de la diversité des entreprises en 2004 et de la Charte de la diversité des grandes écoles en 2005, ce débat n'a pratiquement plus cours. Cela dit, si l'on veut vraiment changer les choses, l'action n'en est qu'à ses débuts. Les conventions, c'est la preuve par l'exemple que tout reste à faire, mais que c'est possible.

Cette année s'est produit un événement important : c'est la première fois qu'un gouvernement compte une telle proportion de personnalités issues de l'immigration, et elles n'ont pas été assignées uniquement à la promotion de l'égalité des chances, mais à des missions très diverses. La nomination de Rachida Dati à la Justice a eu un effet sans précédent dans les quartiers. Je suis certain que cette décision fait partie des actes symboliques qui peuvent contribuer activement à la réappropriation de la chose publique par ceux qui s'en sentaient écartés. Le fait que ce soit un gouvernement de droite qui ait pris cette initiative est très intéressant, car son électorat était a priori moins prêt à accepter une telle dynamique. Peut-être assistons-nous à une mue de la société française ?

Présentation de l'orateur :

Cyril Delhay : maître de conférence à Sciences Po, normalien, agrégé d'histoire, diplômé de Sciences Po, il a commencé son métier d'enseignant à La Courneuve, au pied de la cité des 4 000 ; en 2001, il a rejoint Sciences Po où il est responsable des programmes Égalité des chances et Diversité.

Diffusion octobre 2007