

CONSEIL DE DIRECTION**PROCES VERBAL****De la séance du 28 mai 2002****Présents**

Serge BERSTEIN, Jean-Jacques GABAS, Emmanuel GOLDSTEIN.
 Kamal AMAKRANE, Léonore BELGHITI, Manuel BOUGEARD, Jean-Baptiste GOULARD, Simon JANIN, Jessica KLEIN.
 Amélie de CREPY-ALEXIS, Bernadette MILOME, Yves ZOBERMAN.
 Marie-Louise ANTONI, Jean-Paul FITOUSSI, Michel PEBEREAU, René REMOND, Jacques REVEL, Jean-François SIRINELLI.

Absents ou excusés

Jean-Emmanuel COMBES (procuration à S. BERSTEIN), Patrice-Michel LANGLUMÉ (procuration à René REMOND), Christian LARGER (procuration à Marie-Louise ANTONI), Bruno MAQUART (procuration à Serge BERSTEIN), François RACHLINE (procuration à René REMOND).
 Simon BARTHELMÉ, Pierre CHASSAT.
 Jacques ANDREANI (procuration à Michel PEBEREAU), Marie-Pierre de la GONTRIE, Jacky RICHARD (procuration à Michel PEBEREAU), Jean-François TROGRIC.

Assistaient à la réunion

M. Richard DESCOINGS	directeur,
Mme Morgane LE BERRE	chargée de mission auprès du directeur adjoint,
M. Xavier BRUNSCHVICG	directeur adjoint de la Communication,
Mme Eléonore BUISSON	assistante du directeur adjoint,
M. Guillaume CHASSANITE	chargé de mission à la direction des études et de la scolarité,
M. Michel GARDETTE	chargé de mission à la direction scientifique,
Mme Nelly HOUSSAYE	représentante du recteur,
Mme Catherine SCORDIA	directrice adjointe de Sciences Po Formation

- | | |
|---|-------|
| I. Proposition pour la création d'une majeure "Conflits et sécurité". | p. 2 |
| II. Projet de majeure "Métiers du sport". | p. 3 |
| III. Audition de Sciences Po Formation. | p. 5 |
| IV. Adoption du procès-verbal provisoire de la séance du 22 avril 2002. | p. 9 |
| V. Echanges d'informations sur des questions diverses. | p. 10 |

La séance est ouverte à 8h 30, sous la présidence de Michel PEBEREAU

I. PROPOSITIONS POUR LA CREATION D'UNE MAJEURE "CONFLITS ET SECURITE"

a) Exposé

Guillaume PIKETTY annonce que compte tenu des changements importants du contexte international, de la transformation des activités du secteur de la défense et de la sécurité, et de la très importante réforme que l'armée vit depuis quelques années, la direction de Sciences Po a établi des contacts avec le secteur de la défense et de la sécurité, dans l'idée de développer des liens qui existaient déjà, mais qui n'étaient peut-être pas suffisants. Ces liens concerneraient aussi bien l'enseignement que la recherche. Les projets sont nombreux. Ils pourraient concerner la troisième année du 1er cycle, ainsi que la recherche par l'intermédiaire de thèses ou de projets de recherche plus vastes. Surtout, si le Conseil de Direction le décide, ils pourraient concerner le cycle du diplôme, avec la création d'une majeure de spécialisation "conflits et sécurité", qui serait mise en place avec l'Ecole spéciale militaire de Saint-Cyr Coëtquidan. Cette dernière est en train de parachever une très importante réforme du contenu et de l'organisation de ses études, notamment en ce qui concerne les modalités d'admission. Guillaume Piketty passe la parole à Michel Gardette pour présenter ce projet de majeure.

Michel GARDETTE indique que la création de cette majeure part du constat de l'émergence de nouveaux enjeux et d'une demande sociale croissante qui n'est pas encore totalement satisfaite. L'option retenue a été de s'appuyer sur le savoir-faire déjà existant dans la maison, puisque depuis longtemps, une partie des enseignements et de la recherche à Sciences Po sont centrés autour de ces questions. La direction a donc essayé de rassembler l'existant et de créer de nouveaux éléments pour constituer cette majeure "conflits et sécurité". Par ailleurs, Sciences Po a travaillé en coopération avec l'Ecole de Saint-Cyr, ce qui a permis de s'appuyer sur des responsables éprouvés dans ce domaine. La majeure est construite autour d'un module de spécialisation obligatoire co-pilotée avec l'Ecole spéciale militaire de Saint-Cyr. Le document qui figure dans le dossier remis aux membres du Conseil de Direction comporte un descriptif de ce module obligatoire et des conditions d'attribution de la majeure. Les autres modules de spécialisation existent déjà dans le cadre d'autres majeures comme la majeure développement ou la majeure organisations internationales. Ils trouvent naturellement leur place dans le cadre de la nouvelle majeure. Il s'agit des modules "régulation des conflits et sécurité", "action humanitaire et droits de l'homme" et "international peace and conflict resolution". L'autre élément original de la majeure réside dans les formules proposées pour le semestre hors les murs. En dehors des stages proposés aux étudiants qui le souhaiteront, il sera également possible, grâce à la convention qui sera prochainement signée avec l'ESM de Saint-Cyr, d'opter pour le choix d'un semestre d'études dans cette école militaire. Dès l'année prochaine, avec la création du module obligatoire au premier semestre, les étudiants pourront s'engager dans cette majeure de spécialisation. S'il n'y a pas de prérequis pour cette majeure, l'acquisition d'un certain nombre de savoirs fondamentaux sera conseillée. Il s'agit entre autres d'enseignements de tronc commun comme l'enseignement d'espace mondial ou d'enseignements de 1er cycle comme le cours de Maurice Vaïsse. Un certain nombre d'enseignements d'options dans ce domaine sont conseillés comme compléments de spécialisation.

b) Questions et observations

Simon JANIN demande si une aide sociale est prévue pour les étudiants choisissant le semestre d'études à Saint-Cyr, notamment une aide au logement.

Michel GARDETTE répond que ces étudiants seront nourris et logés par l'ESM de Saint-Cyr. Il ajoute que Saint-Cyr apportera son soutien à Sciences Po pour trouver des stages dans des institutions et des entreprises travaillant dans ce domaine, ainsi qu'au ministère de la Défense.

Léonore BELGHITI rappelle que le Conseil avait voté il y a quelques mois sur un projet de centre Rotary d'études sur la paix. Elle demande s'il y a des liens entre les deux projets.

Michel GARDETTE répond que c'est le cas. La majeure "conflits et sécurité" est en partie constituée d'éléments préexistants. Trois de ses modules de spécialisation sont également proposés aux étudiants dans le cadre du Centre Rotary d'études internationales sur la paix et la résolution des conflits. Par exemple, le module "action humanitaire et droits de l'homme" a été créé spécifiquement pour le Centre d'études internationales sur la paix et la résolution des conflits. Ces deux projets sont menés en étroite collaboration.

Manuel BOUGEARD demande s'il n'y a vraiment aucun pré-requis pour suivre cette majeure à partir de l'année prochaine.

Michel GARDETTE confirme que c'est le cas. Tous les étudiants qui le souhaitent pourront la suivre.

II. PROJET DE MAJEURE "METIERS DU SPORT"

a) Exposé

Guillaume PIKETTY souligne qu'il ne s'agit pas d'un projet complètement conjoncturel, malgré la coïncidence avec la Coupe du monde de football. Il rappelle que pour la création de toutes les majeures, l'objectif est toujours d'adapter les formations de Sciences Po à des secteurs d'emploi qui peuvent présenter un intérêt pour les diplômés de Sciences Po. Pour cela, l'un des tests est de considérer ce que font les secteurs dans lesquels travaillent les diplômés. On a constaté qu'un certain nombre d'anciens Sciences Po se sont débrouillés d'une façon ou d'une autre pour travailler dans le vaste secteur des métiers du sport. Ces métiers sont encore assez peu implantés en France, mais ils devraient trouver plus de place dans le futur. Ce projet vise à permettre aux étudiants de Sciences Po de bien se former dans cette perspective.

Guillaume CHASSANITE présente le projet de majeure "métiers du sport". En ce qui concerne le contexte, il souligne que le sport est devenu un secteur stratégique en témoigne son poids croissant dans l'économie et la société. Une étude réalisée par CETELEM montre que le sport est le troisième poste dans la consommation « loisirs » des ménages français, après les meubles et le bricolage et devant la micro-informatique et la hi-fi. On constate que c'est un secteur en croissance constante, avec des taux annuels compris entre 4 et 6,5 % en France entre 1998 et 2001. C'est une tendance lourde que l'on observe depuis une vingtaine d'années et qui n'est pas spécifiquement française. Ainsi, en Espagne, le sport absorbe 50% du budget loisirs des ménages. Aux Etats-Unis, le sport est la 11ème plus grande industrie. Le sport est également un puissant vecteur de communication. Aujourd'hui, 30% des investissements publicitaires sont réalisés dans le sport. Par exemple, il y a trois ans, Cofidis avait un taux de notoriété de 2%, mais ne pouvait pas financer une campagne publicitaire nationale importante, son budget de 30 millions de francs étant insuffisant. Cofidis a donc investi dans une équipe cycliste participant notamment au Tour de France et a vu son taux de notoriété passer de 2% à 50% en deux ans, avec une bonne connaissance du produit. De même, Orange est aujourd'hui un acteur très présent dans le sport, ayant investi dans la voile, la formule 1, le tennis, le football et le rugby. Cela lui a permis de transformer l'image trop technique de la téléphonie mobile, en lui apportant un contenu émotionnel. Les autres marques de téléphonie mobile ont fait de même. Par exemple, SFR communique énormément autour de Marcel Desailly, et Bouygues Télécom a sponsorisé le bateau français participant à la dernière America's cup. Le sport constitue donc un puissant vecteur de communication, notamment parce qu'il y a un bon retour sur image. Le sport est en effet associé à des valeurs positives comme l'esprit d'équipe et le courage. Il y a également un retour sur investissement et un retour sur clientèle, puisqu'il est possible d'inviter une partie de la clientèle à des événements sportifs.

Mais s'il constitue une formidable caisse de résonance, le sport comporte également des aléas. La Coupe du monde de football le montre bien. Une élimination prématurée de l'équipe de France pourrait être catastrophique pour un certain nombre d'annonceurs. Les problèmes liés au dopage peuvent également avoir un impact négatif. En outre, la distribution sociologique de certains sports, si elle est très spécifique, est également mouvante. La répartition par CSP est marquée suivant les sports, mais elle est changeante. Par exemple, pour le basketball, la pyramide des âges était à peu près équilibrée dans les années 80. Avec le succès des compétitions de la NBA en Europe, aujourd'hui 80% des effectifs de la fédération ont moins de 25 ans. Tous ces éléments ont un impact clair sur le marketing. Par ailleurs, les acteurs du sport sont de plus en plus nombreux et divers. Il s'agit par exemple du CIO, du tribunal arbitral du sport ou de l'agence mondiale anti-dopage. On trouve à peu près neuf catégories de grands acteurs du milieu du sport. Enfin, le cadre réglementaire du sport s'internationalise et se complexifie. Par exemple, la Commission européenne et la Cour de justice des communautés européennes commencent soit à adopter des réglementations, soit à créer une jurisprudence, comme le montre l'arrêt Bosman.

Cette importance croissante du sport et ces nouveaux enjeux font naître de nouveaux besoins de compétences chez quatre types d'acteurs : les clubs et fédérations, les annonceurs, les médias, et les agences spécialisées comme Havas Advertising Sport ou IMG Mac Cormack, qui peuvent jouer différents rôles. Ces acteurs ont besoin de spécialistes de certains domaines qui aient en même temps une bonne connaissance

des enjeux généraux du secteur. Par exemple, il y a un besoin croissant d'avocats ou de juristes spécialisés en propriété intellectuelle. Il y a également un grand besoin de généralistes qui soient à l'intersection de tous les secteurs. Par exemple, les clubs ont besoin de managers généraux capables de s'occuper des relations publiques, des contrats des joueurs et de la logistique des voyages.

Sciences Po a constaté que peu de formations répondent aujourd'hui à ces défis. Sciences Po peut vraiment répondre à cette demande en proposant une formation axée sur quatre types de compétences clés : les fondamentaux institutionnels, les questions juridiques, le marketing appliqué au sport et les outils de gestion. Ce dernier module existe déjà dans le cadre d'autres majeures. L'objectif du module de fondamentaux institutionnels est de situer les métiers du sport dans leur contexte. Ce module sera divisé en trois parties : les acteurs et les circuits de financement, la sociologie portant sur les pratiques et les récepteurs du sport, l'initiation à l'événementiel. Le document remis aux membres du Conseil de Direction détaille la ventilation horaire envisagée pour les différents éléments de ce module. Le module d'enjeux juridiques du sport, qui ne comporte que 56 heures d'enseignement, ne vise pas à former de véritables juristes, mais à apporter un éclairage sur différentes questions juridiques soulevées par le sport. Il s'articulera autour de quatre thèmes. Le premier, les ressources économiques du sport, abordera notamment la question des droits de diffusion à la télévision et les réponses apportées dans les différents pays. Le deuxième thème sera celui du sport et de la concurrence et traitera notamment du droit communautaire de la concurrence. Au départ, la Commission européenne était partie d'une optique égalitaire, considérant que le droit de la concurrence s'appliquait au sport de la même manière qu'à d'autres secteurs économiques. Finalement, dans le traité de Nice, il est considéré que le sport est un objet spécifique, avec des réglementations spécifiques. Le troisième thème sera celui de la formation, de la protection et de la reconversion du sportif. Il abordera notamment la question des assurances. Le quatrième sera celui de la responsabilité pénale et civile des organisateurs. Aujourd'hui, il y a énormément de jurisprudence sur ce point. Les obligations sont en train de changer, puisqu'on est en train de passer d'une obligation de moyens à une obligation de résultats en ce qui concerne la sécurité. Enfin, le module de marketing appliqué au sport vise à permettre aux étudiants d'acquérir les réflexes et les techniques spécifiques au marketing sportif à travers des cas pratiques. Trois cas seront proposés aux étudiants : un cas de négociation, un cas de campagne publicitaire, avec un trois ou quatre annonceurs organisant une campagne sur le même thème, et un cas marketing de fédération ou club sportif. Le document remis aux membres du Conseil comporte une présentation des différents modules de cette majeure et des conditions de validation.

b) Questions et observations

Michel PEBEREAU souligne que ce projet ferait plaisir à François Goguel, qui était très attaché à la promotion du sport à Sciences Po.

Yves ZOBEMAN demande s'il y a un lien entre la création de cette majeure et l'abandon de la pratique obligatoire du sport à Sciences Po. Il veut savoir si on a décidé de remplacer la pratique du sport par des études à tendance intellectuelle. Il se demande si Roger Lemerre aurait mieux réussi la sélection de l'équipe de France s'il avait suivi cette majeure à Sciences Po. Il est quelque peu dubitatif sur l'intérêt de la création de cette majeure. Il comprend que l'on souhaite diversifier les débouchés, mais souligne que dans une période budgétaire un peu limitée, il faut faire des choix. Il est très favorable à la création de la majeure "conflits et sécurité", mais n'est pas certain qu'il soit actuellement prioritaire à Sciences Po de créer une majeure "métiers du sport". Dans sa présentation, Guillaume Chassanite a parlé de marketing, de produits, et a évoqué le poids croissant du sport. Yves Zoberman fait remarquer que le bricolage constitue également un secteur dont les parts de marché sont importantes et demande s'il est prévu de créer une majeure bricolage à Sciences Po. Il souhaite savoir si on doit se fixer pour objectif de créer les majeures les plus importantes en fonction des différents postes de dépenses de consommation des Français. Un certain nombre de questions ne sont pas éclaircies par la présentation de cette majeure.

Guillaume CHASSANITE répond qu'il n'y a aucun lien entre la suppression de la pratique obligatoire du sport et la création de la majeure métiers du sport. Cette majeure répond au besoin de professionnels sur le marché et à la volonté de jeunes diplômés de Sciences Po de travailler dans ce domaine. Certains anciens de Sciences Po ont ou aspirent à des fonctions importantes dans les métiers du sport. Par exemple, Frédéric Thiriez est en lice pour devenir président de la Ligue nationale de football. En ce qui concerne la remarque sur Roger Lemerre, il souligne que le métier d'entraîneur est très différent des fonctions auxquelles préparera cette majeure. Ce sont plutôt des fonctions marketing et juridiques. Cette majeure a l'intérêt de

répondre à la demande du marché et des étudiants. Les professionnels des métiers du sport sont très intéressés par ce que propose Sciences Po.

Michel PEBEREAU demande si les élus étudiants ont un avis particulier ou des questions sur ce sujet.

Simon JANIN répond qu'ils sont favorables à ce projet. Ils ont déjà voté pour en Commission paritaire.

Kamel AMAKRANE est du même avis.

Michel PEBEREAU souligne que le sport est un véritable phénomène de société, qui entraîne la création ou le développement d'un certain nombre de métiers. Sciences Po a la capacité de faire évoluer les choses dans les années à venir. Il y a quelques années, on avait remplacé la section politique, économique et sociale par la section communication et ressources humaines, ces deux secteurs d'activité apparaissant comme porteurs de grandes perspectives d'emploi. La même démarche est adoptée aujourd'hui. Le secteur du sport est très porteur depuis quelques années et il est susceptible d'intéresser un certain nombre d'étudiants.

III. AUDITION DE SCIENCES PO FORMATION

a) Exposé

Catherine SCORDIA présente le bilan de l'activité de formation continue en 2001, ainsi que les perspectives pour l'année 2002. L'année 2001 a été une année charnière et difficile, avec des résultats économiques assez contrastés et des changements en matière d'organisation et de gestion. Les résultats du premier semestre 2001 ont été plutôt bons, sur la lancée de l'année 2000 qui avait été satisfaisante pour la formation continue. Le deuxième semestre 2001 a été plus difficile, en raison d'une conjoncture économique maussade, notamment après les événements du 11 septembre, dont les effets sur l'activité de formation continue se sont rapidement fait sentir. Des séminaires ont été annulés, ce qui est habituellement rare, et les effectifs des séminaires maintenus ont baissé par rapport aux années précédentes.

Le service de formation continue a organisé 270 sessions de formation en 2001, ce qui correspond à 190 programmes différents, sachant que chaque programme peut être reproduit plusieurs fois dans l'année. Ces programmes ont accueilli 6500 stagiaires venant de 1670 entreprises ou organismes clients. Le rapport d'activité de Sciences Po Formation, qui figure dans le dossier remis aux membres du Conseil de Direction, comporte la répartition des clients. Le service de formation continue a fait un chiffre d'affaires de 5 millions d'euros, soit une croissance de 1,3 %, contre une croissance de 5 % en 2000. On perçoit bien le ralentissement de l'activité dû aux difficultés du deuxième semestre. La marge a été de 9,5 % en 2001, alors qu'elle était de 11 % en 2000. En ce qui concerne la répartition du chiffre d'affaires, 90 % de ce dernier vient des formations inter-entreprises, créées à l'initiative de Sciences Po Formation et proposées aux organismes clients. Ces clients sont des entreprises, des administrations, des collectivités locales, des associations, ainsi que des institutions de la protection sociale et de la santé. 10% du chiffre d'affaires viennent des formations intra-entreprises, créées sur mesure en réponse à des demandes spécifiques des entreprises. Il s'agit généralement de réponses à des appels d'offres.

En ce qui concerne les évolutions marquantes de l'année 2001, on constate que les filières économie et finance d'entreprise ont eu plus de 40% de croissance. Cela est en partie dû au cycle diplômant finance d'entreprise, qui a eu 18 candidats cette année. Ce cycle diplômant en finance constitue une part importante en volume de la filière « Finance d'entreprise ». La filière gestion et finances publiques a également connu une forte croissance de 190%, ce qui s'explique par le fait qu'il s'agit d'un démarrage de filière. La filière collectivités locales a eu plus de 35% de croissance et les séminaires intra-entreprises ont progressé de 15%. Ces augmentations ont surtout été réalisées au cours du premier semestre 2001. La filière gestion de l'information et des NTIC a connu une baisse sensible de -15%. Les séminaires intra-administrations ont baissé de plus de 30%, en raison d'un gel des crédits formation dans les administrations.

2001 a également été une année de changements dans l'organisation et la gestion de la formation continue. Cette année a vu le rapprochement de la direction de la formation continue avec les autres entités de Sciences Po, en particulier la formation initiale. L'objectif de ce rapprochement était double. Il s'agissait d'abord de mieux intégrer la formation continue dans la stratégie globale de Sciences Po. Surtout, il s'agissait de faire des économies d'échelle en mutualisant les ressources et en mettant en commun les réseaux d'intervenants. L'année 2001 a également vu le début de la modernisation de la gestion de la formation continue, avec la mise en place de tableaux de bord permettant de suivre la rentabilité de chaque

séminaire et les évolutions des filières de formation. Une programmation annuelle des formations a remplacé la programmation semestrielle qui était en place auparavant, ce qui a permis d'avoir une vision à plus long terme de l'activité de formation continue et de faire de prévisions. Sciences Po Formation a également rationalisé ses dépenses commerciales en diffusant moins souvent des programmes. Ces dépenses commerciales représentent aujourd'hui 20% des dépenses totales.

En ce qui concerne les perspectives pour 2002, la reprise économique n'a pas encore eu lieu en ce qui concerne la formation continue. En outre, les élections ont généré des attitudes de repli ou d'attentisme dans les administrations et les collectivités territoriales. Ce début d'année 2002 est très difficile. Il faut espérer que le deuxième semestre verra une reprise d'activité pour les entreprises et un dégel pour les administrations et les collectivités territoriales. En ce qui concerne les objectifs pour 2002, il est prévu dans un premier temps de créer des comités pédagogiques par filières, qui intégreront des enseignants de la formation initiale et de la formation continue. Le rôle de ces comités sera à la fois d'évaluer deux fois par an l'offre de formation et de proposer de nouveaux stages. Ces comités devraient également permettre d'instrumentaliser le rapprochement engagé il y a un an entre la formation continue et la formation initiale. Le deuxième projet important est la création d'un nouveau cycle diplômant dans le domaine de la santé, sous la direction de Didier Tabuteau, qui a monté pour la formation initiale la majeure métiers de la santé. Le service de formation continue a déjà trois formations diplômantes en finance d'entreprise, en sociologie d'entreprise et en sociologie des associations.. Catherine Scordia indique qu'elle espère présenter le contenu de ce nouveau cycle diplômant lors d'une séance ultérieure du Conseil de Direction. Il s'agira de former les acteurs privés du monde de la santé, notamment les laboratoires, les assurances, les cliniques, pour lesquels il y a peu de formations qualifiantes ayant une approche transversale de la santé. Cela répond à une demande du marché et des stagiaires. Depuis dix ans, Sciences Po Formation a beaucoup développé la filière protection sociale et santé. Il est également prévu de proposer une offre de formation continue dans les premiers cycles délocalisés, avec pour objectif de cibler une clientèle de proximité dans les collectivités territoriales et les PME. Enfin, Sciences Po Formation souhaite commencer à mettre en place des moyens d'action en vue d'une internationalisation de la formation continue, notamment en s'appuyant sur les universités partenaires de Sciences Po à l'étranger. L'objectif de cette internationalisation de la formation continue est double. Elle est souhaitable si Sciences Po Formation veut se positionner davantage sur le top management des entreprises. En outre, elle est indispensable pour répondre aux appels d'offre émanant de la Commission européenne, où les partenariats intra-communautaires sont une condition *sine qua non* pour obtenir des marchés. Sciences Po Formation en a fait les frais l'année dernière, lors d'un appel d'offre pour former les cadres de la Commission européenne. Sciences Po Formation n'a pas été choisi parce qu'il lui manquait un partenariat avec des universités européennes. La direction de la formation continue travaille activement avec la DAIE pour préparer ces partenariats.

b) Questions et observations

Michel PEBEREAU admet que la formation continue est dans une période difficile, les entreprises étant plutôt frileuses à l'heure actuelle. Il faudra donc redoubler de capacité d'initiative pour maintenir le niveau très élevé auquel se trouvait la formation continue de Sciences Po.

Jean-Paul FITOUSSI s'interroge sur la relation entre les programmes électoraux, qui prévoyaient une formation tout au long de la vie, et l'insertion de la formation continue dans cette dynamique de formation tout au long de la vie. Il faudrait étudier de façon précise les programmes électoraux et voir comment on pourrait inscrire Sciences Po dans une dynamique encore plus ambitieuse de formation permanente.

Emmanuel GOLDSTEIN demande si, dans le cadre du rapprochement entre la formation initiale et la formation continue, une réflexion a été menée pour mettre en place un *executive MBA* qui compléterait la formation diplômante en finance d'entreprise. Il s'agirait d'un MBA offert aux salariés. Sciences Po a déjà un MBA qui marche bien et une offre de formation qui se situe au centre de Paris, contrairement à d'autres écoles. La formation diplômante en finance d'entreprise de Sciences Po est réputée. Il demande s'il serait possible d'y ajouter des modules pour la faire passer au niveau supérieur et la faire accréditer MBA.

Catherine SCORDIA pense que c'est envisageable. Mais il ne faudrait pas que cela concurrence le MBA qui existe déjà.

Emmanuel GOLDSTEIN répond que l'*executive MBA* s'adresse en principe à des gens qui travaillent. Le public est différent.

Catherine SCORDIA précise que dans le MBA qui existe actuellement à Sciences Po, il y a à la fois des étudiants et des salariés.

Richard DESCOINGS ajoute qu'ils sont à plein temps.

Catherine SCORDIA demande à Emmanuel Goldstein s'il pense qu'un cycle diplômant de formation continue n'est pas suffisamment valorisant pour le monde de la finance et si une accréditation MBA apporterait vraiment un plus.

Emmanuel GOLDSTEIN répond que le label MBA est relativement reconnu. Il peut particulièrement attirer des cadres étrangers en poste à Paris. Le label "formation continue diplômante en finance d'entreprise" s'exporte difficilement.

Michel PEBEREAU rappelle que Sciences Po a eu une certaine expérience de la question avec l'ancien MBA de finance internationale dirigé par Jean-Jacques Rosa il y a quelques années. Cela peut bien fonctionner, mais c'est compliqué. Il n'est pas facile de trouver des candidats et derrière ces candidats, des entreprises qui soient prêtes à payer une formation onéreuse. Chaque année, Jean-Jacques Rosa avait un certain nombre de difficultés à recruter des candidats.

Emmanuel GOLDSTEIN estime que Sciences Po a déjà le socle pour créer un *executive MBA*. Sciences Po Formation a déjà les 18 élèves de la formation diplômante en finance d'entreprise. La différence de coût peut être faible.

Michel PEBEREAU demande quel est le coût de la formation diplômante d'entreprise.

Catherine SCORDIA répond qu'il est de 13 000 euros (85 000 francs).

Michel PEBEREAU demande si ce coût est à peu près comparable à celui d'un MBA.

Catherine SCORDIA répond que le MBA est un peu plus cher. Il vient d'augmenter et le tarif 2003 est à 20.000 euros (soit environ 130 000 francs).

Michel PEBEREAU souligne que pour tout ce qui concerne la formation continue, la vraie question est de trouver des clients prêts à payer la formation. Le travail qui consiste à bien cibler les cycles par rapport à la demande des entreprises et de leurs salariés est essentiel et difficile. Michel Forestié avait chaque année d'assez grosses difficultés pour rassembler les demandes dans ce domaine. Cela fait partie de la vocation de l'Institut et c'est également un moyen de promouvoir l'image de Sciences Po dans les entreprises.

Catherine SCORDIA ajoute que l'on ne mesure pas encore très bien les effets de la réduction du temps de travail sur la formation. Ainsi, cette année, dans les cycles diplômants, on a constaté qu'il y avait de plus en plus de demandes de candidats souhaitant s'inscrire à titre personnel, en dehors du plan de formation de l'entreprise. Les gens suivent ces formations pendant leurs jours de RTT. Depuis deux ans, on constate un glissement du type de candidats, ce qui n'est pas sans poser de problèmes. Il faudra peut-être prévoir de développer davantage de formations qualifiantes.

Michel PEBEREAU estime que si on constate une telle évolution, il faut essayer d'y répondre.

Simon JANIN souhaite revenir sur les propos de Jean-Paul Fitoussi concernant la formation tout au long de la vie. Il fait remarquer qu'aujourd'hui, peu de salariés peuvent accéder à Sciences Po en cycle du diplôme pour reprendre leurs études. Parallèlement à la formation continue qui est aujourd'hui payée par les entreprises ou par les individus, mais qui est difficilement accessible en raison de son coût élevé, il demande si Sciences Po ne souhaite pas développer la formation en cycle du diplôme pour la rendre plus accessible aux salariés. Le fait qu'ils puissent reprendre leurs études leur permet d'acquérir de nouvelles compétences en dehors des choix de l'entreprise. C'est donc une réelle liberté des salariés. Mais aujourd'hui, la demande

de formation continue vient essentiellement des entreprises, en fonction des choix stratégiques de celles-ci. Malheureusement, Sciences Po est encore trop limité en ce qui concerne la possibilité pour des salariés de reprendre leurs études.

Yves ZOBERTMAN est entièrement d'accord. Il a lui-même bénéficié d'une formation salariés qui lui a permis de suivre le cycle du diplôme à quarante ans et souhaite que tout le monde puisse bénéficier de cette opportunité. Cela permet d'ouvrir des horizons, en dehors de l'aspect utilitaire de la formation. Sciences Po a l'avantage de dispenser une formation très généraliste, ce qui ne peut qu'élargir le champ de vision des salariés. Il pense que Sciences Po pourrait accueillir plus de salariés en cycle du diplôme. Cela lui permettrait d'avoir un public différent en termes d'âge et d'expérience professionnelle. Sciences Po pourrait devenir fer de lance dans ce domaine.

Michel PEBEREAU souligne qu'en ce qui concerne la possibilité d'accéder à l'Institut dans des conditions différentes, Sciences Po est très ouvert. Le cas de Monsieur Zoberman en est un exemple. Il y a plusieurs voies d'entrée à Sciences Po, y compris pour les salariés. Dans ce domaine, l'IEP n'a pas à rougir de la comparaison avec d'autres établissements d'enseignement supérieur en France. Par ailleurs, il tient à souligner que dans le monde des entreprises, comme ailleurs, on se soucie des intérêts des personnes que l'on engage dans des cycles de formation. Quand une entreprise décide de financer les études d'un de ses collaborateurs, c'est parce qu'elle estime que cette formation permettra à celui-ci de progresser sur le plan professionnel, ce qui est de son intérêt comme de celui de l'entreprise. Au demeurant, une fois formé, le salarié peut décider de quitter l'entreprise, qui ne tire alors aucun avantage de la dépense qu'elle a effectuée. La formation financée par les entreprises ne doit donc pas être considérée comme moins utile à ceux qui en bénéficient qu'aux autres. D'ailleurs, les représentants du personnel des entreprises suivent avec soin les formations financées par celle-ci. Il ne faut donc pas penser que le mode de financement différencie l'intérêt de la formation par ceux qui en bénéficient.

Simon JANIN précise qu'il n'oppose pas les formations financées par les entreprises et les formations personnelles. Il estime qu'elles sont complémentaires et qu'il est important de développer d'autres aspects.

Michel PEBEREAU est d'accord. Il lui semble que dans ce domaine, Sciences Po fait déjà beaucoup de choses.

Yves ZOBERTMAN n'est pas entièrement d'accord avec Michel Pébereau sur la question des formations. En tant que secrétaire du Comité d'Entreprise de Sciences Po, il a pu constater que dans le plan de formation, ce qui est utile au service est prioritaire. Ce n'est qu'ensuite qu'est pris en compte l'intérêt des salariés. Il indique qu'il pourra envoyer aux membres du Conseil des notes produites par la direction à ce sujet. Les choses sont peut-être différentes dans l'entreprise que dirige Michel Pébereau, mais à Sciences Po, l'intérêt des salariés en matière de formation n'est pas une priorité.

Michel PEBEREAU fait remarquer que Sciences Po est une université à statut légal spécial et non une entreprise. Son propos concernait spécifiquement les entreprises. En outre, il précise qu'il n'a jamais prétendu que les entreprises faisaient du mécénat en matière de formation. Elles prennent également en compte leurs intérêts qui sont de donner à leurs salariés les qualifications nécessaires. Mais il tient à souligner qu'opposer l'intérêt de l'entreprise et celui du salarié revient à méconnaître la réalité de l'entreprise. En matière de formation dans l'entreprise, les deux intérêts convergent. La formation professionnelle acquise par un salarié bénéficie à celui-ci et à son entreprise. En ce qui concerne l'élargissement du rôle de Sciences Po dans le domaine de la formation continue, s'il doit se faire autrement que par la voie actuellement retenue par les équipes de formation continue pour le financement externe, il faudra naturellement obtenir un financement de l'Etat. Cela relève de la relation budgétaire de Sciences Po avec le ministère de l'Education Nationale.

Richard DESCOINGS souligne que l'année 2001 a été une année de changements, puisque le directeur de la formation continue, qui avait créé le service en 1974, a pris sa retraite. Richard Descoings salue le travail de Catherine Scordia et de toute son équipe, qui ont réussi à maintenir l'activité, à la développer dans un certain nombre de domaines et à considérablement moderniser la gestion, ce qui permet de mieux déceler les

séminaires rémunérateurs et ceux qui ne le sont pas. Il tient à remercier toute cette équipe, qui fait un métier difficile.

Michel PEBEREAU ajoute que plusieurs enseignants participent à l'activité de formation continue. La recherche, par le service de la formation continue d'entreprises et de collectivités publiques pour le financement des stages est difficile. L'organisation des sessions est en soi une petite entreprise. Il remercie Catherine Scordia et lui souhaite bon courage.

IV. ADOPTION DU PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU 22 AVRIL 2002

Manuel BOUGEARD souhaite commenter certains termes utilisés par Michel Pébereau en début de séance. Les élus étudiants ne les ont pas entendus, puisqu'ils ont quitté la séance. Michel Pébereau a indiqué qu'il comprenait la réaction des jeunes. Manuel Bougeard précise que ces jeunes étaient les sept élus étudiants sur huit qui ont quitté la séance. Ils appartenaient à des syndicats représentant 82% des suffrages exprimés lors des dernières élections étudiantes. Selon le procès-verbal, Michel Pébereau a dit à la fin de son intervention : "Il faut essayer de faire en sorte que le système de propension des cultures démocratiques, qui est un des fondements de Sciences Po, puisse fonctionner à plein régime dans une période délicate". Il est entièrement d'accord.

Michel PEBEREAU précise qu'il parlait du "système de promotion des cultures démocratiques".

Manuel BOUGEARD partage l'esprit de son intervention. Il tient à souligner que les étudiants de Sciences Po ont été très heureux de participer à cette action collective qui a connu un grand succès, notamment la journée du 25 avril. La réaction citoyenne des élus étudiants relevait aussi de droits constitutionnels, à savoir le droit de manifester son opinion. La manifestation du 22 avril a réuni près de mille étudiants.

Michel PEBEREAU propose de modifier la phrase : "Tout en comprenant très bien la réaction de jeunes", en précisant qu'il s'agit de jeunes élus étudiants. Sa remarque avait pour objet de préciser que c'était en raison de leur jeunesse que les élus étudiants avaient la réaction spontanée de manifester leurs sentiments en quittant le Conseil.

Simon JANIN souhaite commenter l'affirmation de Michel Pébereau, selon laquelle "ce n'est pas en détériorant le fonctionnement des institutions de la République que l'on peut trouver des solutions aux problèmes de la société française". Il juge disproportionné de comparer le retrait des élus étudiants du Conseil de Direction pour manifester leur indignation à une détérioration du fonctionnement des institutions de la République.

Michel PEBEREAU maintient son point de vue. Il est très important que les institutions de la République fonctionnent correctement dans de telles circonstances. Le Conseil de Direction d'un grand établissement universitaire est une institution de la République. Il y a d'autres moyens d'exprimer son indignation, comme l'ont montré les étudiants qui ont manifesté. Mais la remise en cause du fonctionnement normal d'une institution n'est pas appropriée. Dans une période difficile, rien n'est plus important que d'assurer sa tâche institutionnelle. Le Conseil de Direction n'a pas manifesté qu'il approuvait de quelque façon que ce soit les idées condamnées par les élus étudiants qui ont quitté la dernière séance. De ce fait, bien qu'il respecte leur point de vue, Michel Pébereau estime qu'ils doivent continuer à participer au Conseil, quelles que soient les circonstances. C'est une façon d'assurer un bon fonctionnement de la démocratie. Il ajoute qu'il est convaincu que lorsqu'ils auront son âge, ces élus étudiants seront de son avis.

Le procès-verbal est adopté, sous réserve de certaines modifications.

V. ECHANGES D'INFORMATIONS SUR DES QUESTIONS DIVERSES

Michel PEBEREAU indique qu'il a reçu une lettre de monsieur Zoberman, qui a également adressé une autre lettre à Richard Descoigns. En ce qui concerne la lettre adressée à Michel Pébereau, celui-ci prie à nouveau le Conseil de le pardonner d'avoir dû quitter la dernière séance avant que cette question ne soit évoquée. Il indique que s'il avait été là, voyant le débat sur ce sujet, il aurait suggéré une légère modification du procès-verbal du 11 mars en ce qui concerne sa propre déclaration. Mais il a eu le tort de ne pas être

présent. En ce qui le concerne, il avait retenu de la séance du 11 mars que certains membres du Conseil de Direction souhaitaient que la question de la création d'un groupe de travail puisse être évoquée avec le Conseil d'Administration de la FNSP. Dans son esprit, c'était une question qui méritait réflexion, parce qu'il considérait qu'elle posait un problème institutionnel non négligeable. Mais il n'a pas considéré que le Conseil de Direction avait, de quelque façon que ce soit, pris la décision de créer un groupe de travail mixte avec le Conseil d'Administration. Il était clair pour lui que la question devait faire l'objet d'une discussion avec le Conseil d'Administration de la FNSP avant qu'on ne prenne une décision sur la création éventuelle d'un groupe de travail. Il ajoute que pour créer un tel groupe, il faut à la fois une décision du Conseil de Direction, qui n'a pas été prise pour l'instant, et une décision du Conseil d'Administration de la FNSP, qui n'a pas non plus été prise. Si on souhaite évoquer cette question un jour, il faudra en délibérer et voir quels en sont les avantages et les inconvénients sur le plan institutionnel. Pour sa part, il se rallie à la déclaration faite à ce sujet par René Rémond à la fin du dernier Conseil de Direction. Les idées développées par celui-ci sont conformes à ses propres réflexions.

Yves ZOBERTMAN indique qu'il ne s'attendait pas exactement à cette réaction. Dans sa lettre à Michel Pébereau, il demandait à celui-ci de considérer le fait qu'il avait été accusé à tort de mentir à deux membres du Conseil d'Administration alors qu'il ne leur avait rien dit. Monsieur Andreani, lors de la dernière séance du Conseil de Direction, a indiqué que c'était lui qui avait parlé de ce qui s'était passé en Conseil de Direction. Monsieur Andreani a d'ailleurs ajouté qu'il ne comprenait pas pourquoi cela suscitait une telle discussion. Yves Zoberman est également de cet avis. Monsieur Andreani avait rappelé que l'administrateur de la FNSP et le président du Conseil de Direction n'avaient pas d'objection à la création d'un tel groupe de travail. Yves Zoberman souligne que cela figure dans le compte-rendu de la séance du 11 mars, qui a été adopté. Il ajoute qu'il ne se prononce pas sur le fond, mais sur la forme : il n'a pas dit à monsieur Leca et monsieur Hurtig ce dont Richard Descoings l'a accusé. Non seulement il ne leur a rien dit, mais si cela avait été le cas, il n'aurait sûrement pas affirmé que le Conseil de Direction avait voté. Il est indiqué dans le compte rendu de la séance du 11 mars que Michel Pébereau et Richard Descoings étaient d'accord sur le principe d'un tel groupe de travail. Il a été étonné de l'ampleur des réactions suscitées par cette proposition. Il s'agissait simplement de créer un groupe de travail, ce qui arrive assez souvent et ne porte pas à conséquence. Il ne s'agit pas de mettre à bas les institutions de la République.

Michel PEBEREAU répond que, tout en n'y étant pas très favorable, il ne considère pas que la création de ce groupe serait une affaire d'Etat. Il est plutôt réservé sur cette question et partage le sentiment exprimé par René Rémond lors de la dernière séance du Conseil de Direction.

Yves ZOBERTMAN rappelle qu'on l'a accusé d'avoir menti. Il demande des excuses.

Richard DESCOINGS répond qu'Yves Zoberman a pris l'habitude, depuis quelques mois, de diffuser beaucoup d'informations, de rencontrer de nombreuses personnes et de s'en féliciter. Très souvent, il a déformé la réalité, avec le souci de porter directement atteinte au directeur de l'IEP dans l'exercice de ses fonctions. En ce qui concerne ce groupe de travail, puisque Richard Descoings a reçu une lettre de monsieur Leca et monsieur Hurtig indiquant que le Conseil de Direction avait adopté cette décision, il a considéré que ce qui avait été dit par les uns et les autres était allé trop loin. Mais il n'en fait pas une affaire d'Etat.

Michel PEBEREAU pense que l'incident est clos. Puisque le procès-verbal de la séance du 11 mars a déjà été adopté, il n'est plus possible de modifier sa déclaration. Il répète donc sa position au sujet du groupe de travail. En ce qui concerne le procès-verbal de la séance du 22 avril, il propose au directeur d'écrire que monsieur Zoberman a déformé la réalité, et non menti.

Richard DESCOINGS est d'accord.

Yves ZOBERTMAN précise qu'il n'a rien déformé, puisqu'il n'a rien dit.

Michel PEBEREAU répond que c'est le sentiment du directeur.

Manuel BOUGEARD souhaite revenir sur une proposition faite par François Rachline. Il s'agissait de tenir une réunion informelle du Conseil de Direction pour discuter des grandes orientations de l'IEP. Une telle réunion serait utile dans un futur raisonnablement proche, notamment pour parler du projet ZEP, à la suite des déclarations du ministre de l'Education nationale.

Richard DESCOINGS demande s'il souhaite que cette réunion se tienne avant ou après les examens.

Michel PEBEREAU pense qu'il serait raisonnable de tenir cette réunion à la rentrée. Il faudra en effet préparer la réunion et prendre un certain nombre de contacts avec le ministère de l'Education nationale. La direction devra connaître la position définitive du ministère, ce qui ne sera possible qu'après les élections législatives.

Richard DESCOINGS répond que la direction a déjà envisagé la date du 21 octobre. Cette date sera proposée aux membres du Conseil de Direction, en commençant par ceux qui ont l'agenda le plus chargé. Il est très important d'utiliser l'été pour voir ce que seront les orientations du ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche. En ce qui concerne les déclarations de Luc Ferry, il tient à rassurer les membres du Conseil. Après avoir appris par la presse ce qui avait été dit à Mantes-la-Jolie, Richard Descoings a contacté son directeur de cabinet. Celui-ci lui a indiqué que Luc Ferry est par principe hostile à la discrimination positive si celle-ci devient une procédure normale de recrutement. En revanche, il considère que dans les cinq à dix prochaines années, l'urgence est telle qu'il faudra multiplier de telles actions.

Un étudiant indique qu'un sondage a été réalisé par les étudiants du syndicat InterZaide. Ce sondage porte sur différents aspects de la vie à Sciences Po. Près de 500 étudiants y ont répondu. Il juge intéressant d'informer le Conseil des résultats de ce sondage, ainsi que des analyses et des propositions qui en ont découlé. Les résultats de ce sondage figurent dans le dossier remis aux membres du Conseil.

Michel PEBEREAU pense que c'est un sondage intéressant, qui met en évidence les différentes questions qui peuvent se poser, en particulier celle des zones non-fumeurs, qui a déjà été évoquée devant le Conseil. Il note avec intérêt que suivant ce sondage, les étudiants étrangers sont plus satisfaits de la restauration que les étudiants français.

La séance est levée à 10 heures.