

**CONSEIL DE DIRECTION****PROCES VERBAL****De la séance du 21 octobre 2002****Présents**

Serge BERSTEIN, Emmanuel GOLDSTEIN, Jean-Jacques GABAS, Patrice-Michel LANGLUME, Christian LARGER, Bruno MAQUART, François RACHLINE.

Marion MIOSSEC, Léonore BELGHITI, Manuel BOUGEARD, Jean-Baptiste GOULARD, Simon JANIN, Jessica KLEIN.

Amélie de CREPY-ALEXIS.

Marie-Louise ANTONI, Jean-Paul FITOUSSI, Michel PEBEREAU, René REMOND, Jacques REVEL, Jean-François SIRINELLI.

**Absents ou excusés**

Jean-Emmanuel COMBES (procuration F. RACHLINE).

Kamal AMAKRANE (procuration J.B GOULARD), Pierre CHASSAT.

Bernadette MILOME, Jocelyne TRILLAUD.

Jacques ANDREANI (procuration M. PEBEREAU), Marie-Pierre de la GONTRIE, Jacky RICHARD, Jean-François TROGRIC.

**Assistaient à la réunion**

M. Richard DESCOINGS	directeur,
Guillaume PIKETTY	directeur adjoint,
Mme Morgane LE BERRE	directrice de la scolarité,
M. Xavier BRUNSCHVICG	directeur de la Communication,
Mme Nelly HOUSSAYE	représentante du recteur,
M. Francis VERILLAUD	directeur adjoint, directeur des Affaires internationales et des échanges,
Mme Nadia GRANIER-DEFERRE	directrice adjointe, directrice du développement et des relations avec les entreprises,
M. Yves RICHARD	directeur des finances,
Mme Catherine SCORDIA	directrice adjointe de la formation continue,
Mme Ghislaine FAU	chargée de mission, responsable de l'aide sociale,
M. Laurent BIGORGNE	directeur des premiers cycles de Sciences Po.

\*\*\*\*

- |      |   |       |
|------|---|-------|
| I.   | Création de deux nouveaux cycles diplômants en Formation continue :<br>« Gestion et politique de santé » et « Politiques gérontologiques ». | p. 2  |
| II.  | Politique générale de Sciences Po : bilan et avenir.  | p. 4  |
| III. | Adoption du procès-verbal de la séance du 24 juin 2002.   | p. 40 |

## CONSEIL DE DIRECTION

### PROCES-VERBAL

#### DE LA SEANCE DU 21 OCTOBRE 2002

La séance est ouverte à 8 h 30, sous la présidence de Michel Pébereau. Celui-ci indique que Robert Novotny, étudiant de 5<sup>ème</sup> année, a démissionné du Conseil en raison de son impossibilité à siéger du fait des stages professionnels qu'il effectuera lors de ce semestre. Il sera remplacé par son suivant sur la liste, Antoine Colombani. En outre, Simon Janin, vice-président étudiant du Conseil de Direction, va devoir partir en stage à l'étranger à la fin du mois d'octobre. Il participera aux débats d'aujourd'hui, mais ne pourra pas poursuivre ses activités au sein du Conseil de Direction. Les étudiants auront donc à le remplacer comme représentant et un nouveau vice-président étudiant devra être élu à la prochaine séance du Conseil. Par ailleurs, Simon Barthelmé, également démissionnaire du Conseil de Direction, sera remplacé par Mlle Miossec, deuxième sur la liste SUD étudiants lors des dernières élections. Enfin, Yves Zoberman ayant quitté Sciences-Po, il devrait être remplacé par Jocelyne Trillaud, troisième sur la liste SNAP-FNSP-FSU aux dernières élections des représentants du personnel au Conseil de Direction.

Michel PEBEREAU indique que l'ordre du jour est consacré au bilan et à l'avenir de la politique générale de Sciences Po. Avant d'aborder ce débat, le Conseil devra traiter de la création de deux nouveaux cycles diplômants en formation continue. Cette séance du Conseil devrait se terminer vers 12h 45 et sera suivie d'un déjeuner. Michel Pébereau prie par avance les membres du Conseil d'excuser son absence à ce déjeuner, en raison d'un engagement extérieur qu'il n'a pu annuler.

#### **I. CREATION DE DEUX NOUVEAUX CYCLES DIPLOMANTS EN FORMATION CONTINUE : GESTION ET POLITIQUE DE SANTE ET POLITIQUES GERONTOLOGIQUES**

##### *a) Exposé*

Catherine SCORDIA rappelle que les membres du Conseil ont reçu une note d'une dizaine de pages présentant le contenu et les objectifs de ces deux nouvelles formations. Plutôt que de reprendre cette note, elle souhaite articuler son propos autour de trois questions : pourquoi deux nouveaux cycles diplômants en formation continue ? Pourquoi dans le secteur sanitaire et social ? Quelles compétences peut mobiliser Sciences Po pour mener à bien ces deux nouveaux projets ?

Il existe déjà trois cycles diplômants à Sciences Po. Il s'agit des cycles de finance d'entreprise, sociologie de l'entreprise et sociologie des associations. Ils existent depuis 1991 et connaissent un certain succès. L'idée d'en développer deux autres vient de la demande du marché. Depuis quelques années, les stagiaires et les entreprises clientes demandent de plus en plus à Sciences Po Formation de développer ces cycles diplômants. En outre, la loi sur la réduction du temps de travail a dégagé du temps libre pour les cadres. Un nombre croissant

d'entre eux mettent à profit leurs journées de réduction du temps de travail pour suivre des formations qualifiantes. Ils ont donc demandé à Sciences Po Formation de développer cette offre.

Depuis une dizaine d'années, l'offre de formation interentreprises de Sciences Po Formation s'est beaucoup développée dans le secteur sanitaire et social. En 2001, 770 stagiaires ont été accueillis dans des séminaires sur la protection sociale, ce qui correspond à peu près à une vingtaine de séminaires pour 42 jours de formation. Le public de ces séminaires est assez diversifié. On y retrouve des organismes de Sécurité sociale, des hôpitaux, des cliniques, des laboratoires pharmaceutiques, des mutuelles, des compagnies d'assurance, des médecins, ainsi que tout le secteur médico-social, qui va des associations de prise en charge des personnes handicapées aux maisons de retraite. Sciences Po a acquis une forte légitimité auprès de ce public. En outre, en ce qui concerne le cycle sur les politiques gérontologiques, la loi du 2 janvier 2002 sur la rénovation du secteur social et médico-social est revenue sur l'obligation de formation des directeurs d'établissements pour personnes âgées dépendantes. D'après les contacts pris par Sciences Po Formation auprès de ses partenaires, la concurrence dans ce domaine est inexistante. Il y avait donc véritablement un champ libre pour créer une formation. Pour monter ces formations dans le domaine sanitaire et social, Sciences Po Formation a noué de nombreux partenariats avec des acteurs de ce secteur. La plupart de ces partenaires ont assuré Sciences Po Formation de leur soutien pour faire connaître à leur réseau cette nouvelle offre de formation.

En ce qui concerne les compétences à mobiliser pour mettre en œuvre ces deux nouveaux cycles, Sciences Po Formation a acquis depuis dix ans un réseau d'intervenants experts sur le sujet, notamment en formation continue. La plupart sont mobilisés pour ces deux nouveaux cycles diplômants. En formation initiale, une majeure « Cadres de la santé » a été créée en cycle du diplôme. Les principales ressources pédagogiques de cette majeure ont été mobilisées pour le cycle diplômant Gestion et politiques de santé, notamment en la personne de Didier Tabuteau, qui a monté cette filière pour la formation initiale et la formation continue.

#### *b) Questions et observations*

Patrice-Michel LANGLUME pense que pour le cycle Gestion et politiques de santé, en ce qui concerne le financement de la santé, il serait important d'avoir comme intervenants le président de la CNAM et son directeur. Or ils n'apparaissent pas dans la liste des intervenants, pas plus que les assureurs et les institutions de prévoyance. La FNMF n'est que l'un des intervenants. En outre, les employeurs, par le biais des contrats collectifs, interviennent dans le financement de la santé. Ce dernier sera fortement en question dans les prochaines années. Il serait important de couvrir ce sujet avec l'ensemble des acteurs impliqués. Enfin, il s'étonne de ne pas voir dans le programme la Couverture maladie universelle (CMU) et ses conséquences, y compris par l'accès du bouquet complémentaire lié à la CMU. Ce point est peut-être traité dans la partie historique.

Catherine SCORDIA répond que la liste des intervenants n'est pas exhaustive. Il est d'ailleurs précisé dans la note de présentation : « Avec le concours notamment de ». Ce cycle de formation dure 40 jours. Tous les acteurs seront mobilisés, qu'il s'agisse du directeur de la CNAM ou de responsables de mutuelles et de compagnies d'assurance. Si la CMU n'est pas indiquée dans le programme, elle sera pourtant traitée dans le cadre de ce cycle. Il s'agit d'un programme de 40 jours qui n'est pas présenté exhaustivement dans la note d'information adressée aux membres du Conseil de Direction.

Michel PEBEREAU estime que l'essentiel dans ce domaine est que l'approche soit aussi objective que possible. Il appartient naturellement au directeur du cycle de s'assurer que la présentation faite permet bien de faire le tour des points de vue en présence.

Catherine SCORDIA précise que Didier Tabuteau souhaite, si le cycle Gestion et politiques de santé est créé, constituer un petit Conseil scientifique autour de ce cycle pour ouvrir au maximum les approches.

Michel PEBEREAU souligne que le Conseil de Direction excède ses pouvoirs en se penchant sur les questions de contenu.

*c) Vote*

La création de ces deux nouveaux cycles diplômants est décidée par 19 voix pour et 1 contre.

## **II. POLITIQUE GENERALE DE SCIENCES PO : BILAN ET AVENIR**

Michel PEBEREAU indique que la politique générale de Sciences Po sera traitée en quatre parties. Le directeur commencera par présenter le bilan 1997-2001, suivi d'un rapide débat. Les questions prospectives seront ensuite abordées. La direction exposera d'abord « Quels savoirs pour quels objectifs ? », puis « Les enjeux de la compétition internationale », et enfin « Quel recrutement pour quels étudiants ? ». Chacun de ces trois points sera suivi d'un débat.

### **A) BILAN 1997-2001 DE LA POLITIQUE GENERALE DE SCIENCES PO**

*a) Exposé*

Richard DESCOINGS remercie les membres du Conseil de Direction d'avoir accepté de consacrer toute une matinée à la réflexion d'aujourd'hui. Le besoin s'en était fait sentir à plusieurs reprises. Sciences Po a la chance d'avoir des Conseils structurés et efficaces. Il est bon que ceux-ci puissent parfois se donner le temps de voir où en est Sciences Po et de poser les questions pertinentes pour préparer les décisions à venir. Richard Descoings a souhaité de façon inhabituelle que le Conseil se réunisse dans cette salle du CERI afin de montrer au passage que lorsqu'on parle de confortement de l'appareil de recherche, cela passe entre autres par la capacité donnée aux chercheurs d'organiser des colloques, des journées d'études et des séminaires. Cette salle de conférence, très bien équipée, est très utilisée par le CERI, par le Centre américain et par le Centre européen de Sciences Po. Il était essentiel que la FNSP mette à la disposition des chercheurs du CERI l'ensemble de cet immeuble, qui est l'hôtel d'York où a été signé le traité d'indépendance des Etats-Unis.

Richard Descoings indique qu'il commencera par rappeler ce qu'est Sciences Po, avant d'analyser les raisons pour lesquelles depuis une quinzaine d'années, l'institution s'est trouvée engagée dans des processus de réforme plus ou moins importants et médiatisés. Sciences Po a la chance d'être un établissement qui se contente rarement de ce qui existe. C'est une chose heureuse que d'être en permanence à l'affût des évolutions du contexte dans lequel on se trouve, des problèmes qui se posent à toutes les composantes de la communauté universitaire de Sciences Po, et plus largement, et de ne pas rester immobile. Dans un second temps, donc, Richard Descoings présentera les raisons qui ont conduit l'établissement à ce processus de réforme. Il ne faut ignorer ni les atouts dont dispose Sciences Po ni les résistances que connaît toute entité dès lors qu'il y a mouvement. Enfin, le directeur rappellera ce qu'ont été les différents éléments de réforme.

## 1. Qu'est-ce que Sciences Po ?

Sciences Po peut être présenté avec trois angles d'approche différents. C'est un établissement d'enseignement supérieur et de recherche. C'est une structure juridique atypique en France. Enfin, en termes d'entité économique, c'est une grosse PME. En tant qu'établissement d'enseignement supérieur et de recherche, Sciences Po se consacre en priorité à la formation, à condition de ne pas oublier que son effort en matière de formation continue est presque aussi important que son effort en matière de formation initiale. Sciences Po accueille chaque année environ 5000 élèves en formation initiale. En 2001, l'Institut a accueilli 6500 stagiaires en formation continue. Bien sûr, ces chiffres ne sont pas directement comparables, puisque les stagiaires en formation continue ne restent pas aussi longtemps que les étudiants en formation initiale. Cependant, en nombre de personnes qui viennent suivre des enseignements à Sciences Po, il y a comparabilité entre les éléments. Par ailleurs, il n'est pas pensable de parler des étudiants sans parler des enseignants. Sciences Po a la chance d'avoir environ 1200 intervenants extérieurs, qui sont soit des universitaires ou des enseignants affectés dans d'autres établissements, soit des professionnels des entreprises et des administrations publiques. Cet état de fait est une richesse pour Sciences Po. Aujourd'hui, l'université cherche à ouvrir ses portes à des professionnels venant d'autres secteurs d'activité que l'enseignement et la recherche. Sciences Po dispose déjà de cette ouverture. S'ajoutent à ces intervenants les professeurs des universités et les maîtres de conférence des universités qui sont titulaires à l'IEP de Paris, ainsi que l'ensemble des chercheurs CNRS et FNRS qui participent à l'effort de formation initiale et continue.

La formation initiale est organisée en trois grands cycles. Les 1ers cycles sont répartis sur quatre campus : Paris, Nancy, Poitiers et Dijon. Richard Descoings se réjouit que le Conseil de Direction comprenne un représentant des cycles dans les régions. Le cycle du diplôme, qui correspond à un master, comprend deux années. Au niveau supérieur, Sciences Po a trois grandes filières professionnelles. La première est l'Ecole doctorale, qui rassemble les DEA et les doctorants. Elle est considérable en proportion de l'ensemble des étudiants de Sciences Po. La deuxième filière est l'Ecole des DESS d'entreprise, qui rassemble aujourd'hui cinq DESS. Enfin, l'année complémentaire de préparation aux concours administratifs est la troisième filière professionnelle de l'IEP. En ce qui concerne la formation continue, Sciences Po a à titre principal une politique de l'offre. Beaucoup de sociétés ou d'établissements qui font de la formation continue travaillent essentiellement sur mesure, à la demande des entreprises ou des administrations publiques. Sciences Po conçoit, avec l'aide des représentants des professions, des programmes qui lui paraissent adaptés aux besoins des entreprises, des administrations publiques ou du secteur social. Si l'on en juge par le nombre de stagiaires qui suivent ces programmes et par la qualité des intervenants que Sciences Po peut mobiliser, cette offre est pertinente. Cela n'empêche pas également Sciences Po de travailler étroitement avec une entreprise ou une administration publique pour faire du sur mesure. Il reste que le fait d'avoir une offre pédagogique est la marque de Sciences Po, de même que Sciences Po a des spécificités en formation initiale.

En ce qui concerne la recherche, Sciences Po a un potentiel considérable. Pendant les trente à quarante dernières années, Sciences Po a développé, accueilli des centres et conforté son arsenal de recherche. Aujourd'hui, près de 200 chercheurs et 80 enseignants-chercheurs, toutes qualités confondues, travaillent à Sciences Po au sein de l'Ecole doctorale et des huit centres de recherche de l'établissement. Il faut insister sur cet aspect recherche, parce que souvent, par volonté de nuire ou par oubli, l'importance de ce potentiel de recherche en sciences sociales et humaines est un peu oublié. Il y a bien sûr une raison institutionnelle, les

centres de recherche étant plutôt du côté de la FNSP alors que l'Ecole doctorale est plutôt du côté de l'IEP de Paris, mais cette différence n'a pas de sens. Cet appareil de recherche est parfois décrié ou attaqué pour deux raisons principales. D'une part, Sciences Po n'a jamais considéré qu'il y ait un clivage absolu entre recherche fondamentale, recherche appliquée et expertise. D'autre part, Sciences Po pense qu'il n'y a pas de recherche en sciences sociales et humaines qui puisse se priver de l'utilisation qui peut en être faite par tous les membres d'une société. Sciences Po a donc des centres de recherche, des enseignants-chercheurs et des chercheurs qui interviennent dans le débat public et qui sont relativement médiatisés. Cette médiatisation est parfois mise en cause comme portant atteinte à l'indépendance du chercheur. Sciences Po pense qu'il faut rendre visible son appareil de recherche et donner la parole publique aux enseignants-chercheurs, aux chercheurs et à tous ceux qui participent à cet effort de recherche.

La quatrième mission d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche est la bibliothèque. Celle de Sciences Po a 800 000 volumes, 6000 abonnements périodiques, 16 000 dossiers de presse. Richard Descoings indique qu'il reviendra plus tard sur les difficultés réelles rencontrées par Sciences Po pour faire en sorte que cette bibliothèque soit aux standards internationaux. Enfin, les Presses de Sciences Po ont un catalogue d'environ 750 titres, publient six revues scientifiques et éditent chaque année une trentaine d'ouvrages. Le deuxième angle d'approche de Sciences Po est juridique. L'établissement a une structure très atypique en France. L'Ecole libre des sciences politiques a été créée en 1872. C'était dès l'origine un projet intellectuel très fort, soutenu par ceux qui s'inquiétaient de la crise de la pensée française. On trouve Taine et Renan parmi ses fondateurs. L'idée était à l'époque de constituer un établissement d'enseignement pluridisciplinaire, alors que les facultés étaient étroitement disciplinaires, et de faire la preuve qu'un tel établissement pouvait être très ouvert internationalement. De fait, les réflexions des frères Humboldt ont été une des sources d'inspiration d'Emile Boutmy au moment où il a constitué l'Ecole libre. Depuis l'origine de l'établissement, les influences internationales sont importantes, avec des variations. La troisième caractéristique de l'Ecole libre des sciences politiques était l'idée que ses élèves ne se destinaient pas nécessairement à devenir des professeurs comme dans beaucoup des facultés de l'époque, en dehors des facultés de droit et des écoles de médecine. L'idée était de former les futurs cadres de la nation, qu'il s'agisse du monde économique ou des administrations publiques qui se sont beaucoup développées à partir de la fin du XIXème siècle, mais aussi de former des professeurs. L'Ecole libre des sciences politiques a connu un grand succès. Dès l'entre-deux guerres, elle a préparé l'essentiel des fonctionnaires qui présentaient les concours de recrutement dans les grands corps de l'Etat. Dès le Front populaire et plus encore à la Libération, la question s'est posée de savoir si on pouvait conserver le caractère libre d'une école qui avait une telle influence sur la formation des hauts fonctionnaires. Un débat s'est engagé à l'époque entre les dirigeants de l'Ecole libre et le gouvernement du général de Gaulle. L'Ecole libre a très aisément admis de passer dans le secteur public de l'enseignement supérieur. En même temps, sa principale préoccupation était d'éviter l'étatisation. La solution qui a été trouvée existe toujours aujourd'hui. Dans le même temps ont été créées deux institutions : la FNSP, qui est une fondation privée, et l'IEP de Paris, qui est un établissement public dont la gestion a été confiée à la FNSP. C'est ainsi que Sciences Po est entré dans le secteur public, mais en conservant une autonomie que les universités peinent encore à acquérir aujourd'hui. La FNSP abrite les centres de recherche, administre directement la bibliothèque, est propriétaire de deux SARL, les Presses de Sciences Po et la Librairie des sciences politiques, et gère administrativement et financièrement l'IEP de Paris. Celui-ci est un grand établissement, selon l'appellation donnée dans la loi de 1984 sur l'enseignement supérieur à tous les établissements connaissant une

fécondité intellectuelle particulière, ayant une histoire spécifique et dont l'autonomie a été préservée, même en 1984.

La troisième manière de définir Sciences Po consiste à adopter l'angle de l'entité économique. Sciences Po accueille 5000 étudiants, 1200 intervenants venant de très nombreux domaines professionnels, 200 chercheurs et 80 enseignants. 55 000 heures d'enseignement sont dispensées chaque année dans 47 amphithéâtres et salles de classe, ce qui constitue un espace d'enseignement relativement limité. Sciences Po, ce sont aussi près de 600 salariés qui font très largement l'identité de l'établissement. Sciences Po est reconnu au sein des institutions d'enseignement supérieur et de recherche françaises comme une des institutions qui dispose du meilleur encadrement administratif, notamment en termes de services rendus aux enseignants, aux étudiants, aux lecteurs de la bibliothèque et aux chercheurs. Au moment où on s'interroge sur le nombre, sur la qualification et sur l'avenir des IATOS dans les universités, Sciences Po pourrait donner quelques idées. Une entité économique, c'est aussi un budget. Le budget consolidé de Sciences Po est de 66 millions d'euros. Ce budget prend non seulement en compte les ressources et dépenses qui transitent par la FNSP, mais également les salaires directement versés aux universitaires par l'Etat et les salaires versés aux chercheurs CNRS par le CNRS. Enfin, Sciences Po, c'est 30 000 m<sup>2</sup> de locaux, dont 15 000 m<sup>2</sup> en propriété, le reste étant loué. Le problème majeur est la fragmentation de l'établissement, qui est installé sur 37 sites différents. La situation n'est pas catastrophique, puisqu'il y a une concentration très forte dans et autour de la rue Saint-Guillaume. Cependant, une telle fragmentation crée des problèmes de management, de gestion, mais aussi des problèmes intellectuels de fragmentation de la communauté.

## **2. Réformer, mais pourquoi ?**

Pourquoi, depuis tant d'années, la question de s'interroger sur soi-même et de proposer des pistes d'évolution se pose-t-elle ? Pourquoi s'est-elle posée avec une particulière intensité ces dernières années ? Répondre à ces questions suppose d'élaborer un diagnostic de l'environnement de Sciences Po : le contexte dans lequel évolue l'Institut rendait-il nécessaire ces réformes ? Cela suppose également d'élaborer un diagnostic de l'intérieur de Sciences Po. Il n'est pas toujours possible de bouger une vénérable institution ayant 40 000 anciens élèves, 1200 intervenants, des étudiants engagés et combatifs et des maîtres de conférence attentifs à tout ce qui se passe. Chacune de ces composantes a son mot à dire et il faut faire la synthèse des avis des uns et des autres pour faire évoluer une institution qui va déjà bien.

Le diagnostic environnemental est connu : c'est l'irruption massive de la compétition internationale. Pendant très longtemps, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche ont pu vivre dans un cadre national. Concrètement, en France, ils ont fonctionné pour l'essentiel avec des étudiants et des enseignants français, une approche disciplinaire partant de l'histoire et de la sociologie de la France, et en termes de débouchés, l'idée que l'on faisait sa carrière dans l'administration et les entreprises françaises. La compétition internationale s'instaure d'abord entre systèmes d'enseignement supérieur et de recherche, ce qui pose la question du maintien de la spécificité du système français et de sa comparaison avec les systèmes britannique, allemand, italien et espagnol. Lorsqu'on parlera d'harmonisation européenne, cela signifiera que les différents systèmes d'enseignement supérieur devront converger. Si on quitte l'espace européen, la compétition est particulièrement rude, notamment avec le système d'enseignement supérieur et de recherche des Etats-Unis. Dans ce domaine comme dans d'autres, n'y a-t-il pas hyperpuissance américaine ? Peut-on être compétitif et à quelles conditions ? Quand on parle de compétition, il ne s'agit pas de discours mais d'une réalité concrète : il s'agit d'attirer les meilleurs

étudiants, les meilleurs enseignants et chercheurs, et d'avoir les meilleurs salariés. Ce qui vaut pour Sciences Po vaut pour l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et pour toute entité qui se donne l'excellence pour objectif. Pour attirer les meilleurs, il convient de développer des politiques performantes en matière pédagogique et scientifique, dans le domaine documentaire et éditorial. C'est au jour le jour que l'on voit toute la difficulté qu'il peut y avoir à penser et construire de telles politiques, à les mettre en œuvre et à les faire évaluer par les différentes parties prenantes, de manière à ne pas prendre du retard ou emprunter un mauvais chemin.

Au-delà des politiques qui sont menées et des personnes qui sont au cœur de ces politiques, la compétition internationale exige légitimement d'offrir des conditions de travail, d'études, de vie qui soient conformes aux standards internationaux. Les représentants des étudiants ont réclamé à juste titre la création d'une cafétéria au sein de Sciences Po. Les enseignants-chercheurs et les chercheurs ont demandé à disposer de locaux convenables leur permettant de travailler, d'accueillir un plus grand nombre de titulaires et d'accueillir leurs collègues étrangers. Les aléas du développement des systèmes d'information ont dû être résolus. Des progrès ont été faits, mais, comme souvent dans le domaine informatique, un certain nombre de bugs sont inévitables. On voit bien à quel point aujourd'hui il y a une pression forte pour que les systèmes d'information de Sciences Po répondent au niveau d'exigence des chercheurs et enseignants-chercheurs, des maîtres de conférence qui demandent de plus en plus à pouvoir utiliser les technologies de l'information et de la communication dans leurs salles d'enseignement, à avoir accès aux ressources documentaires de Sciences Po depuis leur domicile, leur bureau ou leur salle de classe. Les chercheurs et enseignants-chercheurs demandent à avoir les moyens de partir à l'étranger pour participer à des colloques, des missions, des enquêtes sur le terrain.

Cette compétition internationale exige que les diplômés de Sciences Po trouvent, sur les différents marchés du travail au sein desquels ils souhaitent s'insérer, les débouchés qui répondent à leurs aspirations, qu'il s'agisse des entreprises, des administrations publiques, de l'enseignement ou de la recherche. De ce point de vue, on ne peut pas penser seulement aux étudiants. Il faut également penser aux salariés. Richard Descoings estime que la mobilité professionnelle est une chance dans la vie et que c'est un devoir des employeurs que de permettre cette mobilité professionnelle. Enfin, la compétition internationale, c'est aussi la valorisation des personnes et des travaux qui sont menés par les enseignants-chercheurs et les chercheurs.

Cette compétition internationale intervient dans un contexte particulier, qui est celui d'un changement radical du monde dans lequel œuvre Sciences Po. Si on regarde la situation en France et dans les pays membres de l'Union européenne, en Amérique du Nord, au Japon, à Hong Kong, Taïwan ou en Chine, on voit très bien qu'il y a des établissements qui tiennent compte, dans la définition de leur politique pédagogique et scientifique, d'un certain nombre d'évolutions majeures apparues depuis quelques décennies. La première évolution majeure, qui est très marquée en France, est l'explosion du secteur privé. Dans les bonnes années, à raison de la croissance, à l'occasion de changements de politique gouvernementale, à travers les privatisations, le secteur public s'est considérablement amoindri en France, ce qui s'est traduit par un développement du secteur privé. Une institution comme Sciences Po, qui se donne pour objectif à la fois de préparer les diplômés aux métiers des entreprises et aux métiers des administrations publiques, ne peut pas passer à côté d'une évolution aussi sensible. C'est peut-être particulièrement le cas à Sciences Po lorsqu'on sait que l'établissement a été pendant un temps très focalisé sur le rôle de l'Etat dans l'organisation économique et sociale. A certains moments de son histoire, l'Institut a peut-être eu des biais



qui lui ont fait par trop ignorer les autres acteurs du domaine économique. La deuxième évolution majeure est la globalisation des économies et des entreprises. Enfin, il y a une évolution qu'il ne faut jamais oublier et que beaucoup d'établissements et de systèmes éducatifs oublient : il s'agit du développement de l'Europe. Cela peut paraître évident, mais qu'ont fait les différents systèmes éducatifs des pays membres de l'Union européenne pour élaborer et rendre consistante une conscience européenne ? Richard Descoings est frappé, quand il regarde les programmes de l'enseignement scolaire et supérieur, de voir combien rien n'a changé depuis plusieurs décennies, alors que dans le même temps, l'Europe des entreprises devenait une réalité avec le marché unique, que l'Europe politique, celle des traités, des sommets et de la définition des politiques publiques devenait aussi une réalité et que l'Europe du droit s'imposait à l'ensemble des acteurs juridiques. Qu'a-t-on fait pour tenir compte de ces évolutions dans les programmes de recherche et dans les politiques pédagogiques ? L'enseignement n'est pas seul concerné par ce retard. Dans le programme du dernier gouvernement des Pays-Bas, l'idée même d'une défense européenne et d'une politique étrangère commune était totalement absente. Il y a des débats européens dont il faudrait rendre compte dans les établissements universitaires, en tout cas à Sciences Po. L'Institut s'y est attelé de manière considérable parce que depuis le sommet de Nice, peu de choses ont évolué pour associer les citoyens à la construction européenne. On va nécessairement rencontrer de plus en plus d'interrogations au fur et à mesure qu'on se rapprochera du moment où l'élargissement de l'Union européenne deviendra une réalité.

Une autre évolution marquante est la substitution croissante des collectivités locales à l'Etat. Il y a eu un premier train de grandes lois de décentralisation dans les années 80. On est visiblement à la veille d'un nouveau grand mouvement de décentralisation qui va considérablement modifier les rapports de puissance, la répartition des compétences et la capacité d'action financière. Comment rendre compte, dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, de cette évolution ? Si le gouvernement décide de régionaliser l'enseignement supérieur, quelle sera la position de Sciences Po dans ce mouvement ? Si le gouvernement décide de renforcer l'autonomie des institutions d'enseignement supérieur et de recherche, quelle sera l'influence de Sciences Po dans ce mouvement ? Ces questions sont centrales.

Le dernier élément, qui résulte des précédents, est l'affaiblissement de l'Etat quant à ses compétences, avec l'évolution démocratiquement décidée vers l'Union européenne, vers le secteur privé et vers les collectivités locales, et quant à ses crédits. Plus gravement, l'Etat est également affaibli quant à sa capacité de gestion des ressources humaines, sa capacité d'organiser des carrières pour ses fonctionnaires qui soient à la fois efficaces pour les services publics et pour motiver les agents publics.

En raison de cet ensemble d'évolutions, il est évident que depuis vingt ans, l'environnement de Sciences Po a considérablement changé. L'Institut ne pouvait rester indifférent à ces évolutions, ce qui l'a conduit à redéfinir ses missions et son positionnement.

Si l'on s'essaie à un deuxième effort de diagnostic, non sur le contexte, mais sur l'institution qu'est Sciences Po, comment définir les choses ? Sciences Po a eu pendant longtemps un goût prononcé pour l'autarcie et pour la rente. L'autarcie se traduisait par peu de comparaisons, ni avec les établissements d'enseignement et de recherche français, ni *a fortiori* avec les établissements et les systèmes étrangers. On a longtemps vécu dans l'idée que Sciences Po se suffisait à soi-même. L'exemple le plus fameux était l'idée qu'un diplôme qui pouvait s'acquérir en trois ans valait au moins des diplômes délivrés par d'autres institutions universitaires au bout de cinq ans. Cela était déjà difficile à faire comprendre en France. A l'étranger, c'était largement impossible. Pendant longtemps aussi, on a pensé que

l'harmonisation européenne des diplômes ne se ferait pas. Il y avait de solides raisons de penser cela. En effet, la Commission européenne n'a jamais réussi à établir un plan pluriannuel d'harmonisation des diplômes. Le processus de la Sorbonne, de Bologne et de Prague est un processus intergouvernemental lancé par les ministres de l'Éducation nationale des pays membres, initialement au grand dam de la Commission, même si celle-ci a retrouvé une vigueur nouvelle pour définir des espaces européens de l'enseignement supérieur et de la recherche. En outre, a longtemps prévalu l'idée que le système américain est tellement inégalitaire, tellement différent du nôtre qu'il n'y a pas de crainte à avoir quant au développement de ce système. Le constat des faits démontre qu'il n'en est rien. Les établissements américains se délocalisent dans de nombreux pays. Cela signifie concrètement que, comme en Italie, on aura de plus en plus souvent des établissements américains qui s'installeront en France pour proposer des formations conduisant à des diplômes américains, avec les droits de scolarité habituellement en vigueur aux États-Unis. En ce qui concerne le goût pour la rente, Sciences Po s'est longtemps contenté d'étudiants essentiellement français, confrontés à des enseignants essentiellement français, avec des débouchés sur le territoire national et une notoriété française, ce qui rendait les choses simples.

En ce qui concerne le deuxième élément de diagnostic, avec René Rémond, qui le faisait également avec Alain Lancelot, le directeur évoque souvent l'image de l'archipel polynésien pour parler de Sciences Po. Cette image manifeste le fait que Sciences Po a une extraordinaire richesse liée à la diversité de ses missions et aux instruments qui permettent de servir ces missions, mais doit être très prudent et assurer la continuité territoriale. Rien ne serait pire que d'avoir des centres de recherche qui échapperaient au travail en commun dans l'ensemble constitué par la FNSP et l'IEP de Paris. Rien ne serait plus triste qu'une bibliothèque et une politique d'acquisition déconnectées de la politique pédagogique et de la politique scientifique de Sciences Po. Rien ne serait plus dramatique que d'avoir des DEA et des DESS séparés les uns des autres et séparés de l'ensemble de l'offre de formation de l'Institut. Enfin, les Presses de Sciences Po ne peuvent échapper à une politique globale, quelle que soit la distance qui les sépare du centre de l'établissement.

Le troisième élément de diagnostic est la honte du privé. Pendant longtemps, alors même que les dirigeants de Sciences Po se sont toujours battus pour l'autonomie, il y a parfois eu la tentation de copier les administrations publiques. Par exemple, il y a encore quelques années, pour gérer 500 salariés, il y avait 23 grilles différentes et 51 catégories de primes. Le mérite ne figurait pas dans les raisons justifiant l'augmentation individuelle des salaires. Les augmentations elles-mêmes étaient inscrites dans un système où on pratiquait essentiellement les réductions d'ancienneté, en diminuant le délai nécessaire pour passer d'un échelon à un autre. Or la FNSP est une fondation privée et ses salariés sont des salariés de droit privé. Il faut donc savoir les gérer de cette façon.

Un autre élément de diagnostic est une relative indifférence aux faiblesses juridiques. Il est indispensable de respecter les règles posées par le droit du travail, qui est, il est vrai, considérable et subtil, si on ne veut pas manquer aux devoirs de l'institution et risquer la condamnation par des juridictions. Il y a aussi sans doute une certaine faiblesse du lien entre la FNSP et l'IEP de Paris, à raison du niveau des normes qui organisaient ce lien. Jusqu'en 1998, ce lien était de nature réglementaire. Depuis 1998, il est législatif, ce qui assure le caractère absolu de l'imbrication entre la FNSP et l'IEP de Paris. Enfin, comme souvent dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, où l'on se préoccupe à juste titre, en priorité, d'enseignement et de recherche, un certain nombre de secteurs de gestion ont pendant un temps été sous-évalués quant à leur participation nécessaire à l'effort général de formation

et de recherche. Il s'agissait notamment de l'organisation des finances, de la gestion des ressources humaines, de l'informatique et des investissements.

Il reste que malgré ce diagnostic de l'environnement et de la situation institutionnelle de Sciences Po, on pouvait s'interroger sur le bien fondé d'une réforme. Après tout, Sciences Po n'avait pas de difficulté à recruter de très bons étudiants et à choisir parmi les candidatures volontaires de personnes souhaitant enseigner à Sciences Po. Les taux de réussite aux concours administratifs s'amélioraient quand c'était encore possible. Les recruteurs dans les entreprises considéraient les diplômés de Sciences Po comme remarquables. La bibliothèque avait toujours été protégée par les administrateurs successifs des aléas de la conjoncture budgétaire et économique. Les centres de recherche se développaient sans qu'on ait beaucoup d'inquiétudes sur leurs liens avec le reste de l'établissement. Les Presses de Sciences Po mesurent la façon dont elles assurent leur mission de service public au niveau de leur déficit. On avait donc le choix entre réformer et ne pas réformer. Mais toutes les décisions soumises au Conseil par le directeur consistaient à dire que si on ne changeait pas, Sciences Po pourrait vivre sur son erre pendant un temps éventuellement considérable, mais serait condamné à sombrer peu à peu dans le localisme et donc à végéter. La seule hypothèse que les responsables et les Conseils de Sciences Po pouvaient collectivement adopter était de se battre dans la compétition internationale, dans l'idée d'appartenir au peloton de tête des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Mais s'il est plus facile de réformer quand tout va bien que de le faire en cas de crise, cela est éventuellement plus difficile à admettre.

### **3. Réformer : les atouts**

Avec 5000 étudiants, contre plus de 7000 à Dauphine et 6000 à Princeton, Sciences Po est une petite université, mais a une masse critique tout en conservant taille humaine. L'établissement a de très fortes cultures d'entreprise, qu'il faut conjuguer pour pouvoir avancer. Sciences Po a également l'avantage d'avoir un mode de gouvernement performant. L'une des difficultés des universités en France est l'absence de ce mode de gouvernement performant, ce qui conduit à des crises. L'université de Metz en a donné l'exemple le plus récent. Cela explique aussi que la conférence des présidents d'universités et les ministres de l'Education nationale se posent sérieusement la question d'une modification des conditions de gouvernement des universités.

Sciences Po agit seul, ce qui n'est pas un atout à long terme, mais peut l'être dans le court terme. Quand Sciences Po est la seule délégation qui visite, avec l'EHESS, ses grands partenaires internationaux, le fait de ne pas avoir de grands compétiteurs sur le terrain national lui facilite les choses. Enfin, Sciences Po a réussi à mobiliser des ressources considérables. L'évolution du budget sur les cinq dernières années montre que Sciences Po est passé de 39 millions d'euros de ressources en 1997 à 56 millions d'euros en 2001, soit une hausse de 43 %. On peut au passage souligner que l'augmentation des ressources publiques a été parallèle à celle des ressources propres, ce qui témoigne du soutien des pouvoirs publics. On peut également souligner une participation accrue des régions et des collectivités locales, notamment avec les 1ers cycles délocalisés. En termes de dépenses, l'augmentation des ressources a permis de financer une augmentation significative de la masse salariale et des investissements, de doubler le montant des bourses versées aux étudiants, d'augmenter le parc immobilier de Sciences Po et de recevoir un soutien accru des entreprises. Le document de présentation des recettes et des dépenses montre que les ressources publiques constituent 71% des ressources totales et que les ressources propres se répartissent entre la formation continue, les droits de scolarité, la taxe d'apprentissage et un certain nombre de produits divers. Les

dépenses font la part belle à la masse salariale. Si on ajoute à la masse salariale, les vacances pédagogiques et les salaires versés par le CNRS à ses chercheurs et par l'Etat aux enseignants-chercheurs, l'ensemble de ces dépenses de salaire représentent les deux tiers de la totalité des dépenses de Sciences Po, ce qui est un ratio bas par rapport à des entités de prestations de services. Ainsi, au CNRS, la masse salariale représente environ 93 % des dépenses. C'est très important, car cela signifie que ceux qui œuvrent à Sciences Po ont les moyens d'accomplir leurs missions.

#### **4. Réformer : les résistances**

Les résistances à la réforme ont été de tous ordres. Il y a d'abord eu une bataille idéologique pour savoir si le monde avait changé. La presse s'est fait l'écho des divergences que Sciences Po avait sur ce point avec l'ENA. Il y a également eu une bataille syndicale, ce qui est normal. Il n'y a pas de négociation possible sans partenaires sociaux, qu'il s'agisse des organisations syndicales des salariés ou de celles des étudiants. Notamment, la question des modes de gestion a beaucoup animé le débat.

Des interrogations universitaires sont également apparues. Le Conseil de Direction s'est posé la question de savoir si Sciences Po parviendrait à recruter des étudiants étrangers aussi bons que les étudiants français. On s'est demandé si l'année à l'étranger ou, en cycle du diplôme, le semestre à l'étranger, ne risquait pas d'être une perte de temps pour les étudiants. On a observé que pour les plus brillants d'entre eux, notamment ceux qui se présentent à l'ENA, faire passer de trois à cinq ans le nombre d'années nécessaires pour obtenir le diplôme pouvait être considéré comme une perte de temps. Il a fallu faire des choix, ce qui ne signifie pas que d'autres positions ne pouvaient pas être défendues et d'autres hypothèses retenues.

Comme toujours, quand on change une institution, certains regrettent de ne plus s'y reconnaître et craignent qu'elle perde son identité. Mais la spécificité de Sciences Po n'a pas souffert des réformes. Il est intéressant de noter que l'Etat n'a pas toujours suivi Sciences Po, notamment en matière de recherche. Le précédent chef de la mission scientifique et universitaire avait ainsi dit à Richard Descoings « On n'est pas là pour innover, il vous faut rentrer dans les clous », lors de la négociation du contrat quadriennal 2001-2004.

#### **5. Réformer : de la théorie à la pratique**

L'essentiel est indiqué dans la note adressée par Richard Descoings aux membres du Conseil pour cette séance. Le premier élément était de déployer la mission de formation du baccalauréat au doctorat. La construction pédagogique de Sciences Po avait une faible lisibilité, tout comme les liens entre le diplôme de Sciences Po et les 3èmes cycles. Le choix a été fait d'inscrire toutes les formations diplômantes au niveau *postgraduate*. Sciences Po a adopté avec six ans d'avance le système 3-5-8. Les universités passeront au système Licence-Master-Doctorat entre la rentrée 2003 et la rentrée 2006. Le Conseil de Direction a adopté ce système en 1997-1998 et il a été mis en œuvre à la rentrée 2000.

Le développement de l'Ecole doctorale a été au centre de ce déploiement. Marc Lazar, directeur de l'Ecole doctorale, a présenté au Conseil de Direction la politique de Sciences Po en ce domaine, avec notamment un fort soutien apporté aux doctorants. Le Conseil de

Direction a décidé la création d'une école des DESS d'entreprise et a souhaité que l'année complémentaire de préparation aux concours administratifs reste au cœur des préoccupations de Sciences Po et accroisse encore son efficacité. Aujourd'hui, le schéma de scolarité de Sciences Po distingue bien, du baccalauréat aux formations post-diplômantes, les trois années des 1<sup>ers</sup> cycles, la 4<sup>ème</sup> et la 5<sup>ème</sup> année qui mènent au diplôme de Sciences Po, et l'école doctorale, l'école des DESS et la préparation aux concours administratifs.

Le deuxième grand élément de réforme concrète est l'internationalisation de la formation. Le Conseil de Direction a décidé de maintenir une politique considérable de l'offre de formation. Il y a un tronc commun important, qui représente 90 % des enseignements en 1<sup>er</sup> cycle et 50 % en cycle du diplôme. Le Conseil a décidé de placer la dimension internationale au cœur de la formation à Sciences Po, qu'il s'agisse du contenu des enseignements, de la pratique des langues, du séjour à l'étranger ou de l'accueil d'étudiants étrangers. Internationaliser la formation, c'est aussi faire reconnaître Sciences Po hors de France. Les moyens de l'établissement sont limités, notamment en termes de promotion, mais l'institution a des atouts remarquables dans ses quatre missions. En outre, la présence d'étudiants étrangers satisfaits, qui retournent dans leur pays en disant du bien de Sciences Po, est un excellent vecteur d'information. Le fait qu'un nombre croissant d'étudiants étrangers cherchent à venir à Sciences Po et à y rester est un excellent critère de compétitivité de la formation de l'IEP. Enfin, en défendant la place de Sciences Po dans le monde, on défend du même mouvement la place de l'enseignement supérieur et de la recherche français.

Le troisième objectif des éléments de réforme est de placer la recherche au cœur du développement de Sciences Po. Cela vaut pour le recrutement des enseignants-chercheurs et des chercheurs, auquel les commissions de spécialistes et les conseils de laboratoires prêtent une attention extrêmement soutenue. Il ne peut y avoir de doctorants sans encadrement, à la fois au sein de l'Ecole doctorale et des centres de recherche. Sciences Po a appliqué la Charte des thèses qui a été inspirée par le ministère de l'Education nationale. Au-delà de cette Charte des thèses, l'Institut a considérablement développé les financements et les bourses pour les doctorants, pour éviter que les problèmes financiers viennent gêner la capacité à développer la connaissance. En ce qui concerne les chercheurs et enseignants-chercheurs, l'effort a porté sur le développement de l'encadrement administratif pour éviter qu'ils doivent effectuer des tâches administratives. Les conditions de travail ont été considérablement améliorées à travers les lieux de travail. Enfin, Sciences Po a donné, même si c'est encore de façon insuffisante, des moyens concrets de traduction, de missions et de réceptions.

Le quatrième élément de réforme est la bibliothèque. C'est sûrement un des secteurs les plus exposés à la compétition internationale. Sciences Po a des atouts considérables en la matière, notamment l'importance du fonds, mais aussi des handicaps tout aussi considérables : l'absence de collections en accès direct, une numérisation du catalogue encore très inachevée et des plages d'ouverture au public qui ne correspondent pas aux standards internationaux. Un certain nombre de projets ont été soit entamés, soit menés à bien. Une bibliothèque de l'Ecole doctorale a été installée au 199 bd Saint-Germain. Le système de gestion des ressources documentaires a été réinformatisé. Enfin, l'immeuble du 30 rue Saint-Guillaume est en cours de restructuration.

Le cinquième élément de réforme est la modernisation et la professionnalisation de la gestion de l'institution. Richard Descoings a déjà présenté ce qui a été fait en matière de gestion des ressources humaines. Il souhaite également insister sur l'importance d'une gestion dynamique des ressources et des dépenses de l'établissement. Il faudrait élaborer des indicateurs de performance. Il pense que la Cour des comptes incitera Sciences Po à plus de simplicité et à

plus de visibilité dans ses comptes. Dans le domaine de l'immobilier, il s'est agi à la fois d'étendre le parc disponible et de le concevoir autrement, en ayant des surfaces plus importantes et proches de la rue Saint-Guillaume. L'élaboration d'un campus numérique a débuté. Là encore, tout n'est pas allé sans difficultés. Mais à la rentrée 2002, les inscriptions pédagogiques ont été organisées en ligne sans rencontrer de difficultés particulières.

*b) Questions et observations*

Michel PEBEREAU souligne que cet exposé était indispensable pour permettre de fonder les délibérations du Conseil sur la suite.

Manuel BOUGEARD présente la position de l'UNEF sur l'orientation idéologique de l'exposé de Richard Descoings. Il remarque que celui-ci a choisi de présenter des chiffres et souhaite revenir sur l'aspect plus qualitatif des choses. Ainsi, le directeur a indiqué qu'il y a 1200 enseignants à Sciences Po, dont une majorité sont des praticiens. Il demande dans quelle mesure Sciences Po parvient à ce que ces praticiens deviennent des pédagogues. Cette question est loin d'être évidente car la pédagogie s'apprend. Il souhaite également revenir sur l'origine de Sciences Po. Le directeur a rappelé la naissance de l'Ecole libre des sciences politiques et l'influence de la pensée des frères Humboldt. A l'origine, Sciences Po se définissait bien comme une élite tournée vers l'action. Or aujourd'hui, Sciences Po prépare surtout une élite scolaire, c'est-à-dire des champions des fiches techniques, ce qui est malheureux. Il y a bien sûr eu accumulation d'un capital de prestige, qui se transfère aujourd'hui dans un espace mondialisé. Mais l'UNEF propose une notion importante, le droit au temps : pour que les étudiants de Sciences Po soient plus tard des personnes responsables, ils doivent acquérir une certaine maturité. Bien sûr, l'année à l'étranger contribue à cette maturité, mais les étudiants de Sciences Po manquent de temps pour s'épanouir personnellement et pour approfondir leur travail. La plupart des travaux rendus à Sciences Po, comme les fiches techniques, sont assez superficiels. Enfin, l'UNEF souhaite insister sur le fait que l'éducation n'est pas une marchandise et que la connaissance ne peut pas se gérer en flux tendu. L'objectif de Sciences Po ne peut pas être uniquement de former de simples cadres qui s'inséreront parfaitement dans le monde de l'entreprise. Il s'agit également de préparer des gens à être responsables et à mener une politique qui soit plus que celle d'assumer un créneau technique. Il existe à Sciences Po des exercices qui sont parfois dénués d'intérêt, comme les petites interrogations écrites de 4<sup>ème</sup> année qui rappellent des exercices de classe de sixième. Certains exposés sont préparés par cinq étudiants et présentés par un seul. Il y a une multiplication des travaux sur un semestre. La semestrialisation a conduit à une intensification des rythmes de travail qui amène certains étudiants à la dépression. C'est pourquoi l'UNEF avait demandé une assistance psychologique pour les étudiants, ainsi que des chartes d'enseignements contraignantes.

Jacques REVEL demande comment est assurée l'évaluation de la recherche et de la formation à la recherche. Il vient d'une institution à la fois proche et très différente, centrée exclusivement sur la recherche et la formation. Il lui semble que lorsqu'un projet de centre de recherche ou le projet d'un nouveau type de formation apparaissent, il est bon qu'ils puissent faire l'objet de navettes, qu'ils soient présentés et fassent l'objet d'une réflexion qui demande du temps, avec un système d'allers-retours entre des rapporteurs qui vont voir les équipes, leur demandent leur avis et reviennent devant le Conseil. Si l'orientation de Sciences Po est de développer la recherche, il serait bon de se donner les moyens de ce type d'évaluation des fonctionnements et des projets.

François RACHLINE estime que l'exposé de Richard Descoings était extrêmement utile. Cela peut maintenant donner lieu à des approfondissements et des débats. Il souhaite faire deux remarques qui déboucheront sur une question. Depuis qu'il est en âge de comprendre ce qui se passe dans la société, il a toujours entendu la droite arriver au pouvoir et affirmer qu'il fallait redresser le pays et la gauche arriver au pouvoir et annoncer qu'il fallait moderniser le pays, comme si la France était systématiquement en retard. Cela remonte à très loin. Les idées de retard et de trahison sont toujours plus ou moins liées en France. Ce qui le frappe dans l'exposé de Richard Descoings, c'est une très grande réactivité – il est typiquement français de réagir quand les choses vont mal, mais elles n'allaient pas mal à Sciences Po – et surtout le fait de se placer maintenant dans une situation de réforme permanente. A la question « et maintenant ? », il répond que l'on va se trouver en réforme permanente, parce que l'on sera en anticipation et non plus en réaction. L'Institut a tellement réagi vite et de manière excellente que dans les prochaines années, il sera en pointe dans de nombreux domaines et en réforme permanente. Cela suppose tout un ensemble de choses, d'énergie à consacrer, de personnes à recruter. Il demande quelles sont les réflexions du Conseil à ce sujet. Sa deuxième remarque est plus ponctuelle. Il était récemment au Canada et a parlé avec un certain nombre d'étudiants. Le mot « Sciences Po » n'est pas compréhensible pour eux. Ils en ont entendu parler, mais pensent généralement qu'il s'agit uniquement d'études politiques et d'administration publique et ne sont donc pas intéressés. Il peut être difficile de porter un nom de qualité, mais qui est parfois mal perçu.

Christian LARGER pense qu'il est important d'inventer une nouvelle culture Sciences Po pour l'avenir et de sortir de cet état de tiraillement entre la culture publique et la culture privée. Tout à l'heure, Richard Descoings a indiqué qu'il y avait une forte culture d'entreprise à Sciences Po. Il estime plutôt qu'il s'agit d'une forte culture maison et que le mot d'entreprise est impropre à cet égard. Il pense que l'on devrait réfléchir sur la définition des valeurs de Sciences Po, fondées sur la spécificité d'un établissement préparant à la fois aux métiers de la fonction publique et à ceux de l'entreprise. Il faut trouver les moyens de sortir de ce tiraillement, qui fait avancer mais qui pollue certains débats.

Jean-Jacques GABAS remercie Richard Descoings pour cet exposé, qui donne énormément d'informations et de compréhension de l'histoire et des enjeux de Sciences Po. Il souhaite faire un commentaire et poser une question. Son commentaire porte sur le contexte de mondialisation. Il faudrait être encore plus précis parce que cette mondialisation se confirme dans la réalité des choix des étudiants. Ceux-ci s'interrogent et cherchent de plus en plus à comprendre le fonctionnement du monde et surtout des rapports Nord-Sud. Il est frappé de voir l'intérêt grandissant des étudiants pour la majeure métiers du développement et pour tout ce qui concerne les questions de développement, dans une optique très intéressante. On retrouve des étudiants qui viennent d'horizons très différents, qui ne sont pas *a priori* des économistes, mais qui veulent comprendre ce qui se passe dans les sociétés et n'ont pas l'attitude un peu tiers-mondiste qui consiste à vouloir aller dans les pays du Sud pour « faire du développement ». Il y a une carte à jouer sur cette question qui mérite d'être approfondie, ce que fait très bien en ce moment Sciences Po. Par ailleurs, avec la réforme actuelle du 3-5-8, quel sera l'avenir à Sciences Po des DEA et DESS ? Cela ne lui semble pas très clair dans les textes gouvernementaux.

Patrice-Michel LANGLUME souhaite que l'on puisse débattre de deux questions. Richard Descoings a commencé en plaçant Sciences Po dans un cadre qui est celui de la compétition avec les autres institutions. Il y a un sujet sur lequel lui et son équipe n'ont pas pu travailler. Il s'agit du problème des enseignants. Si on se compare à ce qui se fait dans les autres universités, la situation des enseignants à Sciences Po est un élément de fragilité qui va

s'aggraver, compte tenu de la période d'adaptation permanente dans laquelle on entre. Ceux qui ont étudié dans des universités étrangères connaissent la place du corps enseignant permanent, qui est une des faiblesses de Sciences Po. Par ailleurs, il est inquiet de l'évolution du budget de Sciences Po. Richard Descoings, lors du Conseil de Direction du 24 juin dernier, a indiqué : « Je pense que dans les années à venir, il est peu probable que la dépense publique sur l'enseignement croisse à un rythme suffisant pour permettre à Sciences Po de trouver intégralement son financement sur des fonds publics. [...] Il est donc très important que Sciences Po se fasse connaître auprès d'investisseurs privés. » Il est de la responsabilité du Conseil de Direction d'examiner avec la direction comment ce que Sciences Po a lancé pourra continuer à être financé dès lors que l'établissement n'aura pas demain le soutien de l'Etat. Il est temps de s'y mettre, sous peine de devoir, dans quelques années, arrêter beaucoup d'actions qui ont été engagées parce qu'on n'aura pas mis en place suffisamment tôt le relais.

Léonore BELGHITI rappelle que le directeur a souligné que Sciences Po faisait partie du service public d'enseignement supérieur et s'était intégré au système 3-5-8. Elle demande pourquoi, dans ce cas, on ne pourrait pas reconnaître une équivalence de niveau licence pour les étudiants ayant effectué trois années à Sciences Po. Il lui semble qu'il n'y a plus vraiment d'obstacle à cette reconnaissance, puisque les universités françaises ont décidé d'adopter le système ECTS, à partir de cette année pour certaines et à la rentrée prochaine pour les autres. Cela permettrait de montrer plus clairement qu'il est possible de faire un double cursus à Sciences Po ou de changer de cursus au bout de trois ans.

Simon JANIN souhaite aborder deux points. Le premier est celui des droits de scolarité. Pour rebondir sur la question du financement, on voit que l'éducation n'apparaît pas comme la première des priorités du nouveau gouvernement. Sciences Po va donc se trouver confronté à un problème de recettes. Les étudiants peuvent être inquiets, parce que les droits de scolarité augmentent chaque année. Ils se demandent quand cette augmentation régulière s'arrêtera. Il souhaite savoir si pour régler la question du financement, on veut faire des économies sur le dos des étudiants qui risquent de payer les nouveaux projets de Sciences Po et l'austérité budgétaire imposée à l'IEP. Il ajoute que les étudiants payent aussi des droits de scolarité cachés. En effet, cette année, les étudiants devront payer leurs photocopiés d'enseignements, à raison de 2 euros par photocopié. Le même problème se pose en année complémentaire de préparation aux concours administratifs. Dans la plaquette d'information sur Sciences Po, on indique qu'il y a le diplôme au niveau master, puis l'Ecole doctorale, les DESS d'entreprise et l'année complémentaire de préparation aux concours administratifs. Si cette dernière est au même niveau que les DESS d'entreprise et l'Ecole doctorale, il demande pourquoi les droits de scolarité ne sont pas les mêmes, fixés au niveau des droits de l'université. Sa deuxième question concerne les objectifs pédagogiques. Il est écrit dans la plaquette que Sciences Po est une organisation à but non lucratif. Mais à part cette définition et la définition en creux qui consiste à dire que Sciences Po n'est pas une *business school* ou une université comme une autre, il est important de poser la question des objectifs pédagogiques de la formation à Sciences Po. Il est vrai qu'à l'étranger, on peut avoir l'impression que Sciences Po, c'est surtout de la science politique et de l'administration publique. Mais l'Institut multiplie les majeures aujourd'hui. C'est une bonne chose pour un certain nombre d'entre elles, qui répondent à une adaptation au monde et à une offre pédagogique nécessaire. Mais de manière générale, on peut se demander quelle définition positive donner de la place de Sciences Po dans l'enseignement supérieur et de la formation proposée. Il ne faut pas que ce soit un objet pédagogique non identifié. Il s'agit d'une question générale qui n'appelle pas de réponse immédiate. En revanche, la question du financement est urgente, notamment en ce qui



concerne les droits de scolarité. Les étudiants l'ont fortement manifesté en 1995. Il espère qu'ils ne seront pas à nouveau amenés à manifester dans des conditions plus difficiles.

Jessica KLEIN estime que l'internationalisation est une excellente chose, qu'il s'agisse de la 3<sup>ème</sup> année à l'étranger ou de la possibilité de faire un semestre à l'étranger en cycle du diplôme. Elle se félicite également de l'effort qu'a fourni l'IEP pour l'intégration des étudiants étrangers, notamment avec un stage en début d'année et un guide de l'étudiant. Mais quelques points posent problème. Un certain nombre d'étudiants ont indiqué qu'il y avait parfois une certaine censure dans les rapports de stage. Des rapports de stage assez négatifs sur certaines universités n'ont pas été mis à la disposition des étudiants. Or il serait bon que les étudiants sachent à quoi s'attendre dans les universités où ils souhaitent aller. Par ailleurs, certains étudiants se sont plaints d'une sélection un peu opaque de la DAIE, qui choisit avant la réunion du jury les étudiants qui partiront ou non. Apparemment, les critères de langue dominant. Les étudiants choisis pour aller dans les meilleures universités doivent être la vitrine de Sciences Po et ont déjà une expérience internationale extrêmement riche. On ne donne pas à certains étudiants ayant une expérience moins riche la chance de partir dans ces universités. En outre, si le premier choix d'un étudiant n'est pas validé, il n'a pas droit à son deuxième ou à son troisième choix. De ce fait, les étudiants qui ont mal fait leur choix se retrouvent dans des universités dont personne n'a voulu. Il y a également un problème au niveau du suivi pédagogique à l'étranger. Les étudiants sont globalement contents d'avoir une relative liberté pendant cette année à l'étranger, mais quelquefois Sciences Po ne sait pas leur indiquer avec précision les conséquences de leur localisation. Certains étudiants ont des mauvaises surprises comme un étudiant en Suède qui s'est retrouvé à vivre à une heure de l'université, dans un pays où les transports en commun sont chers. Par ailleurs, le guide pédagogique remis aux étudiants étrangers, qui est une très bonne chose, ne comporte aucune information sur l'aide sociale à Sciences Po. Enfin, certains élèves en CIEP qui souhaitent continuer en cycle du diplôme ne reçoivent leur réponse que très tard, en septembre ou octobre, alors qu'ils sont déjà retournés dans leur pays d'origine. Cela pose des problèmes, notamment en termes de logement.

Jean-Baptiste GOULARD indique qu'InterZaide ne se pose pas de questions idéologiques sur l'intérêt de la réforme. Il considère que cette réforme était nécessaire. InterZaide, né de l'union de deux syndicats étudiants, est la concrétisation du besoin des étudiants d'accompagner cette réforme. Il demande comment les deux grands chantiers que sont la démocratisation et l'internationalisation de l'enseignement vont s'inscrire dans la stratégie de Sciences Po pour les prochaines années.

Amélie de CREPY-ALEXIS rappelle qu'Yves Zoberman, appelé à d'autres fonctions, a démissionné du Conseil de Direction. Si elle ne peut le remplacer, elle s'attachera à se faire l'écho d'une plus large partie du personnel. Au sujet de l'Ecole doctorale, les salariés ont été très sensibles au rapprochement et à l'amélioration des locaux mis à disposition des 3<sup>ème</sup> Cycle par la Direction, ce qui a permis un travail plus rationnel donc plus efficace. Elle se félicite également de l'arrivée d'une nouvelle directrice adjointe à la DRH. En revanche les salariés, quant à eux, déplorent les moyens mis à la disposition de l'Ecole doctorale les concernant. En effet, la scolarité et le suivi de plus de 1 000 étudiants de 3<sup>ème</sup> Cycle sont assurés, chaque année, par moins de 20 personnes. L'ED fonctionne en sous effectifs. De plus l'enveloppe globale, allouée pour l'amélioration des rémunérations de l'ensemble du personnel de l'ED a représenté, en 2002, le montant mensuel de 150 euros. Compte tenu de la qualité du travail fourni par ce personnel, cette enveloppe est dérisoire. Quant au fonctionnement de l'ED, désormais dotée d'un secrétariat général, il laisse l'impression que le travail effectué par les responsables administratives n'est pas apprécié comme il le devrait.

Ces responsables ressentent qu'on ne les considère plus comme des collaboratrices mais comme des exécutantes alors qu'elles ont pourtant la charge complète de l'encadrement des étudiants de 3<sup>ème</sup> Cycle et notamment d'étudiants étrangers de haut niveau. Il vaudrait mieux reconnaître leur travail plutôt que le dévaloriser, ce qui est contre-productif. Pour les étudiants en cours de Doctorat, elle a pu constater que les aides provenant du fonds de mondialisation n'ont été que partiellement distribuées cette année, ce dont les étudiants ont souffert.

Jean-Paul FITOUSSI souhaite faire une remarque sur le problème de l'insertion de Sciences Po dans la compétition internationale. Sous le mot compétition, on masque deux choses. Il y a d'abord un aspect non coopératif, qui est le fait que Sciences Po doit attirer à la fois des étudiants et des enseignants de tout premier niveau. Mais il y a également un aspect profondément coopératif, qui est le fait que l'on revient à une conception normale de la société du savoir, qui doit bénéficier des améliorations quel que soit l'endroit où elles apparaissent. On entre dans un siècle de la société de la connaissance. Il est normal que Sciences Po se transforme en une université un peu comme une autre, mais à la différence de nombreuses autres, en une université d'excellence.

Marion MIOSSEC souhaite revenir sur la question des droits de scolarité. Leur augmentation annuelle est présentée par la direction comme n'étant pas si grave, puisqu'il y a une aide sociale pour compenser cette hausse. Le montant de l'aide sociale a été multiplié par deux entre 1996 et 2002. Mais cela ne compense pas l'augmentation des effectifs d'étudiants. On a vu cette année des étudiants perdre l'exonération de droits de scolarité alors que leur situation financière n'avait pas changé. Alors que la scolarité à Sciences Po est passée de trois à cinq ans, certains étudiants ne peuvent même pas prendre le risque de s'engager dans de telles études, par crainte de perdre en cours de scolarité les aides perçues au début. C'est un très mauvais message à envoyer aux étudiants démunis. Alors que les droits de scolarité sont aussi élevés, les effets de seuil peuvent être dévastateurs. Lorsqu'on arrive à Sciences Po en ayant payé 1000 euros de droits de scolarité et qu'on s'aperçoit que les enseignants ont reçu pour consigne de faire peu de photocopies et que les polycopiés sont payants, on peut être choqué. C'est d'autant plus le cas que dans le budget présenté par le directeur, les frais de missions et de réceptions atteignent 9 % des dépenses et les frais de reprographie 12 %. La priorité d'un établissement d'enseignement supérieur doit rester le service aux étudiants et non sa propre promotion. Il n'est pas normal que la part du budget consacrée aux étudiants soit si faible.

Serge BERSTEIN rappelle que la question des DEA va devoir être gérée. La mise en place du système 3-5-8 oblige à une réflexion approfondie sur ce que devient le DEA dans un système où certains DEA dont le centre de gravité est très universitaire risquent de disparaître. Une réflexion a été entamée sous la direction de Marc Lazar pour voir comment s'adapter à une situation qui risque de poser problème. C'est d'autant plus inquiétant que le système des DEA a extrêmement bien fonctionné et que l'on voit arriver en DEA un grand nombre d'étudiants, en particulier étrangers. Il s'agit d'étudiants d'excellent niveau, venant parfois de pays que l'on n'avait pas l'habitude de voir à Sciences Po, par exemple la Turquie. C'est une réussite dont il faudrait maintenir les éléments. Les conditions de travail des DEA ont été considérablement améliorées par les efforts faits au niveau des locaux et du recrutement des enseignants. De ce point de vue, il ne partage pas la préoccupation qui a été évoquée sur la fragilité du système. Par exemple, le nombre des professeurs d'histoire à Sciences Po a doublé ces quinze dernières années, passant de trois à sept. L'Ecole doctorale est pédagogiquement et scientifiquement positive. Mais elle pose un problème que Madame de Crépy-Alexis a souligné et qui est réel. C'est celui de la juxtaposition des circuits administratifs qui font qu'outre la gestion des DEA, il y a une gestion très compliquée des rapports avec l'Ecole doctorale. Serge Berstein s'en est ouvert à Marc Lazar. Il est nécessaire d'alléger les choses.

Sinon, Serge Berstein sera dans l'obligation de demander au directeur, qui le lui refusera probablement, une personne supplémentaire pour gérer les relations des DEA avec l'Ecole doctorale. Il y a là un problème de lourdeur administrative qui devrait pouvoir être résolu.

Michel PEBEREAU estime que le bilan présenté par Richard Descoings est considérable. L'institution a parcouru un chemin très important au cours des cinq dernières années. Il partage son analyse sur le fait que les caractéristiques environnementales auxquelles Sciences Po sera confronté dans les prochaines années sont les mêmes en ce qui concerne les évolutions fondamentales, en particulier la compétition, l'internationalisation et une exigence accrue de qualité, mais avec un changement significatif dans les tendances, qui sera lié à la question des recettes publiques dont pourra disposer Sciences Po. L'augmentation de 40 % qu'a obtenue l'Institut au cours des cinq dernières années est sans commune mesure avec celles qu'ont obtenue les autres établissements d'enseignement supérieur pendant la même période. Il ne faut pas s'imaginer que dans les années à venir on pourra attendre un effort aussi considérable de l'Etat, et d'une manière plus générale des collectivités publiques. Il faut donc considérer que l'environnement sera le même, mais avec une évolution plus « normale » des recettes publiques, puisque Sciences Po a bénéficié d'une croissance exceptionnelle des recettes. Dans les prochaines années, il faut poursuivre l'effort d'adaptation de Sciences Po au monde, ce qui va poser un premier problème, évoqué par Monsieur Langlumé, qui est celui de la qualité des enseignants. On doit se demander comment faire pour que ces 1200 enseignants restent un atout dans un environnement plus concurrentiel. C'est une des questions qui devrait être au centre des projets de Sciences Po pour les prochaines années.

Il faut ensuite se demander comment gérer les moyens de l'établissement. A partir du moment où les ressources publiques sont limitées, deux questions se posent. La première, soulevée par plusieurs élus étudiants, est de savoir si on accroît les moyens privés et comment. La deuxième, une fois qu'on a répondu à la première, est de savoir comment Sciences Po organisera ses ambitions et comment il les limitera le cas échéant. Si on décide de ne pas augmenter les ressources privées, il faudra envisager de réduire le nombre d'étudiants pour accroître les ressources par étudiant. La problématique des ressources est centrale et dépasse la question de savoir s'il faut payer des photocopies. Elle porte sur les moyens globaux de l'Institut pour faire face à son développement. Il devra soit adapter ses ambitions à ses moyens, soit adapter ses moyens à ses ambitions.

La troisième question est celle de la vocation de Sciences Po à long terme : autour du nom de l'Institut et de la question *Business school* ou université, où veut-on se situer dans cette compétition internationale ? Sciences Po souhaite-t-il rester ce qu'il est ou évoluer ? S'il reste ce qu'il est, comment définira-t-il précisément son identité ? Le chemin parcouru par Sciences Po sous la direction de Richard Descoings et de son prédécesseur est considérable et va dans le sens des évolutions générales de la société. Michel PEBEREAU souhaite que cette évolution se poursuive.

Richard DESCOINGS indique qu'il a noté toutes les questions. Il propose de ne pas y répondre dans l'immédiat et de focaliser maintenant le débat autour de trois grandes questions qui reprennent assez largement les questions posées par les membres du Conseil. Le premier thème, qui est essentiel, est : quels savoirs enseigner et avec quels objectifs ? il a bien noté la remarque de Simon Janin. Il s'agit de voir si, comme les universités, Sciences Po a pour seul objectif de transmettre des savoirs en ne se préoccupant pas d'autre chose, ou si au contraire des universités, il estime qu'il a un rôle éducatif en matière de contribution à la formation des citoyens et au développement du sentiment d'appartenance à une communauté sociale. A

l'intérieur de ce thème, sera traitée la question du système d'accréditation et de l'évolution des DEA et des DESS. Le deuxième grand thème sera comment évaluer concrètement la compétitivité de Sciences Po. Dans ce cadre sera traité tout l'aspect évaluation qui, comme l'a souligné Jacques Revel, vaut pour la recherche, pour la formation de ceux qui se destinent à la recherche, mais aussi pour la politique pédagogique et la politique de management de l'établissement. L'aiguillon de la compétition sera essentiel. Le troisième thème sera : quels étudiants souhaite avoir Sciences Po et comment doit-on les recruter ? Il lui semble qu'à travers ces trois thèmes, on pourra petit à petit répondre aux questions posées. Chaque thème sera présenté par une intervention brève, suivie d'environ 45 minutes de débat. Les pistes qui seront ouvertes aujourd'hui devraient permettre de nourrir les agendas des prochains Conseils de Direction. Le directeur propose de faire une pause avant d'aborder ces trois thèmes.

## **B) QUELS SAVOIRS POUR QUELS OBJECTIFS ?**

### *a) Exposé*

Guillaume PIKETTY rappelle que ces dernières années, le Conseil de Direction s'est penché de manière particulièrement approfondie sur le projet de formation de Sciences Po. Sa réflexion s'est traduite par la mise en œuvre depuis deux ans d'un ensemble de cursus et de pratiques pédagogiques largement renouvelés, au service d'une mission de formation qui est à la fois très ancienne et pleinement actuelle. Il propose aujourd'hui de réfléchir aux savoirs que Sciences Po entend dispenser à ses étudiants, ainsi qu'aux outils et aux méthodes indispensables pour y parvenir. Un certain nombre de membres du Conseil de Direction viennent de souligner l'importance de la définition des objectifs pédagogiques de l'établissement. Pour cela, il convient d'adopter une posture dynamique, c'est-à-dire de réfléchir à la lumière de l'expérience acquise, en ne s'interdisant ni la critique, ni l'expérimentation. Il s'agit d'adopter une attitude de réflexion permanente au service de l'innovation. Il est proposé de le faire aujourd'hui par le biais d'un questionnaire élaboré en préparant cette séance et que la plupart des interventions des membres du Conseil ce matin sont venues compléter. Ce questionnaire s'articule en quatre grandes étapes : quels objectifs pour les formations de Sciences Po ? quelle démarche pédagogique pour atteindre ces objectifs ? comment maintenir l'innovation au cœur du projet pédagogique de Sciences Po ? Enfin, sera traitée la question des accréditations, indispensables pour les formations de l'établissement.

### **1. Quels objectifs pour les formations de Sciences Po ?**

Les fondateurs de l'Ecole libre des sciences politiques, au sortir du désastre de 1870, ont eu la volonté de former les élites qui permettraient à la France de retrouver son rang en Europe et de tenir sa place dans le monde. De là est né le projet de former des personnalités ouvertes au monde du moment et capables de trouver des repères dans le monde du lendemain, des personnalités à même de s'orienter dans le maquis des enjeux et des débats, et de prendre parti. Simultanément, il fallait permettre à ces diplômés d'accéder facilement au marché du travail et leur donner la capacité de s'adapter à l'évolution de ce marché. Cette volonté fondatrice est plus que jamais d'actualité. Il appartient à ceux qui animent Sciences Po de la faire vivre et donc de réfléchir ce matin à partir d'une série de questions.

La première, qui renvoie aux interrogations formulées par Jean-Paul Fitoussi, est de savoir comment atteindre l'excellence en matière de formation. Il s'agit de savoir comment former les citoyens du monde de demain et plus encore les acteurs de la communauté sociale, que celle-ci soit considérée dans une dimension nationale ou dans une perspective européenne et

internationale. Cette sous-question est un écho à l'intervention de Jean-Jacques Gabas. Une autre sous-question importante est de savoir comment optimiser l'accès des diplômés de Sciences Po à la vie professionnelle et optimiser leurs capacités d'évolution au sein du monde professionnel.

## **2. Quelle démarche pédagogique ?**

Afin d'atteindre ses objectifs, Sciences Po a défini une démarche qui s'organise autour de trois composantes. Il s'agit en premier lieu de placer l'étudiant au cœur du projet éducatif de l'établissement, avec l'idée d'apprendre à apprendre aux étudiants. Aujourd'hui, ceux-ci exercent leur libre choix. Ils construisent leur parcours académique dans le cadre d'une offre d'enseignements très large, ont la possibilité de mûrir leur choix professionnel et de l'infléchir le cas échéant. Par ailleurs, Sciences Po s'efforce de « rendre la main » aux étudiants dans le cadre des modules d'enseignements, en diversifiant les pratiques pédagogiques, les méthodes d'enseignement et d'échanges. Les activités para-universitaires, qu'elles soient associatives, syndicales ou politiques, sont encouragées et, dans la mesure du possible, facilitées. Mais la question se pose de savoir si toutes les conséquences ont été tirées du choix qui a été fait de placer l'étudiant au cœur du projet éducatif.

Il s'agit en deuxième lieu de développer l'approche pluridisciplinaire, qui est une composante fondamentale de la formation des futurs décideurs. Cela signifie d'abord être capables d'aborder les enjeux en ayant recours à des méthodes et des grilles de lecture proposées par plusieurs disciplines. En écho à ce qu'indiquait Manuel Bougeard, l'approche pluridisciplinaire conduit aussi à l'apprentissage quelquefois difficile d'un nombre important d'enseignements en même temps. La question se pose aujourd'hui de revenir sur la signification concrète de cette pluridisciplinarité conçue comme clé de la formation des décideurs de demain.

Il s'agit enfin de tirer toute la quintessence en matière de formation de l'intégration internationale. Cela renvoie aux interventions de François Rachline et de Serge Berstein. Une chose est d'accueillir un nombre important d'étudiants étrangers à Sciences Po, de leur proposer de suivre les mêmes enseignements que leurs camarades français, dans les mêmes conditions, mais une autre est de tirer le meilleur parti possible, dans l'intérêt de tous, de cette présence internationale accrue. Cela peut vouloir dire s'obliger à envisager systématiquement enjeux et débats dans une perspective internationale, ou à tout le moins comparatiste. Cela veut dire être capables de prendre en compte toutes les méthodes, et non seulement les méthodes françaises, pour approcher un sujet et définir une problématique. Cela peut également vouloir dire valoriser, notamment dans le cadre des travaux collectifs, la dimension interculturelle. Enfin, il faut réfléchir à la place que l'on sait faire à la formation tout au long de la vie.

## **3. Comment maintenir l'innovation au cœur du projet pédagogique de Sciences Po ?**

L'idée est de rester en phase avec les besoins du marché du travail et avec la demande sociale, voire de les anticiper. Pour cela, il faut être capable d'innover. Cela implique de faire preuve de vigilance sur cinq enjeux. Il s'agit en premier lieu des délicats équilibres entre formation fondamentale et formation pratique. Le premier est l'équilibre entre la formation intellectuelle fondamentale fondée sur les sciences humaines et sociales et la formation professionnalisante, en se rappelant la conviction des fondateurs de l'Ecole libre de l'importance de dispenser un socle de formation intellectuelle fondamentale pour permettre aux diplômés d'évoluer dans leur vie professionnelle. Il ne faut pas oublier que cet équilibre est susceptible d'évoluer selon le niveau de formation et n'est pas le même en 1<sup>er</sup> cycle et en doctorat. Dans le même temps, il faut toujours se demander à quels métiers on souhaite préparer les étudiants. Le second

équilibre est alors celui qui doit exister au cœur de la formation professionnalisante entre formation académique et formation de terrain.

Le deuxième enjeu est lié au fait que Sciences Po doit être présent au cœur des grands débats de société. L'Institut doit donc s'efforcer d'articuler ses enseignements de formation en sciences humaines et sociales, et ses enseignements professionnalisants sur ces débats de société.

Le troisième enjeu, dont un certain nombre d'interventions ce matin ont souligné l'importance, est celui du corps enseignant. Les personnes qui viennent dispenser leur savoir et leurs méthodes aux étudiants de Sciences Po sont des professionnels de haut niveau. Le rôle de ces professionnels est essentiel, par le contenu de ce qu'ils viennent enseigner, mais aussi parce qu'ils sont une courroie vers la vie professionnelle. Il faut se demander qui sont ces enseignants, qui Sciences Po voudrait qu'ils soient, et surtout comment les aider à mieux transmettre leur savoir et leurs méthodes. Il faut réfléchir aux outils à mettre au point avec eux et pour eux. Il doit s'agir d'outils en prise avec le monde professionnel. La réflexion sur le rôle et les conditions d'action de celles et ceux qui viennent enseigner à Sciences Po est véritablement essentielle.

Le quatrième enjeu est lié à la nécessité de diffuser au cœur de Sciences Po, notamment dans ses pratiques pédagogiques, une culture de l'évaluation. Cette évaluation concerne les étudiants, les enseignants, les contenus d'enseignements et les pratiques pédagogiques, notamment avec la question du droit au temps soulevée par Manuel Bougeard.

Enfin, le cinquième enjeu est la réflexion sur les partenariats à développer avec des centres de recherche, des entreprises et d'autres établissements d'enseignement supérieur.

#### **4. Quelles accréditations pour les formations de Sciences Po ?**

Richard DESCOINGS indique qu'il y a trois grands types d'accréditations, aussi bien des établissements que des formations. Il y a l'accréditation étatique et centralisée, lorsque le ministère a la capacité, dans tous les domaines, pour tous les établissements, sur tous les types de formation, d'habilitier ou de ne pas habilitier, avec toutes les conséquences que cela peut avoir. Par exemple, Serge Berstein a tout à l'heure souligné son inquiétude sur l'avenir des DEA. Cela est également vrai pour les DESS. Jean-Jacques Gabas a posé la question de leur avenir. Dans un système étatique et centralisé, tout le monde doit marcher du même pas. Cela signifie que lorsque le ministère décide de « masteriser », la disparition des DEA et des DESS est prévue. Selon les universités, cette disparition sera étalée dans le temps, de l'automne 2003 à l'automne 2006. On peut soutenir que l'adoption du système 3-5-8 est une bonne chose. Faut-il en tirer pour conséquence que dans tous les établissements universitaires, on supprime à peu près au même moment des choses qui fonctionnent bien ? Au moins, cela assure l'égalité dans l'absurdité.

Le deuxième type d'accréditation est un système multilatéral privé. On connaît notamment ce type de réseaux d'accréditation pour les MBA. Des sociétés privées organisent l'accréditation et, de manière à trouver des critères objectifs, assurent une certaine uniformisation des contenus et des méthodes utilisés dans ces MBA.

Le troisième type d'accréditation est multi-bilatéral. Il s'agit d'une accréditation entre pairs. Il est possible de construire des réseaux entre établissements universitaires se reconnaissant de niveau équivalent. On le fait déjà en réalité en France et en Europe. On peut le faire au-delà.

Il ne s'agit pas de choisir entre ces trois types d'accréditation, Sciences Po devant utiliser les trois. Mais il faut décider où placer l'accent et quel doit être le principal système d'accréditation.

*b) Questions et observations*

Christian LARGER estime que la question du développement du potentiel et des compétences des enseignants est essentielle pour l'avenir. Il pense notamment aux nombreux professionnels de l'entreprise et de l'administration qui consacrent une part de leur temps à Sciences Po. La première difficulté est le nombre de ces enseignants. La deuxième difficulté est la disponibilité de ces professionnels. Au sein de l'association des professeurs et maîtres de conférence de Sciences Po, une des demandes exprimées est de savoir comment faire plus et mieux en matière d'enseignement. Cette question se pose dans un contexte qui a fortement évolué, qui s'est ouvert à l'international et s'est globalisé. Pour l'instant, il y a peu d'éléments de réponse.

Jean-Jacques GABAS pense que toutes les questions soulevées par Guillaume Piketty sont importantes, mais très globales. Il souhaite répondre à certaines, en se situant par rapport à la majeure où il enseigne, la majeure « Métiers du développement ». Quand on a 173 étudiants inscrits dans une majeure sur les questions de développement, cela pose un problème de responsabilité des enseignants, pour savoir où on mène ces étudiants. On peut se demander si on ne les mène pas dans une voie de garage. Lorsque cette majeure a été créée il y a deux ans, c'est une des premières questions qu'il s'est posé avec Valérie Rossellini. Cette année, une réponse sera donnée, à travers une initiative prise avec d'autres enseignants, en traitant deux grandes questions. Il a été décidé de voir comment cette majeure se situe vis-à-vis des autres formations en France et en Europe. Il existe environ 70 à 80 DEA ou DESS sur les questions de développement en France. Il y en a beaucoup en Europe, que Jean-Jacques GABAS ne connaît pas. Comment se situe Sciences Po dans cette offre de formation ? Pour répondre à cette question, on a proposé un projet collectif à des étudiants, qui y travailleront pendant six mois. Par ailleurs, qui demande les étudiants ayant reçu ce type de formation et quel est l'état de la demande ? La demande provient des administrations publiques nationales et internationales, des organisations non gouvernementales et des entreprises privées. Il faut regarder du côté de la demande pour savoir quels profils sont souhaités. Que souhaitent-ils d'étudiants venant de Sciences Po, qui ne seront ni ingénieurs agronomes, ni économistes modélisateurs, mais qui auront peut-être une spécificité intéressante ? En outre, ces métiers du développement évoluent considérablement. Il faut que l'on sente cette évolution, notamment du côté des administrations et des grands instituts de recherche. Par ailleurs, un problème conjoncturel, lié à la pyramide des âges, va se poser. Beaucoup de gens vont partir à la retraite parmi les chercheurs sur les questions de développement. La demande va s'accroître et il faut savoir comment répondre à cette demande. Cela fera l'objet d'un deuxième projet collectif. Le troisième projet collectif consistera à mettre en relation l'offre et la demande. Si tout se passe bien, un séminaire sera organisé à la fin de l'année, pour réfléchir sur le futur de ces formations et voir si Sciences Po a sa place dans ce concert international. Par ailleurs, pour répondre à toutes ces questions sur la pluridisciplinarité, qui sont essentielles, Jean-Jacques GABAS se demande s'il ne faudrait pas que d'autres majeures aient la même démarche. Cela éviterait d'avoir une approche trop générale.

Patrice-Michel LANGLUME pense que le fait de réunir tous les intervenants d'une majeure lors d'un séminaire pour échanger sur les méthodes pédagogiques est une bonne chose. Il se souvient qu'il y a près de trente ans, quand on a créé à Sciences Po la section éco-fi, il avait

fallu harmoniser, notamment pour l'enseignement de vie des entreprises, l'articulation entre le cours magistral et l'ensemble des maîtres de conférence. Cela a été fait au moyen d'un séminaire annuel. Il faudrait poursuivre ce type d'expérience. C'est à l'Institut de favoriser l'organisation de tels séminaires. Il serait préférable de le faire le week-end, les emplois du temps des différents enseignants ne leur permettant pas de se libérer en même temps. Mais si cela était organisé un week-end par an, compte tenu de l'attachement de tous les enseignants de Sciences Po à l'amélioration des enseignements, ils se libéreraient volontiers. Si de réels problèmes de débouchés se posent pour une majeure, ce séminaire serait un des endroits pour en discuter.

François RACHLINE souligne que la finalité de la discussion de cette matinée n'est pas d'apporter des réponses immédiates, mais de soulever des questions, de les soumettre et d'y réfléchir. Il partage l'opinion de Jean-Jacques Gabas sur l'importance des questions soulevées par Guillaume Piketty. Ces questions étaient générales, mais il souhaite aller encore en amont, parce que certaines évidences peuvent être des prisons qu'il faut éviter. Il tient à lancer une réflexion sur certains mots employés par Guillaume Piketty, qui a parlé de citoyens et de citoyens du monde. La notion de citoyenneté est en train de beaucoup évoluer et il faut s'interroger sur ce que signifie être un citoyen aujourd'hui. Au XVI<sup>ème</sup> siècle, on pouvait avoir des appartenances multiples. Avec la modernité, l'appartenance ne pouvait être qu'à un Etat, mais cette notion est à nouveau en train de changer. Qu'est-ce que sera un citoyen dans les prochaines décennies ? A ses yeux, la réponse n'est pas évidente.

Par ailleurs, Guillaume Piketty a parlé d'optimiser l'accès au marché du travail et d'atteindre l'excellence. Il semble à François RACHLINE que ce qui est permanent dans la vie d'aujourd'hui, c'est la nécessité de faire des choix. Or apprendre à choisir n'est pas quelque chose de simple. Beaucoup de gens choisissent de manière négative et non positive. Il y a là un élément qui doit rentrer dans la réflexion sur la démarche pédagogique.

Guillaume Piketty a également dit qu'il fallait apprendre à apprendre. François RACHLINE est d'accord, mais pense qu'il faut surtout apprendre à oublier. On apprend énormément de choses que l'on a en permanence en tête et que l'on a beaucoup de mal à oublier. Il ne parle pas d'oubli naturel, mais de la date de péremption sur un diplôme. Un médecin qui aurait obtenu son diplôme en 1960 et qui n'aurait pas évolué serait complètement hors du coup. Il pense qu'il en est de même dans certaines disciplines sociales. Comment traduit-on concrètement cela dans une formation ? Comment conçoit-on un travail avec des étudiants dans lequel est posée au départ l'idée que ce qu'on dit devra peut-être être totalement modifié, voire oublié assez vite ? Cela n'est pas évident.

Par ailleurs, il lui a toujours semblé, bien que cela ne soit pas exprimé de manière explicite dans les documents de Sciences Po, que la singularité de l'établissement n'est pas la spécialisation et la généralisation, mais le fait de développer une aptitude à la spécialisation. Il pense que le monde dans lequel on est entré est celui-là. Il prend l'exemple de Pierre-Gilles de Gennes, prix Nobel de physique, qui a affirmé qu'il avait obtenu le prix Nobel dans un domaine qui ne l'intéressait plus beaucoup, qu'il se lançait dans un autre domaine et qu'il lui faudrait cinq ans de travail assidu pour atteindre l'excellence dans cet autre domaine. Il est vrai qu'on ne peut pas toujours prendre une exception comme exemple, mais il est intéressant de voir qu'on peut se spécialiser si on a l'aptitude à la spécialisation. C'est là que réside la grande force de Sciences Po. Mais il faut que les étudiants sachent que la culture générale n'est qu'un moyen pour permettre une spécialisation qui sera exigée dans plusieurs métiers successifs. Aujourd'hui, en deux générations, on peut faire trois ou quatre métiers différents et il faut les faire avec le même professionnalisme.



Enfin, Guillaume Piketty a parlé de la transmission du savoir. C'est important, mais François RACHLINE pense qu'à Sciences Po, on fait plus que de la transmission. On accompagne les étudiants dans leur désir de savoir. Il faut peut-être revenir à cette vieille conception du pédagogue, de l'esclave qui accompagne les élèves à l'école. Cela permet aux étudiants de découvrir par leur propre travail ce qu'il y a à connaître. Cela implique une chose qui n'est pas simple dans la société actuelle, à savoir le culte de l'effort.

Emmanuel GOLDSTEIN souhaite parler du processus de définition des contenus. Pour les matières académiques, le Conseil scientifique et un certain nombre d'instances réfléchissent à la définition des contenus. Pour le service public, une réflexion a été menée, notamment l'année dernière sous l'égide de Nadia Granier-Defferre. On a réuni des professionnels du secteur dans différents ateliers pour réfléchir à ce que sont les hauts fonctionnaires de demain. En revanche, il a le sentiment que l'on est largement en friche pour ce qui est de savoir ce que doivent être les cadres des entreprises de demain. Il n'y a aujourd'hui pas d'instance qui réfléchisse au contenu des enseignements qui doivent être tournés vers l'entreprise. Certes, des cadres des entreprises sont associés à des instances comme le Conseil de Direction, mais ce ne sont pas forcément ces instances qui travaillent sur les contenus, comme l'a souligné Michel Pébereau. Il se demande comment on pourrait régulièrement assurer la définition de contenus sur les matières spécifiquement destinées à la formation des futurs cadres des entreprises. Il y a quelques grandes matières dans l'entreprise : la finance, la gestion des ressources humaines, le marketing. Pour chacune de ces matières, il devrait être possible de créer un petit comité d'orientation qui, de manière décloisonnée pour le cycle du diplôme, le 3<sup>ème</sup> cycle et la formation continue, réfléchisse sur les contenus, en associant un membre de la direction, un professeur permanent, et quelques praticiens des entreprises. Cela pourrait se faire deux fois par an, autour d'une table ou en recourant à des moyens innovants, pour réfléchir sur ce qui doit être enseigné, sur les besoins des entreprises, et remettre à jour en permanence. En effet, ces besoins évoluent régulièrement.

Au-delà du fait de combler ce besoin de définition de contenus, il est important d'approfondir les relations partenariales avec les entreprises. On a parlé tout à l'heure de la qualité des enseignants. Le fait pour un responsable d'entreprise de s'impliquer dans la définition de la pédagogie d'un établissement est un signal envoyé à ses meilleurs cadres, ceux qui ont entre 30 et 45 ans, qui sont débordés et n'ont en principe pas le temps d'enseigner, et sont pourtant ceux que Sciences Po pourrait accueillir avec profit pour délivrer un enseignement. Cela peut les inciter et donc maintenir le flux d'enseignants de très grande qualité qui viennent des entreprises. Même pour des gens qui ne sont pas des anciens de Sciences Po et qui travaillent dans Paris *intra muros*, il vaut mieux enseigner à Sciences Po qu'aller sur le campus de Jouy-en-Josas. C'est ce vivier d'enseignants que l'on pourrait cibler. Il y voit un autre avantage. On a beaucoup parlé de réduction des ressources publiques et de la nécessité de trouver d'autres ressources. En matière de financement, plus on implique les entreprises dans la définition de leurs besoins, plus elles seront prêtes à éventuellement financer ces besoins. Il entend déjà l'objection idéologique, qui est : « si l'entreprise paie, l'entreprise décide. » Ce n'est pas le cas, mais si l'entreprise participe à la définition de formations utiles pour elles, on sera à même de la solliciter pour le financement de ces formations.

Léonore BELGHITI souhaite poursuivre la discussion sur la démarche pédagogique de Sciences Po en parlant des chartes. Celles-ci sont un vrai outil de réflexion sur les contenus pédagogiques. Elles ont été élaborées pour les enseignements de langues et sont mises en application depuis cette année. Sans vouloir faire un bilan prématuré de ces chartes, l'UNEF pense qu'elles sont un vrai succès. Les étudiants et les enseignants se les sont appropriées. Ces derniers les lisent au début de chaque conférence. Ces chartes, qui sont une sorte de contrat

entre les étudiants et les enseignants, indiquent assez précisément le nombre et le type de travaux requis en conférence, indiquent qu'un bilan de mi-parcours doit être remis par l'enseignant aux étudiants et précisent que les notes doivent être données aux étudiants avant la fin du semestre. L'UNEF estime qu'il s'agit d'un vrai progrès, qui pourrait être élargi à l'ensemble des enseignements de Sciences Po. Cela constitue un moyen pour les étudiants de s'approprier la réflexion sur les contenus pédagogiques. Jusqu'à maintenant, cette réflexion a été menée avec les délégués de conférence. L'UNEF pense que c'est un système qui fonctionne, qu'il faudrait prolonger et souhaite en particulier que des élus étudiants puissent être présents lors de ces réunions pédagogiques.

Jean-Paul FITOUSSI souhaite s'arrêter sur la difficulté de trouver un équilibre entre les formations intellectuelles et les formations professionnalisantes. Il a toujours eu des difficultés à imaginer des formations intellectuelles qui ne soient pas professionnalisantes et des formations professionnalisantes qui ne soient pas intellectuelles. Il lui semble que le problème posé par cette dichotomie renvoie à un problème pédagogique évident, que les étudiants ont eux-mêmes souligné à plusieurs reprises. Le problème est de pouvoir délivrer aux étudiants des enseignements intégrés, qui fassent le lien entre concepts, théories, faits, débats et politique, en faisant un aller-retour permanent entre les concepts et ce à quoi ils servent : comment ils peuvent permettre de lire le monde, comment ils peuvent permettre d'acquérir un savoir. Il ne souhaite pas que l'on simplifie à l'excès le débat en faisant cette dichotomie, d'autant plus qu'un autre élément de questionnement était celui de l'enseignement des débats de société. Il ne faudrait pas, là non plus, qu'il y ait un cours intellectuel, un cours professionnel et un cours-débat. Enfin, il est d'accord sur le fait que l'innovation doit être au cœur du projet pédagogique. Cela signifie que la recherche doit être au cœur du projet de Sciences Po. Il y a évidemment de nombreuses innovations qui peuvent simplement être des innovations de procédés, mais le moteur de l'innovation, en termes pédagogiques comme en termes de contenus des enseignements, vient de la recherche.

Patrice-Michel LANGLUME constate que l'on parle beaucoup de recherche. Il demande comment, aujourd'hui, la recherche descend concrètement au niveau du cycle du diplôme et du 1<sup>er</sup> cycle. Comment les enseignants sont-ils associés à cela ? Il a le sentiment que ce sont deux mondes totalement différents et que dans une maison comme Sciences Po, alors que la recherche doit avoir une place importante dans un contexte de concurrence avec les autres établissements, les cycles de l'établissement ne communiquent pas avec cette recherche.

Serge BERSTEIN indique que dans le domaine qu'il connaît, l'histoire, l'interaction est au contraire permanente entre le 1<sup>er</sup> cycle, le cycle du diplôme et les 3<sup>èmes</sup> cycles. Cela s'explique par le fait qu'une grande partie des enseignants de 1<sup>er</sup> et de 2<sup>ème</sup> cycle ont participé et continuent à participer à la recherche en 3<sup>ème</sup> cycle. En outre, la recherche dans le domaine de l'histoire est suffisamment connue des enseignants qui la suivent en permanence pour être totalement intégrée dans les enseignements dispensés en 1<sup>er</sup> cycle et en cycle du diplôme.

Patrice-Michel LANGLUME est d'accord pour l'histoire, qui est une tradition de Sciences Po. Mais dans certaines majeures, il demande quel est le lien avec la recherche.

Jean-Paul FITOUSSI souligne qu'en économie, de nombreuses questions qui seront enseignées en cycle du diplôme, notamment dans le cadre de la majeure, ont leur origine soit dans un questionnement nouveau de la recherche, soit dans le traitement, en termes de recherche appliquée, de questions très concrètes qui se sont posées à l'économie française dans les dernières années. Il cite en exemple les évolutions en matière de compétitivité ou la place de la France en termes de produit par tête en Europe et dans le monde. Tout cela a fait l'objet de recherches et redescend dans l'enseignement. C'est ce va-et-vient permanent qui

permet à la fois d'innover et de montrer aux étudiants qu'il y a des questions que l'actualité met en exergue et qui ont une réponse grâce à la recherche. Sciences Po est un établissement où il y a de la recherche fondamentale, mais aussi beaucoup de recherche appliquée.

Christian LARGER revient sur l'articulation entre enseignement intellectuel et enseignement professionnel. Il existe à Sciences Po une formule intéressante à développer à cet égard, qui est celle du cours-séminaire. Il lui semble qu'il y a là un vrai potentiel d'articulation naturelle, mais aussi qu'on n'a pas été au bout de la logique, notamment de l'articulation avec les conférences de méthode.

Simon JANIN souhaite discuter de l'innovation permanente à Sciences Po et de la nécessité de s'adapter au nouvel environnement, notamment en insistant sur l'entreprise. Il souhaite revenir sur la fonction publique. Il souligne l'importance que prennent aujourd'hui l'Europe et les instances communautaires dans le fonctionnement des institutions et s'étonne du manque d'information en matière de métiers publics européens dans la préparation aux concours, notamment le concours de la Commission européenne. Il demande si Nadia Granier-Defferre pourra lui donner quelques éléments sur ce point. Par ailleurs, il est bien de dire que les étudiants sont libres et construisent leur projet professionnel, que la scolarité est flexible et modulable. Mais le problème est que pour l'ensemble de la formation, du collège aux études supérieures, les personnes les mieux informées appartiennent à des milieux privilégiés. Il y a un effort à faire à Sciences Po, au niveau des majeures, pour un suivi de l'orientation des étudiants. Il est bien beau de dire que Sciences Po professionnalise ses formations et que telle majeure prépare à tel métier, mais pour un certain nombre de majeures qui ont un aspect intéressant, les étudiants ne savent pas forcément quel projet professionnel se construire. Les mieux informés se constitueront une majeure. Pour les autres, ce sera un peu comme un supermarché, en picorant des enseignements qui ont l'air intéressant et des séminaires d'ouverture agréables, sans projet professionnel construit. Il serait peut-être nécessaire de créer des cellules d'encadrement. Enfin, pour en revenir à l'intervention d'Emmanuel Goldstein, il serait intéressant de créer des cellules pour réfléchir à la création de nouvelles majeures avec les entreprises. Mais il croit quand même que celui qui paie décide. Il ne voit pas l'intérêt pour les entreprises de développer des formations si elles n'ont pas ensuite un retour sur investissement. Il y a une logique de formation qui est une logique de long terme, et l'intérêt des entreprises, qui sont « court-termistes ». En outre, si on décide de créer ces cellules, la moindre des choses serait d'y associer des élus étudiants, pour aussi tenir compte de ce que les étudiants veulent en matière de formation.

Jean-Jacques GABAS souhaite intervenir en porte-à-faux avec ce qui vient d'être dit. Il souligne qu'il n'est pas à Sciences Po pour dresser le profil professionnel d'un futur étudiant. Sa fonction est de fournir une formation fondamentale et appliquée, de donner une véritable culture sur un sujet précis, mais pas de donner une voie professionnelle à un étudiant. Chacun construit sa propre orientation professionnelle. Il ne faut pas se tromper de métier. Il insiste sur ce qu'a dit François Rachline : les enseignants sont là pour former des étudiants à certaines fonctions publiques, pas pour faire une formation professionnelle précise et ciblée.

Michel PEBEREAU souligne que les étudiants reçoivent une formation suffisamment large pour pouvoir, quand ils ont un problème à traiter, ne pas oublier un de ses aspects fondamentaux, tout en ayant la capacité d'approfondir dans une discipline particulière pour en devenir, le cas échéant, des spécialistes. Cette combinaison est fondée d'une part sur les enseignements dits d'ouverture et d'autre part sur la formation technique que l'enseignement de l'économie peut donner dans une discipline particulière et qui peut ensuite être transposée par les étudiants dans d'autres disciplines s'ils le souhaitent. Il lui semble que cette double

ambition permet de répondre aux préoccupations que les étudiants peuvent avoir d'orienter leur vie professionnelle ensuite dans la fonction publique ou comme cadres d'entreprise. Pour ce qui est de la recherche, c'est un problème différent et qui peut être traité par ailleurs. Il lui semble que l'on aurait intérêt à ce stade d'être sûrs que c'est bien ce que les enseignants cherchent à faire. Il est important de pouvoir l'afficher vis-à-vis des étudiants.

Il voudrait insister sur la démarche pédagogique. Si on veut que les enseignants à temps partiel y consacrent du temps et si on veut des gens de qualité, il faut assurer des modes de rémunération compétitifs pour eux comme pour les enseignants à temps plein. Il y aura de plus en plus d'établissements d'enseignement supérieur qui recourront à des enseignants venus du monde de la fonction publique et de l'entreprise et qui leur proposeront certaines conditions de travail et de rémunération et certaines facilités pour préparer leurs enseignements. Il est important que Sciences Po soit compétitif dans ce domaine. Il insiste sur le fait que la compétitivité est la multiplication d'un coût unitaire par un nombre de personnes qui en bénéficient. On est implacablement ramené à la question des ressources dont dispose l'Institut et du nombre d'étudiants qu'il a à traiter. A partir du nombre d'étudiants à traiter et du niveau de ressources, on déduit ce qu'on peut payer aux enseignants. Si on ne peut pas augmenter le niveau de ressources, il faut baisser le nombre d'étudiants accueillis si on veut ne plus payer de la même façon les enseignants.

Par ailleurs, il souhaite revenir sur une question soulevée par Simon Janin. Il partage son analyse sur le fait que Sciences Po doit donner des indications assez précises sur les orientations professionnelles qui sont possibles pour les étudiants. Il est vrai que ce n'est pas aux enseignants de le dire. En revanche, il lui semble qu'il est indispensable que Sciences Po n'ait pas des sections générales qui débouchent sur des impasses. C'est une grande responsabilité que d'orienter 150 étudiants dans une section générale. Il faut que cela débouche sur des enseignements suffisants. Il faut donc mener une réflexion sur la façon dont les formations dispensées à Sciences Po peuvent permettre d'ouvrir ou non des portes. Sinon, on risque de privilégier à l'intérieur de Sciences Po les étudiants qui ont une capacité familiale d'être informés sur les débouchés. Ce serait tout aussi fâcheux qu'une ségrégation à l'entrée.

Richard DESCOINGS ne souhaite pas reprendre l'ensemble des questions, mais indiquer ce qu'il croit pouvoir tirer de ce premier débat en termes d'actions concrètes à mener. L'orientation des étudiants est un problème central, que Sciences Po a toujours connu. A un certain moment, la Prep'ENA était considérée comme une année parking. Elle a accueilli jusqu'à 1000 étudiants. Pour recruter 50 à 60 diplômés, on a entraîné 500 à 600 étudiants à s'engager dans une voie dont ils devaient ensuite se débarrasser. Aujourd'hui, Sciences Po n'a jamais atteint une telle efficacité en termes de formation au recrutement public. L'année dernière, il y a eu environ 140 candidats diplômés de Sciences Po présents au concours de l'ENA. 96 ont été admissibles et 54 ont été reçus. Jamais dans l'histoire Sciences Po n'avait fait aussi bien pour ses étudiants souhaitant entrer à l'ENA. Cette dernière en a profité pour diviser par trois la subvention versée à Sciences Po. Il n'y a pas que les entreprises qui réfléchissent à court terme. Cela peut parfois être le cas des administrations publiques et de celles ou ceux qui les dirigent. En ce qui concerne l'orientation, Richard Descoings s'inquiète du terme « cellules d'encadrement », mais il pense que Simon Janin a raison sur le fond. Il est indispensable d'être aussi précis que possible. Jean-Jacques Gabas a mentionné le cas des métiers du développement. Un autre cas, celui du journalisme, pose un problème majeur. La moitié des candidats à l'entrée en 4<sup>ème</sup> année veulent être journalistes, surtout dans la presse écrite et plus précisément dans un quotidien national. Il faudra revenir sur la question de l'orientation en interne lors des prochains Conseils de Direction. Si on laisse croire à des étudiants qu'ils pourront devenir journalistes, alors qu'ils sont 250 à être diplômés dans cette

majeure, on leur ment. Il faudra trouver, majeure par majeure, les voies et moyens de dire aux étudiants qu'ils risquent de courir à la catastrophe. En outre, pour certaines formations, Sciences Po devra, à terme, développer des capacités d'accompagnement technologique. Par exemple, en ce qui concerne le journalisme, on ne peut pas faire l'impasse sur le journalisme audiovisuel. Cela signifie qu'il faudrait avoir des moyens en termes de studios de télévision et de radio. Pour le moment, Sciences Po ne le peut pas.

En ce qui concerne l'innovation, il y a des pistes considérables. Dans certaines disciplines seulement, ce qui explique le caractère contrasté des jugements, il y a un lien immédiat entre la recherche et l'enseignement. Si on considère que l'accroissement de la connaissance passe par la recherche, l'innovation est là. C'est vrai en économie et en histoire, comme l'ont souligné Jean-Paul Fitoussi et Serge Berstein. C'est également vrai en sociologie. Un enseignement de sociologie des relations internationales et un enseignement de sociologie des sociétés européennes ont été créés en 1<sup>er</sup> cycle. Ce sont des enseignants-chercheurs qui assurent ces enseignements. En revanche, dans les matières où il n'y a peu ou pas de recherche à Sciences Po, il y a des carences. Par exemple, pour toutes les disciplines qui tournent autour de la gestion, Sciences Po n'a pas de recherche. Il y en a un peu en finances, mais les enseignants-chercheurs qui travaillent dans ce domaine sont moins dans la recherche que dans la réflexion et l'expertise. Il y a également des carences en ressources humaines et en droit civil, parce que ces disciplines ne correspondent pas à la tradition de Sciences Po. Or elles sont devenues essentielles. Richard Descoings retient l'idée, comme cela a pu être le cas pour les majeures de spécialisation « Recherche » en 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> année et pour les majeures conduisant aux métiers de la fonction publique, que pour chaque majeure, des groupes de travail institutionnalisés puissent se réunir une ou deux fois par an et regroupent des enseignants-chercheurs, des professionnels et des étudiants. Ces groupes devraient permettre d'éclairer Sciences Po sur les carences et sur les améliorations nécessaires. Petit à petit, ils pourraient aider Sciences Po à constituer un vivier d'enseignants de manière volontariste.

Richard Descoings souhaite également insister sur l'aspect comparaison en France et en Europe, voire au-delà. Il pense que majeure par majeure, matière par matière, Sciences Po doit savoir ce qui se fait en France et en Europe, de manière à se centrer sur les sujets pour lesquels il apporte la plus grande plus-value. Monsieur Gabas a cité les projets collectifs comme exemple de mesures concrètes. Sciences Po doit développer sa mission de veille sur ce qui se fait en termes de définition des programmes de recherche et de transmission des savoirs.

Sur tous ces éléments, on peut à très court terme soit reprendre la discussion pour l'approfondir, soit mettre en œuvre un certain nombre de décisions. En ce qui concerne la rémunération des enseignants, le problème n'est pas seulement français, mais international.

## **C) LES ENJEUX DE LA COMPETITION INTERNATIONALE**

### *a) Exposé*

Francis VERILLAUD indique que son propos ici est de soulever un certain nombre de questions, au titre de son expérience personnelle et professionnelle, en sa qualité de Directeur des affaires internationales et des échanges à Sciences Po depuis sept ans.

Pendant ces sept années, il a rencontré de nombreux enseignants étrangers, a visité quantité d'universités dans des pays très différents. Cette expérience lui permet d'avancer que la question des relations universitaires internationales devient centrale, aujourd'hui, dans les discussions au sein des universités d'une part et entre elles d'autre part. Il est persuadé aujourd'hui que la question de la mondialisation et de ses effets sur l'enseignement supérieur

et sur la recherche est essentielle. Sciences Po se doit de préparer l'avenir par rapport à ces questions, ce qui est en partie le rôle du Conseil de Direction. Il croit qu'on reprocherait à la Direction de Sciences Po et au Conseil de ne pas avoir agi par rapport aux questions posées.

Le défi lancé à Sciences Po désormais est assez simple : veut-on que le savoir et la production du savoir restent et soient vraiment un bien public, qui puisse être approprié par chacun, de la façon la plus large possible ? Ou bien accepte-t-on que des pans entiers du savoir soient appropriés de manière privée ? Francis Vérillaud précise qu'il indiquera - au fur et à mesure de son intervention et de sa présentation des termes de ce débat - comment Sciences Po y est déjà impliqué, qu'on le veuille ou non.

## **1. Les effets de la mondialisation sur les systèmes d'enseignement supérieur et sur les universités : mobilité internationale et marchandisation**

On peut observer aujourd'hui deux grandes séries d'effets.

1. Le premier est le développement de la mobilité internationale. Celle-ci est devenue importante à Sciences Po. Les étudiants participent à des échanges, notamment depuis que l'année à l'étranger est devenue obligatoire en Premier cycle. Mais la mobilité internationale concerne également le fait qu'il y a aujourd'hui, un ensemble considérable constitué d'étudiants qui étudient dans un autre pays que le leur. Plus de 2 millions d'étudiants sont dans ce cas en France. Certains d'entre eux viennent à Sciences Po. Sur les 1300 étudiants étrangers accueillis à Sciences Po, 65 % ont fait le choix de Sciences Po pour obtenir un diplôme, que ce soit au niveau du cycle du diplôme ou au niveau doctoral. La mobilité internationale est aussi celle des enseignants et des chercheurs. Le *brain drain* est une réalité. Par exemple, la moitié du département d'économie du MIT est constituée d'économistes français, formés en France. La mobilité internationale concerne également les diplômés. De plus en plus, les étudiants qui obtiennent leur diplôme à Sciences Po ou ailleurs sont appelés à faire une bonne partie, voire l'intégralité de leur carrière dans un autre pays que leur pays d'origine. Enfin, ce qui est plus nouveau, il y a une mobilité internationale des programmes, avec ce que les anglo-saxons appellent les programmes *off shore*. De plus en plus d'universités créent des programmes dans d'autres pays que le pays d'origine. C'est le cas des universités américaines. Il y a ainsi plus d'une vingtaine de programmes américains à Paris, ainsi que dans d'autres villes comme Aix-en-Provence. Les établissements universitaires français aussi développent des programmes de formation à l'étranger. Ainsi, Sciences Po a monté des programmes en Russie, en Egypte, en Turquie et en Colombie. Sciences Po est donc largement concerné par la mobilité internationale.
2. Le deuxième effet de la mondialisation est moins évident et plus discutable. Il s'agit du processus de marchandisation qu'on observe en matière d'enseignement supérieur et de recherche. Pour éviter les malentendus, Francis Vérillaud tient à préciser qu'il ne croit pas qu'il existe, dans l'enseignement supérieur et la recherche, une marchandisation à but lucratif. Il n'y a pas d'université qui cherche à faire du profit en attirant des étudiants étrangers, en développant des programmes à l'étranger ou en faisant de la recherche au niveau international. La marchandisation est le moyen aujourd'hui d'opérer une mesure des prix dans le domaine de l'enseignement supérieur, ce qui permet des comparaisons de coûts et des échanges. Par exemple, les frais de scolarité à Sciences Po sont de 1050 euros par an. A Princeton, ils sont de 30 000 dollars pour un étudiant de même niveau. Les frais de scolarité à Princeton sont un reflet du coût de l'étudiant. En revanche, Sciences Po est une institution qui ne présente pas le coût réel de l'étudiant. Quels sont les coûts qui

peuvent apparaître dans ce processus de marchandisation ? Ce sont les frais de scolarité, qui reflètent ou non le coût réel des programmes et des services d'enseignement. Ce sont également les prix des programmes de formation continue, ainsi que le prix des enseignants et des chercheurs. La question des salaires des enseignants et chercheurs est une question essentielle : à travers des offres différentes en matière de salaires, on voit des mobilités s'instaurer et le *brain drain* se développer. Dans le domaine de la recherche, des éléments marchands apparaissent aussi. Il s'agit de la vente des brevets et des appels d'offre pour les programmes de recherche.

## **2. Les conséquences de la mobilité internationale et de la marchandisation pour les institutions universitaires et les systèmes d'enseignement supérieur**

Ces processus ont quatre conséquences.

1. La première est le passage d'un ensemble constitué uniquement de systèmes d'enseignement supérieur nationaux, cloisonnés et garantis par la puissance publique, à un ensemble plus complexe, où des entités universitaires sont dans le champ national tout en étant soumises à la force d'attraction du système international. Il est clair aujourd'hui que les systèmes nationaux l'emportent encore largement, dans la mesure où il y a des rigidités du système, des statuts et toute une série d'éléments qui font que le champ national reste prépondérant. On peut se demander si la viscosité que l'on observe va se maintenir ou si le champ international va l'emporter.
2. La deuxième conséquence, qui est liée à la première, est le développement de la concurrence entre les systèmes d'enseignement supérieur et entre les institutions universitaires. Par exemple, les taux de sélection à l'entrée des programmes de formation deviennent, pour un certain nombre d'institutions, des indicateurs de compétitivité. C'est notamment le cas des MBA, des écoles d'ingénieur et des écoles de commerce. L'accès des diplômés au marché du travail est une autre mesure de l'efficacité et de la compétitivité des institutions universitaires. Le résultat des réponses aux appels d'offre permettent également de discriminer entre les laboratoires de recherche. Cela ne veut peut-être rien dire sur la qualité, mais cela permet de discriminer au niveau des ressources obtenues.
3. La troisième conséquence est que l'on observe au niveau international un développement de plus en plus fort des inégalités entre les institutions universitaires. Ces inégalités se manifestent d'abord au niveau de la capacité à mobiliser des ressources financières et des ressources humaines pour faire face à la concurrence. Ainsi, le budget consolidé de Sciences Po est de 66 millions d'euros. Celui de la London School of Economics, établissement qui a le même nombre d'étudiants, atteint le double. Les grandes universités de recherche américaine sont dans des mondes assez différents. Des universités comme Harvard, Columbia ou Princeton ont des fonds capitalisés de plusieurs milliards de dollars, 18 ou 20 milliards pour Harvard. Les inégalités apparaissent également dans la diversité et la qualité des services nécessaires à l'enseignement et à la recherche. Toutes les universités ne disposent pas des mêmes services offerts aux étudiants, aussi une compétition s'affirme également sur ce point. Enfin, même si cela est plus difficile à mesurer, on peut imaginer que la différenciation des ressources financières a des conséquences sur la différenciation de la qualité de l'enseignement et de la recherche. Ces tendances sont évidemment particulièrement fortes entre pays riches et pays pauvres. On peut se poser la question en termes de solidarité : est-il acceptable de voir les élites des pays pauvres devoir fuir ces pays pour aller se former ailleurs ? Les différentes manifestations de l'inégalité se retrouvent également entre pays riches aujourd'hui.

4. La quatrième conséquence est la multiplication des normes et des standards en matière d'enseignement supérieur. D'un côté, l'Etat conserve la prérogative de fixer l'organisation et la structure des études, définit les qualifications et les diplômes. De l'autre, on a un espace international où c'est la concurrence qui fixe les normes générales. Par rapport à cet espace international, deux tendances se dégagent. La première est la mise en place au niveau de l'enseignement supérieur d'une référence au monde anglo-saxon. Ainsi, le fameux 3-5-8, qui a finalement été adopté par un grand nombre de pays européens, est bien une référence au monde anglo-saxon et à la compétition internationale. Dans des secteurs plus concurrentiels, la deuxième tendance est le fait que les universités s'auto-organisent pour définir leurs standards de qualité. Elles se regroupent dans des associations internationales dont l'une des fonctions importantes est la mise au point de systèmes d'accréditation.

Cet ensemble d'éléments permettent de s'interroger sur la manière dont le savoir peut rester un bien public. Le processus de libéralisation de l'enseignement supérieur est largement engagé. Dans le cadre de l'OMC, une discussion est engagée sur les services, avec un calendrier de négociations. Dans le cadre de cette discussion, il sera question de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il y a un débat ouvert sur les décisions que les Etats devront prendre sur ce sujet. Comment Sciences Po doit-il se situer dans cet environnement de compétition internationale ?

#### *b) Questions et observations*

Manuel BOUGEARD indique que l'UNEF souhaiterait obtenir des éclaircissements sur la notion de « financement par projet », évoquée par Francis Vérillaud lors de la dernière Commission paritaire.

Christian LARGER fait remarquer que si on divise le budget de Sciences Po par le nombre d'étudiants, on s'aperçoit que le coût de production de l'établissement est tout à fait compétitif comparé aux standards américains.

François RACHLINE souligne que Francis Vérillaud pose une énorme question. Il a l'impression que les choses sont binaires : soit on accepte la compétition internationale, dont l'issue pourrait être la marchandisation, soit on essaie de trouver une autre solution. Il se demande s'il ne faudrait pas reprendre un mot que Jean-Paul Fitoussi a utilisé tout à l'heure, à savoir la coopération. Il faudrait travailler dans le sens de la coopération, non seulement entre les institutions, mais aussi entre les Etats. Il n'est pas certain qu'on obtiendrait facilement que les Etats-Unis soient d'accord *a priori*. Il ajoute qu'il est assez perturbé par la question de Francis Vérillaud, qui est très troublante.

Léonore BELGHITI est très contente de voir que Sciences Po considère l'éducation comme un bien public. Mais elle demande s'il serait possible d'avoir des clarifications sur les objectifs et les projets de la direction en ce qui concerne le financement de Sciences Po.

Emmanuel GOLDSTEIN n'a pas entendu parler de l'articulation avec la francophonie. Il demande si l'offre de formation de Sciences Po est toujours en français. Si oui, lorsqu'on parle de transmission intellectuelle, il faudrait réfléchir à ce qu'on propose dans une autre langue, en anglais ou en espagnol. En géopolitique et en économie, on a peut-être plus intérêt à faire cette transmission intellectuelle en anglais, si c'est plus efficace et si cela permet de faire passer le message. Par ailleurs, il demande si Sciences Po joue aujourd'hui sur toute la gamme des partenariats et de l'offre de services. Certains partenariats consistent à échanger des étudiants. D'autres sont des programmes conjoints débouchant sur des diplômes



communs. Ces partenariats sont des choses lourdes, dont la mise en place a certainement pris du temps. Il demande si Sciences Po joue également sur une gamme plus légère, qui consiste à offrir à distance un module ponctuel, par exemple sur la vie politique en France ou sur l'histoire des institutions européennes. L'accès à ces formules pourrait être organisé sur Internet, avec de temps en temps une session de questions-réponses avec un enseignant. Cela ne déboucherait pas forcément sur un diplôme, mais permettrait à Sciences Po de rayonner. Sa réflexion pourrait ainsi continuer à être transmise, sous toutes ses formes et dans un grand nombre d'enceintes. Il demande si Sciences Po est prêt à mettre des moyens dans des projets de ce genre, qui sont moins visibles, mais qui participent des missions de service public de l'établissement.

Jacques REVEL indique qu'il a trouvé la présentation de Francis Vérillaud très intéressante. Mais il souligne que les notions d'internationalisation et de compétition internationale recouvrent des choses extrêmement hétérogènes. Les étudiants circulent et suivent des enseignements dans des universités étrangères pour des usages très différenciés. Certains n'y passent qu'un certain moment alors que d'autres suivent un cursus dans son intégralité. Cela ne se situe pas sur le même plan et ne se mesure pas de la même manière. De même, les enseignants circulent selon des modalités très variées. C'est un phénomène très diversifié selon les disciplines. Enfin, il pense aussi que la coopération est un des moyens de maîtriser les phénomènes de compétition. Il reste à savoir sous quelle forme. Actuellement, en dehors des accords-cadres, la coopération est la prestation de services, lorsque par exemple Sciences Po offre à une université américaine un segment de formation. Selon la nature du rapport de forces, cette coopération est plus ou moins réelle. On s'aperçoit par exemple que lorsqu'on touche à des choses qui font mal, les mêmes institutions qui sont volontiers demandeuses ou prestataires de service sont beaucoup plus réticentes. Il est probable que le temps manquera pour le faire aujourd'hui, mais le feuilletage des formes de la compétition internationale est important.

Marion MIOSSEC souhaite revenir sur la notion de service public, qui a beaucoup été évoquée. Elle rappelle qu'avant tout, le service public consiste à offrir une formation comme Sciences Po à tout étudiant intellectuellement capable d'y accéder. Il lui semble qu'il est regrettable de présenter le système anglo-saxon comme un modèle dominant impossible à contrer. Si justement le système anglo-saxon accueille autant d'étudiants et de chercheurs étrangers, c'est aussi parce qu'il n'arrive pas à former suffisamment de personnes sur son propre territoire, ce système étant très discriminant. Elle ne croit pas que la qualité d'une formation dépende de son prix. La concurrence sur les prix lui semble regrettable.

Michel PEBEREAU lui répond que son idée est charmante, mais malheureusement sans rapport avec la réalité.

Richard DESCOINGS ajoute qu'aux Etats-Unis, dans une même classe d'âge, il y a plus de jeunes adultes scolarisés dans l'enseignement supérieur qu'en France. On peut tout à fait minimiser le poids de l'enseignement supérieur et de la recherche aux Etats-Unis, mais on ne peut pas avancer un fait inexact pour justifier le fait qu'on n'est pas favorable à certaines évolutions.

Michel PEBEREAU pense que la présentation en alternative faite par Francis Vérillaud est réductrice de deux réalités. Il ne pense pas qu'il y ait une opposition et que la question se pose ainsi. Il estime qu'elle se pose plutôt comme il l'a indiqué dans le titre de son intervention : quels sont les enjeux de la compétition internationale ? La compétition internationale n'est pas un phénomène de marchandisation. Ce sujet qui était traité dans un cadre national est aujourd'hui de plus en plus traité dans un cadre mondial., mais cela ne change pas la nature de

ce sujet. Le système et l'offre françaises se trouvent confrontés au système et à l'offre des autres pays, de même que la demande internationale est internationale et que la demande française n'est plus nationale, mais est devenue mondiale. Le fait que l'offre et la demande aient changé de cadre géographique ne change pas la nature des problèmes, mais change par définition la problématique de Sciences Po pour définir sa stratégie. Francis Vérillaud a pris beaucoup de précautions pour utiliser le terme « marchandisation ». Mais par définition, ce terme est générateur d'erreurs idéologiques. Or il ne s'agit pas d'un débat idéologique, mais d'un débat pratique. Par ailleurs, il fait remarquer que cela est un phénomène nouveau pour la France, mais pas pour tous les pays. Francis Vérillaud a évoqué le problème du tiers-monde. Toute l'université africaine s'est trouvée pendant des décennies vis-à-vis de l'université française dans la situation de marchandisation décrite par Francis Vérillaud : tant du côté de l'offre que du côté de la demande, les gens qui étaient susceptibles d'aller vers les universités francophones avaient le choix entre les universités africaines et les universités françaises. Du côté de l'offre, l'université française était en compétition avec les universités africaines. On voit bien à partir de cet exemple comment se situe la question évoquée tout à l'heure des universités américaines par rapport aux universités françaises. Il s'agit de savoir comment ces dernières peuvent y répondre.

Il lui semble qu'on a commencé à rendre efficace le positionnement de Sciences Po à l'international. On pourrait le rendre un peu plus clair. Ce pourrait être une des préoccupations de Sciences Po dans les prochaines années. Sur les types de certification et sur l'accréditation, la question essentielle est le 3-5-8. Richard Descoings a montré que Sciences Po avait pris de l'avance dans ce domaine au départ. Il ne faut pas perdre cette avance à l'arrivée. Sciences Po devra répondre au mieux à la question européenne évoquée tout à l'heure : comment se situe l'Institut dans l'espace européen et comment sa formation permet-elle d'occuper des positions dans des emplois dans le reste de l'Europe, en particulier dans les institutions bruxelloises par compétition avec l'ENA ? En ce qui concerne les ressources pour faire face aux défis, on est à nouveau dans le débat des moyens de Sciences Po. Enfin, quand on demande si le choix de la compétition internationale permet à Sciences Po de remplir sa mission de service public, il ne voit pas en quoi cela empêcherait Sciences Po de le faire. Mais il faut se rendre compte du fait suivant : soit le dispositif de Sciences Po est compétitif sur le plan pédagogique par rapport au dispositif américain par exemple, et dans ce cas on trouvera d'excellents étudiants français et étrangers pour venir l'utiliser, soit il ne l'est pas, et Sciences Po perdra les meilleurs.

Richard DESCOINGS souligne qu'il ne faut jamais oublier, au sein du Conseil, qu'un établissement universitaire c'est bien sûr de l'enseignement, mais c'est fondamentalement de la recherche. Rien ne l'inquiète plus que de voir les représentants des étudiants oublier cet élément central, car sans recherche, il n'y a pas de connaissance. Il comprend qu'il faille consacrer une part importante des moyens de Sciences Po aux étudiants, mais il ne voudrait pas que cela se fasse au détriment des enseignants-chercheurs et des chercheurs. Sans eux, il n'y a pas de professeurs. Ce qui vaut pour les domaines de la recherche vaut également pour le développement de la connaissance des secteurs professionnalisés. Il ne traite pas différemment les enseignants en fonction de leur statut. Or aujourd'hui, on voit bien que dans l'allocation des ressources, les enseignants sont beaucoup moins bien traités que les étudiants, qu'il s'agisse des salaires versés par le CNRS ou par l'Etat, ou qu'il s'agisse de la rémunération des maîtres de conférence à Sciences Po. Si on oublie cela, on sacrifie la qualité. Tout n'est plus alors question que de modulation de la quantité. Si on donne trop aux étudiants, on donne tellement peu aux enseignants que les meilleurs risquent de s'en aller. En outre, Sciences Po dispose d'une bibliothèque de recherche, qui est tout autre chose qu'une bibliothèque de Premier cycle, ainsi que d'une maison d'édition laquelle, si on était totalement

rationnel d'un point de vue économique, devrait être supprimée dans la mesure où elle coûte plus qu'elle ne rapporte.

Par ailleurs, Richard Descoings n'a jamais entendu dire, par quel que juriste que ce soit, que le service public implique la gratuité. Lorsque les élus étudiants parlent de mission de service public, il ne pense pas qu'ils veuillent parler de gratuité. Ou alors il faudrait supprimer des compétences de la puissance publique des services comme le réseau ferroviaire ou comme l'électricité. La gratuité de ces services serait leur fin. Si on fait se recouvrir la notion de service public et de financement public, Sciences Po dans son ensemble n'aura plus de difficultés. Il suffira d'attribuer aux DEA, aux DESS, à l'École doctorale et aux centres de recherche le montant reçu de source publique. Ce serait radical, car toutes les économies faites sur ce point pourront être utilisées pour les autres secteurs. Il faut donc faire attention aux raccourcis de type : mission de service public égale gratuité égale financement public. Aujourd'hui, la FNSP finance pour l'essentiel les DEA, les DESS, les doctorats et les centres de recherche, et ce pour une raison simple : Sciences Po a très peu de financements publics à travers les dotations du ministère de l'Éducation nationale ou du ministère de la Recherche. En outre, les droits de scolarité sont extrêmement faibles dans ces domaines. Richard Descoings ne croit pas souhaitable d'en être réduit à cette situation.

L'essentiel des questions ont tourné autour de la capacité à mobiliser des moyens budgétaires. Certaines choses sont assez simples à réaliser. Le premier élément simple est d'aligner les actions et le niveau des services rendus par Sciences Po au niveau des moyens de l'établissement. Si ces moyens n'augmentent pas ou diminuent, il faudra donc dégrader la qualité de services ou renoncer à un certain nombre de services. Si Sciences Po avait des problèmes insolubles de financement public, on pourrait supprimer des actions comme l'année obligatoire à l'étranger, qui coûte très cher et qui n'est guère financée par l'État. On pourrait également supprimer des services. Sciences Po Avenir ou la Direction des affaires internationales sont des services qu'on ne trouve quasiment pas à l'université. Sciences Po pourrait donc se mettre au niveau universitaire et au niveau de financement public.

Richard Descoings suppose qu'il y a un consensus au sein du Conseil pour éviter cette dégradation programmée. Une première solution serait de tenter d'emporter la conviction des autorités publiques pour qu'elles financent Sciences Po à hauteur des besoins de l'établissement. Mais il faudrait alors que cesse de venir de Sciences Po la demande d'organisations syndicales souhaitant moins de moyens pour Sciences Po. Le Conseil a eu à connaître un appel à la réduction des moyens attribués à Sciences Po au nom de l'égalité avec l'université. Il arrive que des interlocuteurs ministériels du directeur lui disent que Sciences Po va bien, puisque des organisations de salariés ou des organisations étudiantes de l'Institut considèrent que Sciences Po est trop bien traité. Ces interlocuteurs annoncent alors qu'ils réfléchiront à donner moins de moyens à l'établissement. Richard Descoings veut être sûr qu'il y ait une parfaite cohérence entre cette demande pour que Sciences Po reçoive moins, le refus d'augmentation des ressources privées, et la non dégradation du service d'enseignement et de recherche. Il lance un appel à tous pour aider la direction à convaincre les pouvoirs publics de financer Sciences Po. De même, il paraît difficile de refuser, au nom d'une étrange idéologie de l'aménagement du territoire ou de l'égalité entre les différentes institutions universitaires, que Sciences Po soit aidé par des collectivités régionales qui ne sont pas l'Ile-de-France, alors que ce financement permet de donner une qualité d'études et de vie supérieure qu'en Ile-de-France.

Le deuxième élément est le développement d'activités marchandes, sans craindre de dire que cela fait partie des missions de Sciences Po. C'est le cas de la formation continue, qu'il faut développer, dont le prix doit être celui du marché, et dont il faut dire qu'elle doit faire des

profits qui doivent être une des sources de financements de l'établissement. Ce ne sont pas des profits à partager mais des profits à réinvestir. Par ailleurs, si on maintient des activités marchandes qui non seulement ne rapportent pas d'argent, mais en font perdre à l'établissement, il faut décider explicitement quels arbitrages budgétaires doivent être faits. Par exemple, pour financer le déficit des Presses de Sciences Po, faut-il augmenter le nombre d'élèves par conférence ? Il faut également développer la capacité d'expertise proposée sur le marché, ce que Sciences Po fait encore peu. Enfin, Sciences Po doit développer ses activités de prestation de services, notamment pour d'autres établissements universitaires qui demandent à l'Institut d'organiser à leur place des offres d'enseignement, y compris de formation initiale.

La troisième possibilité, qui n'est pas exclusive des autres, est le développement de ressources privées non marchandes. Il s'agit du financement par les entreprises, ce qui suppose de leur rendre un service. Il ne croit pas une minute que celles-ci interviennent dans les programmes d'enseignement et de recherche. En revanche, elles ont besoin de trouver une contrepartie au financement qu'elles effectuent au sein d'un établissement universitaire. Par exemple, en matière de recherche, cela signifie que les établissements doivent rester maîtres des objets et des programmes de recherche, mais que si ces programmes sont financés par les entreprises, celles-ci sont en droit d'attendre un retour. Le financement par les particuliers est une autre possibilité. Mais il faut pour cela un système fiscal qui incite à un tel financement. Enfin, on peut développer le financement par les usagers, c'est-à-dire les droits de scolarité. Leur augmentation au cours des dernières années a été plutôt dérisoire. A raison de 50 euros d'augmentation par an, on ne modifie pas la nature du financement. En la matière, Sciences Po est totalement inférieur à ce qui se passe en Europe et dans le monde. Par exemple, le gouvernement de Tony Blair, qui n'est pas ultra-libéral, a augmenté les droits de scolarité de 1000 livres. On peut bien sûr se réjouir, lorsqu'on étudie à Sciences Po, de la situation extrêmement privilégiée qui est faite, puisqu'en contrepartie de services d'enseignement remarquables par rapport à ceux des autres universités, on peut payer soit rien, grâce au système d'exonérations, soit très peu. Certains rêvent que Sciences Po revienne aux droits nationaux et contribue un peu plus à l'effondrement du système français d'enseignement supérieur dans le monde. Il ne croit pas que Sciences Po doive se diriger vers cela. Le fait de traiter sa mauvaise conscience personnelle, « court-termiste », comme le disait un élu étudiant, par des revendications globales qui, si on ne les analyse pas précisément, vont de fait créer la marchandisation, engendre d'énormes risques pour le système.

Michel PEBEREAU propose, compte tenu de l'heure, de traiter deux points qui ont besoin d'un vote du Conseil avant d'aborder la troisième partie du débat. En premier lieu, lorsque le premier point de l'ordre du jour a été traité, il a omis de mentionner que le Conseil votait sur deux sujets à la fois. Il considère donc que le Conseil n'a voté que sur la création du cycle diplômant Gestion et politique de santé. Il propose de voter sur la création du cycle diplômant Politiques gérontologiques.

*Vote :*

La création du cycle diplômant Politiques gérontologiques est décidée par 19 voix pour et 1 contre.

#### **D) QUELS RECRUTEMENTS POUR QUELS ETUDIANTS ?**

### *a) Exposé*

Richard DESCOINGS indique que compte tenu de l'heure, il se demande s'il ne serait pas souhaitable de consacrer une partie importante d'un des prochains Conseils de Direction à la démocratisation. Il a clairement entendu qu'il y a des interrogations sur cette question. Le groupe de travail sur la démocratisation a repris ses travaux. Il trouverait dommage qu'on passe si peu de temps sur un sujet qui lui paraît aussi essentiel. Il limitera donc son propos aux deux premiers thèmes qu'il lui paraissait nécessaire de présenter aujourd'hui.

Michel PEBEREAU est d'accord, si les membres du Conseil n'y voient pas d'inconvénient.

Richard DESCOINGS indique que deux questions se posent aujourd'hui, compte tenu de tous les débats de la matinée. La première est de déterminer quelle est la proportion souhaitable et efficace d'étudiants français et d'étudiants non français à Sciences Po. Il y a eu dans la présentation de Francis Verillaud un tableau qui montre assez nettement l'augmentation de la proportion des étudiants non français dans l'ensemble des effectifs de Sciences Po. La question est de savoir jusqu'où il faut aller. Il ajoute un élément supplémentaire de perplexité : que doit-on faire lorsque les étudiants non français qui se présentent au recrutement à Sciences Po sont meilleurs que les candidats français ? C'est une vraie question. Plus il y a de candidatures d'étudiants non français dans les différents cycles, plus le niveau de qualité de ces candidatures augmente. C'est vrai pour les 3<sup>èmes</sup> cycles, pour l'entrée en 4<sup>ème</sup> année et pour l'entrée en 1<sup>er</sup> cycle. Face à cela, quelle doit être la politique de Sciences Po ? Faut-il accueillir plutôt des étudiants français, même si leur qualité est moins élevée, ou faut-il accueillir plus d'étudiants non français sur leur mérite ? C'est une question à laquelle le directeur n'a pas de réponse, mais qui mérite un débat.

Deuxièmement, on a déjà entamé une réflexion sur les procédures de recrutement. Il a été convenu que l'on poursuive cette réflexion. Richard Descoings pense qu'elle doit s'articuler autour d'une question de principe et de questions pratiques. La question de principe est de savoir pourquoi la France est le seul pays à considérer que le concours à l'entrée dans un établissement est la façon la plus efficiente et la plus égalitaire de recruter. C'est une question qui se pose à toutes les grandes écoles. Elle ne se pose pas dans les universités puisqu'on a décidé par consensus qu'on ne parlerait de sélection dans les universités qu'à l'entrée et pas pendant la scolarité universitaire. On a également considéré comme un acquis qu'il n'y avait ni sélection, ni orientation à l'entrée des universités. C'est dans cette perspective qu'il faut voir les choses. Sciences Po a-t-il de moins bons étudiants en DEA et DESS parce qu'ils ne sont pas recrutés sur concours ? C'est un sujet français propre à Sciences Po. On ne peut pas éviter de se poser cette question. Par ailleurs, pour l'entrée en 4<sup>ème</sup> année, on a avec un large consensus adopté l'idée selon laquelle il fallait une épreuve orale en plus des épreuves écrites, parce que ce ne sont pas les mêmes qualités qui sont mobilisées. Pourquoi ne pas penser à une épreuve orale pour l'entrée en 1<sup>ère</sup> et en 2<sup>ème</sup> année ? Pour l'entrée en 1<sup>er</sup> cycle, convient-il d'accroître le nombre d'options pour la 2<sup>ème</sup> année et de les créer pour la 1<sup>ère</sup> année ? Notamment, dans quelle mesure peut-on ouvrir des options scientifiques, de manière à recevoir plus aisément qu'aujourd'hui des élèves passés par les filières scientifiques ? Ce sont les deux grands types de questions que les membres du Conseil doivent s'approprier.

### *b) Questions et observations*

Michel PEBEREAU ouvre le débat sur ce troisième thème et passe la présidence à François Rachline pour le reste de la séance.

Christian LARGER fait remarquer que la question du recrutement des étudiants étrangers soulève celle de leur niveau en français. Il demande si le français doit être la seule langue véhiculaire. On constate dans la pratique que des étudiants extrêmement brillants peuvent être handicapés par la langue une partie de l'année.

Jacques REVEL indique que l'EHESS compte 48 % d'étudiants étrangers. Ses collègues et lui considèrent que c'est une chance pour tout le monde. Il pense qu'un recrutement au mérite, sur la seule qualité des dossiers, serait la meilleure solution. Il ajoute que le rapport entre étudiants français et étrangers s'équilibre au bout d'un certain temps. L'hypothèse selon laquelle la part des étudiants français finirait pas être minoritaire lui paraît absurde, certains équilibres se constituant d'eux-mêmes. En ce qui concerne la langue, il pense qu'il faut des formules souples. Il estime que l'idée de sacraliser et de sanctuariser le français est absurde. En même temps, il est bon de veiller à ce qu'un certain nombre d'actes, de procédures et de réflexions se fassent en français, parce que c'est aussi une manière de constituer l'équilibre. Il précise qu'il parle uniquement du 3<sup>ème</sup> cycle. Il ne connaît pas d'exemple d'un étudiant étranger brillant qui n'ait résolu ses problèmes d'adaptation linguistique en moins d'un an. Il est vrai que dans certaines disciplines comme l'économie, l'usage de l'anglais est utile. En histoire, il n'en voit pas l'utilité parce que la capacité d'attraction de ceux qui font de l'histoire en France est suffisante.

François RACHLINE rappelle que les étudiants étrangers qui entrent à Sciences Po ne passent pas de concours. Si le nombre d'étudiants non français à Sciences Po augmente, cela signifiera que l'accès à Sciences Po de ces étudiants sera mis en regard avec celui des étudiants français, qui passent un concours. Ce qu'a dit Richard Descoings lui semble extrêmement important. A terme, d'une manière ou d'une autre, il faudra que le concours évolue. Il faudra réfléchir à la manière dont les étudiants entrent à Sciences Po, compte tenu de la diversité des recrutements. Il faut réussir à concilier diversité et excellence. Une fois que les étudiants sont entrés à Sciences Po, ceux qui ont passé un concours ne risquent-ils pas de se considérer comme supérieurs ? Il est indispensable que le concours évolue.

Serge BERSTEIN estime que le fait de s'exprimer dans une langue étrangère, par exemple l'anglais, n'est pas un problème si tout le monde parle et comprend et si la première préoccupation est la précision du langage, qui est un élément essentiel au niveau de la recherche si on ne veut pas se contenter de discours, mais mener une véritable réflexion problématique. Il a un certain nombre d'étudiants étrangers qui s'expriment mal en français, mais qui sur le plan scientifique, se montrent tout à fait capables. Par ailleurs, en ce qui concerne la sélection, au niveau du DEA, il n'y a pas d'examen d'entrée, mais des entretiens de motivation. Il précise que cela se situe à un stade où les étudiants ont fait suffisamment d'études antérieures pour que l'on puisse évaluer leur niveau sans examen. Par exemple, la mention obtenue lors de la maîtrise est un critère de sélection. Il ne voit pas d'inconvénient à ce qu'on varie les procédures d'admission. Il n'est pas nécessaire que la rhétorique soit l'unique fondement sur lequel on appuie le jugement. Mais en revanche, il lui semble qu'il y a un niveau de connaissances codifiable de manière universelle qui doit permettre de voir si l'étudiant est à un niveau tel que la recherche lui apportera quelque chose et que lui-même sera capable d'en faire. Il pense que le recrutement hors examen peut se faire, à condition que l'on ait d'une manière ou d'une autre la preuve d'un niveau qui permette de bâtir sérieusement les cursus qu'on leur propose ensuite.

Richard DESCOINGS pense qu'une des nécessités qu'a Sciences Po aujourd'hui est d'aller étudier de la façon la plus précise la manière dont les grandes universités européennes, japonaises et américaines recrutent leurs étudiants, avec quel type de résultats. Pour nourrir la

réflexion sur l'évolution des procédures de recrutement de Sciences Po, il faut faire cette étude comparative. Par ailleurs, pour rebondir sur ce que disait Jacques Revel, 48 % d'étudiants non français est un bel objectif. Il faudrait que Sciences Po double sa proportion actuelle d'étudiants étrangers pour parvenir à ce résultat. En revanche, il n'a pas bien compris comment s'opère l'équilibre institutionnel. Compte tenu du fait que les enseignements ont largement lieu dans un grand nombre de petits groupes, Sciences Po a des capacités d'accueil limitées. On a évoqué tout à l'heure comme hypothèse plausible la diminution du nombre d'étudiants. Ce serait un virage à 180° par rapport à la politique qu'il a proposé jusqu'ici. Mais il demande comment fonctionne la main invisible qui permet de maintenir un certain équilibre.

Jacques REVEL répond que l'équilibre est de fait et qu'il ignore où est la main invisible. Il se crée des communautés d'étudiants qui se stabilisent.

Patrice-Michel LANGLUME indique que son expérience des universités américaines est que le diplôme n'est donné qu'à ceux qui ont passé les épreuves requises. Il a beaucoup de camarades étrangers qui n'ont jamais eu le diplôme dans ces universités américaines parce que le corps professoral a considéré qu'ils n'avaient pas rempli toutes les conditions. Ces conditions sont les mêmes pour les étudiants américains et étrangers. Ces universités accueillent de nombreux étudiants étrangers, mais beaucoup partent sans le diplôme.

Simon JANIN souligne qu'à partir du moment où on se fixe pour objectif d'avoir 48 % d'étudiants étrangers, ce qui est une bonne chose, il faut se poser la question de la capacité d'accueil de Sciences Po en termes de locaux et d'enseignants. Cela pose un problème. S'il faut diminuer le nombre d'étudiants français pour accueillir plus d'étudiants étrangers, ce ne sera pas une bonne chose. Il demande si la direction a déjà des pistes de réflexion sur ce point et si on a déjà envisagé une réduction des effectifs d'étudiants français. Par ailleurs, de nombreux étudiants étrangers ont des problèmes pour se loger à Paris. Il sait que c'est indépendant de la politique de l'établissement, mais à partir du moment où Sciences Po veut accueillir un certain nombre d'étudiants étrangers, puisqu'il n'y a pas de campus, il y aura peut-être un problème à terme. Il précise qu'il s'agit d'une réflexion générale et qu'il n'attend pas de réponse sur ce dernier point. Enfin, en matière pédagogique, le fait que les étudiants étrangers soient insérés dans les conférences de méthode est une très bonne chose. Mais cela pose la question de l'enseignement français tel qu'il est. De nombreux étudiants étrangers sont rebutés par le plan en deux parties et deux sous-parties qui reste encore la règle dans un certain nombre d'enseignements. Il y a un problème de choc des cultures qui n'est pas toujours facile à gérer pour les maîtres de conférence. C'est un point qui revient constamment dans les réunions pédagogiques. Le fait de vouloir internationaliser Sciences Po est une bonne chose, mais si on n'internationalise pas les méthodes et si on n'amène pas les étudiants étrangers à faire l'effort de s'adapter à un certain nombre de disciplines intellectuelles françaises, on n'internationalise qu'à moitié.

Richard DESCOINGS lui répond que si on suivait ou si on extrapolait son raisonnement sur l'ensemble du pays, compte tenu du parc locatif à disposition de l'ensemble des étudiants, il faudrait vraiment diminuer considérablement l'accueil des étudiants étrangers. Mais il faudrait également interdire la mobilité géographique des étudiants français sur le territoire, car il manque autant de capacités d'accueil en termes de logements pour les étudiants français qui viennent de province faire leurs études à Paris que l'inverse. On a donc un vrai problème global. Il est assez heureux d'avoir entendu Simon Janin proposer la protection du domaine français. Ce n'était pas exactement une surprise. Il était assez sûr que dès que l'on prendrait la question du mérite, non à travers l'organisation d'un concours très français, mais à travers une

perspective comparatiste, le mérite deviendrait tout d'un coup moins important que le critère de la nationalité. Certains craignent que sur le fondement du mérite, on en vienne à recruter plus d'étudiants étrangers que d'étudiants français. C'est un débat qu'il faudra poursuivre. Mais cela montre assez bien quelles sont les positions des uns et des autres.

Simon JANIN précise que quand il parlait de capacité d'accueil, il s'agissait de la question des locaux. Sciences Po accueille aujourd'hui 5000 étudiants. Si on veut avoir 50 % d'étudiants étrangers, on arrivera à 6000 ou 7000 étudiants. Il demande si Sciences Po a la capacité d'accueillir ces étudiants étrangers en plus sans diminuer le nombre d'étudiants français.

François RACHLINE indique que l'heure est venue de conclure provisoirement le débat. Au nom du Conseil de Direction, il remercie Richard Descoings et la direction de Sciences Po d'avoir organisé cette séance, au cours de laquelle les échanges ont été très utiles et très riches. Il remercie également Guillaume Piketty et Francis Verillaud pour leurs exposés très clairs. Il ajoute qu'il faudrait probablement organiser à nouveau ce genre de séance.

### **III. ADOPTION DU PROCES-VERBAL PROVISOIRE DE LA SEANCE DU 24 JUIN 2002**

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

La séance est levée à 12 heures 55.