

**CONSEIL DE DIRECTION****PROCES-VERBAL****De la séance du 23 juin 2003****Présents**

Jean-Emmanuel COMBES, Emmanuel GOLDSTEIN, Patrice-Michel LANGLUME, Christian LARGER, Bruno MAQUART (*départ pendant la séance, procuration à Emmanuel GOLDSTEIN*), François RACHLINE.

Jean-Batiste GOULARD.

Jacques ANDREANI, Michel PEBEREAU, René REMOND, Jean-François SIRINELLI.

**Absents ou excusés**

Jean Serge BERSTEIN (procuration Jean-François SIRINELLI), Jean-Jacques GABAS (procuration Jean-Emmanuel COMBES).

Manuel BOUGEARD, Eliana CASTRO BEDOYA, Domitien DETRIE, Léonard GOURINAT, Lucile GRUNTZ, Thymée N'DOUR, Claire PIEROT.

Amélie de CREPY-ALEXIS, Bernadette MILOME, Jocelyne TRILLAUD.

Marie-Louise ANTONI (procuration Michel PEBEREAU), Jean-Paul FITOUSSI (procuration René REMOND), Marie-Pierre de la GONTRIE, Jacques REVEL (procuration René REMOND), Jacky RICHARD (procuration Michel PEBEREAU), Jean-François TROGRIC (procuration François RACHLINE).

**Assistaient à la réunion**

M. Richard DESCOINGS	directeur,
Mme Isabelle de VIENNE	chargée de mission à la direction des études et 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 Marina KUNDU	directrice des premiers cycles,
Mme Catherine SCORDIA	directrice adjointe de la formation continue,
Mme Isabelle GOURIO	chargée de mission à la direction de la formation continue,
M. Olivier SAINT GUILHEM	chargé de mission à la direction de la formation continue.

\*\*\*\*

- |      |  |       |
|------|--|-------|
| I.   | Décision sur la création d'un « Master of Public Administration » en collaboration avec la London School of Economics et Columbia University   | p. 2  |
| II.  | Règlement sur la validation de la troisième année à l'étranger.  | p. 6  |
| III. | Décision sur la création de deux cycles diplômant en formation continue : un cycle diplômant en gestion publique ; un cycle diplômant en management des connaissances et des compétences.                                    | p. 7  |
| IV.  | Avis sur les différents tarifs à fixer par le Conseil d'administration de la Fondation Nationale des Sciences Politiques (droits de scolarité et frais de dossier, usagers de la bibliothèque extérieurs à l'établissement). | p. 10 |
| V.   | Accords internationaux.  | p. 11 |
| VI.  | Adoption du procès-verbal provisoire de la séance du 26 mai 2003.  | p. 12 |
| VII. | Echange d'informations sur des questions diverses.   | p. 12 |

**CONSEIL DE DIRECTION**  
**PROCES-VERBAL**  
**DE LA SEANCE DU 23 JUIN 2003**

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

**I. Decision sur la creation d'un master of public administration (MPA) en collaboration avec la london school of economics et columbia university**

*a) Exposé*

Francis VERILLAUD rappelle que les membres du Conseil de Direction ont reçu une note d'information sur ce programme. Il s'agit de mettre en place un « *European Master in Public Administration and Public Policy* ». La notion de MPA, qui concerne la sphère publique, est à mettre en relation avec son pendant pour l'entreprise, le MBA. Les MBA se sont développés et sont devenus une formation très compétitive dans le monde entier. Les MPA tendent également à se développer, de façon moindre, mais un peu sur les mêmes aspects. Pourquoi un MPA à Sciences Po ? Depuis plusieurs années, Sciences Po a reçu des demandes importantes pour développer ce type de formation. Ces demandes ont été prises en compte et aujourd'hui, les conditions semblent rassemblées pour créer à Sciences Po un MPA de qualité qui soit un programme d'excellence. Ces demandes venaient d'abord du ministère des Affaires étrangères, qui souhaitait que Sciences Po travaille à l'élargissement de l'offre en matière de questions publiques. Avec le ministère, Sciences Po a plusieurs fois reçu des délégations de pays étrangers qui estimaient que l'offre française était de grande qualité, mais souhaitaient qu'elle s'élargisse, par exemple en ayant des composantes universitaires dans la partie formation à l'administration publique. Jusqu'à présent, il a été difficile de répondre à ces demandes sous la forme d'un programme. Sciences Po a également été sollicité par des institutions partenaires prestigieuses. La première est la London School of Economics (LSE), qui a créé un MPA l'an dernier et qui souhaite développer son partenariat avec Sciences Po, qui a un double diplôme en relations internationales avec la LSE. En fonction des liens développés avec ce double diplôme, la LSE s'est tournée vers Sciences Po pour développer un programme de MPA qui ait à la fois une dimension européenne et transatlantique. Le troisième membre de ce partenariat serait la School of International and Public Affairs (SIPA) de Columbia University. Sciences Po a également un double diplôme avec la SIPA. Il paraissait assez logique d'étendre ces relations sur les questions publiques.

Sciences Po a tenté de voir quel pourrait être le public d'un programme de ce type, même si les demandes internationales à l'égard de Sciences Po garantissent un certain public. La DAIE a mené une enquête en Chine sur la question de la formation en administration publique. Les besoins sont extrêmement importants et on peut penser qu'un MPA de Sciences Po bâti sur un ensemble international répondrait à une petite partie de cette demande. 24 MPA ont été créés depuis 1999 en Chine, ce qui montre à quel point les besoins sont importants. Avec 12000 candidats pour 2400 places, on peut penser qu'il y a de très bons candidats qui seraient

intéressés à venir suivre un MPA en France. Par ailleurs, la DAIE, qui a des contacts avec de nombreux pays, avec des anciens élèves et avec les ambassades de France dans le monde entier, a essayé de recueillir les demandes qui existent dans ce domaine. Les ambassades sont très intéressées à soutenir un programme de ce type, par exemple en payant des bourses à des jeunes professionnels. Enfin, une expérience de formation continue menée avec de jeunes professionnels argentins montre que le champ de la formation aux affaires publiques est ouvert. Le public visé est éventuellement un public de fonctionnaires et de hauts fonctionnaires, mais il est peut-être encore plus formé de personnes qui sont à l'intersection entre les administrations publiques dans leur pays et la partie gouvernante. Il se trouve également dans le secteur privé quand il a à travailler avec le secteur public. Il faut pour cela des personnes qui connaissent les rouages de l'administration, des marchés publics et de toute une série de questions importantes pour que les entreprises privées puissent fonctionner dans leurs relations avec le secteur public. Là aussi, il y a une demande importante d'étudiants. Il y a également dans les ONG une forte demande de personnes qui souhaitent avoir une meilleure connaissance des questions de gestion publique et des relations entre secteur public et secteur privé. Ce programme de MPA aura cinq caractéristiques principales. La première sera son contenu européen. Une bonne partie de la matière qui concerne la notion de MPA et les questions publiques se trouve aujourd'hui davantage dans le cadre européen que dans un cadre strictement national. Cela ne signifie pas que le public ne sera pas intéressé par l'aspect français du programme, qui est sa deuxième caractéristique. Le MPA s'appuiera sur la qualité française en matière d'administration publique et sur la forte expérience française en la matière qui est très connue dans le monde. C'est une spécificité que l'on peut mettre en avant. La troisième caractéristique sera la forme classique de ce MPA, avec un tronc commun intellectuel fort, qui développe également la connaissance d'outils très pragmatiques, en particulier des outils quantitatifs, qu'ils soient statistiques ou qu'ils concernent la gestion de projet. La formation aura également un aspect concret, appliqué à des situations réelles, que ce soit au sein de l'administration, d'organismes publics ou d'entreprises privées dans le cadre des relations public-privé. La quatrième caractéristique sera la langue d'enseignement. Pour accueillir un public large, le programme devra être en anglais au moins dans sa 1<sup>ère</sup> année. On peut imaginer que pour la 2<sup>ème</sup> année, il soit en anglais et en français, le français devenant nécessaire pour ceux qui resteront à Paris et qui seront intégrés dans des projets concrets. Enfin, ce MPA sera situé d'emblée au niveau international par ses partenariats. En se liant à la LSE et à Columbia University, Sciences Po rentre dans un cercle donné et se met en concurrence avec les quelques MPA qui existent aux Etats-Unis, c'est-à-dire la Kennedy School of Government à Harvard, et la Woodrow Wilson School à Princeton.

L'organisation même du MPA découle de toutes les caractéristiques évoquées, du public visé et des objectifs retenus. Il est clair qu'il devra être autofinancé. Les pouvoirs publics aideront ensuite à travers l'attribution de bourses, mais ils ne participeront pas directement au financement du MPA. Pour assurer la mobilité des étudiants au sein de cette plate-forme entre Paris, New York et Londres, il est plus simple que les étudiants paient les mêmes droits de scolarité d'un endroit à l'autre. Par ailleurs, en raison de la nature du programme, un encadrement très fort sera nécessaire pour offrir des services de qualité : il faudra des locaux de bonne qualité, un équipement informatique suffisant et la mise en place d'un tutorat pour le montage de projets en situation réelle.

*b) Questions et observations*

Patrice-Michel LANGLUME souhaite savoir ce que signifie l'autofinancement du MPA en cette période de difficultés budgétaires.

Michel PEBEREAU pense que cela veut dire que les intéressés paient.

Francis VERILLAUD confirme cela. Le montant des droits de scolarité est indiqué dans le document.

Michel PEBEREAU constate qu'à la LSE, ces droits sont de 25 600 livres pour 21 mois, soit 38 500 € pour le programme ou 19 250 € par an. Il demande si cela devrait permettre de financer le programme.

Francis VERILLAUD répond par l'affirmative. Le point d'entrée est de 12 à 15 étudiants pour pouvoir financer le MPA.

Michel PEBEREAU constate qu'il est prévu par ailleurs de créer une chaire de MPA pour inviter des professeurs. Il faudra financer cette chaire.

Francis VERILLAUD confirme qu'il faudra trouver les modalités d'une chaire qui permette d'inviter des professeurs pendant 9 ou 12 mois.

Michel PEBEREAU demande si le MPA ne démarrera que s'il a les 12 à 15 étudiants qui permettent de l'autofinancer.

Richard DESCOINGS pense qu'il faut aller au-delà de l'autofinancement. L'objectif de Sciences Po est à la fois de s'affirmer à l'échelon international pour ce type de formation et de gagner de l'argent. On a beaucoup discuté du financement de Sciences Po. La diversification des financements passe notamment par l'élaboration de programmes de formation payants, qui soient au minimum autofinancés, mais qui, à court ou moyen terme, permettent de financer d'autres actions. L'exemple du MBA de Sciences Po est très parlant de ce point de vue. Sciences Po a une comptabilité qui lui permet sur la durée de voir à quel moment les coûts d'investissement initiaux ont été rejoints ont été rejoints par les profits accumulés. Sur l'année 2003, le profit net du MBA devrait être de l'ordre de 80 000 euros. Le but est de plus en plus de développer des programmes qui non seulement servent la stratégie institutionnelle de Sciences Po, mais qui permettent d'améliorer sa situation financière.

Michel PEBEREAU fait remarquer que le MBA avait des droits très inférieurs à ceux qui sont indiqués pour le MPA.

Richard DESCOINGS répond qu'ils étaient de 110 000 francs au départ, ce qui était le bas de la fourchette des MBA. Ils ont été progressivement augmentés et ils sont maintenant de 20 000 euros, soit 130 000 francs. Sciences Po n'a pas les mêmes frais de structure que les écoles de commerce, qui ont un corps de professeurs permanents très bien rémunérés, ce qui représente des charges fixes considérables. Sciences Po fait appel au corps académique existant déjà à l'Institut. Il y a au CEVIPOF et au CERI un nombre de plus en plus important de chercheurs et d'enseignants-chercheurs qui travaillent sur les politiques publiques à l'échelon national et à l'échelon communautaire. Le professeur Messerlin a développé un groupe d'économie mondiale qui suit tout ce qui a trait au commerce international et à l'OMC. Sciences Po peut faire des économies en termes de coûts de structure puisqu'une partie des académiques sont déjà présents. Sciences Po a également un certain nombre de doctorants encadrés par ces académiques et qui travaillent sur des sujets de pointe. Avec le professeur Marianne Frison-Roche, l'Institut est en train d'élaborer une chaire consacrée aux questions de régulation dans la mondialisation. Une partie des travaux de recherche réalisés dans ce cadre pourront nourrir des enseignements du MPA. Sciences Po est également en train de travailler à la création d'une chaire consacrée au développement durable, y compris sur les aspects sociaux.

En outre, l'alliance avec Columbia et la LSE économise à Sciences Po des années de travail de promotion pour acquérir de la notoriété. A partir du moment où ces trois universités proposent une offre jointe, où les candidats à ces MPA pourront passer la 1<sup>ère</sup> année dans une de ces trois universités, la 2<sup>ème</sup> année dans une autre, et obtenir au bout de deux ans le diplôme, Sciences Po dispose d'un avantage compétitif considérable apporté par ses partenaires. Les coûts d'investissement qui sont très largement consacrés à la promotion et à la publicité seront donc en partie limités par ce partenariat. Dès lors que le programme a un point mort d'une douzaine d'étudiants, il devrait être possible d'en avoir une vingtaine dans deux ou trois années, surtout si Sciences Po va dans des viviers de

recrutement comme l'Asie. L'idée est de proposer une offre de formation qui soit distincte de l'offre anglo-saxonne tout en y étant liée. Cela est de nature à rassurer d'éventuels candidats.

François RACHLINE demande si l'organisation du programme signifie que des personnes ayant suivi ce MPA obtiendront le diplôme en n'étant passées que dans deux des trois institutions. Cela veut dire que Sciences Po délivrera son diplôme à des étudiants qu'elle ne connaît pas.

Francis VERILLAUD répond que l'étudiant inscrit à Sciences Po obtiendra le diplôme de Sciences Po. S'il fait sa 2<sup>ème</sup> année à la LSE ou à Columbia, il obtiendra le diplôme de la LSE ou celui de Columbia. Mais il n'obtiendra pas le diplôme de l'institution où il ne sera pas passé.

Richard DESCOINGS précise qu'il ne s'agit pas du diplôme d'établissement, mais d'un diplôme spécifique au MPA.

Jacques ANDREANI pense que cette initiative est remarquable et il en félicite la direction de Sciences Po. Il demande si les mêmes droits de scolarité seront bien perçus dans les trois établissements et si cela a fait l'objet d'un accord.

Francis VERILLAUD répond qu'il n'y a pas eu d'accord formalisé, mais que chaque établissement percevra des droits à peu près identiques.

Jacques ANDREANI demande si on connaît déjà la date de mise en place de ce programme ou si cela dépend de la demande.

Francis VERILLAUD répond qu'il est prévu d'ouvrir ce MPA pour septembre 2004. L'année 2003-2004 devrait être une année de recrutement.

Jacques ANDREANI demande ce qui se passera s'il y a de nombreux candidats à New York et Londres et très peu à Paris.

Francis VERILLAUD répond qu'il faut un point d'entrée d'une douzaine d'étudiants pour pouvoir normalement mettre en œuvre le MPA. Il pense qu'avec un programme de ce type, avec un tel partenariat, Sciences Po devrait trouver au moins 12 candidats.

Jean-Emmanuel COMBES demande si la création d'une chaire de MPA à Sciences Po implique la cooptation de partenaires qui contribueraient eux-mêmes au financement du lancement de cet enseignement. De grands organismes publics et privés pourraient participer au financement de cette chaire.

Richard DESCOINGS répond que l'idée de rassembler un certain nombre de partenaires qui acceptent de financer le démarrage d'une chaire n'est pas simple. Ce sera un vrai défi.

Michel PEBEREAU fait remarquer qu'un Master of Public Administration n'est pas très excitant pour les entreprises.

Richard DESCOINGS souligne que les entreprises souffrent parfois de ce que leurs interlocuteurs ne sont pas nécessairement au fait des dernières évolutions du monde économique.

Michel PEBEREAU est d'accord. Mais il ne pense pas que le MPA de Sciences Po puisse changer cet état de fait.

Richard DESCOINGS l'admet. Mais si les entreprises peuvent avoir auprès d'elles des gens qui fonctionneront comme médiateurs, ce sera une bonne chose. Aujourd'hui, dans certaines administrations publiques françaises, les politiques de formation des cadres supérieurs conduisent les administrations à financer des études dans des universités américaines. Il n'est pas sûr que la Kennedy School of Government soit complètement adaptée aux besoins de l'administration française. Si Sciences Po peut proposer à ces administrations françaises de financer un MPA où ses jeunes fonctionnaires soient formés dans un milieu complètement international, cela devrait en intéresser un certain nombre.

Jean-Baptiste GOULARD demande quelles sortes de bourses Sciences Po attend du ministère des Affaires étrangères.

Richard DESCOINGS répond qu'on peut espérer que les ambassades, notamment celles qui sont dans les pays émergents, sauront discerner, à travers leurs relations avec les administrations publiques et

les cercles politiques, de jeunes professionnels dont elles estimeront qu'ils sont appelés à un avenir dans leur pays et à qui le Quai d'Orsay pourra allouer des bourses du gouvernement français. Ces bourses devraient permettre de prendre en charge le coût de la scolarité.

Francis VERILLAUD ajoute qu'il y a des précédents. Le ministère des Affaires étrangères prend en charge des bourses complètes pour les MBA, qui couvrent les droits de scolarité et une partie des frais de séjour. On peut penser que l'objet d'un MPA suscite encore davantage d'intérêt auprès du ministère.

Michel PEBEREAU fait remarquer que c'est spécialement vrai pour les pays de coopération traditionnelle de la France. Il propose de passer au vote.

Richard DESCOINGS indique que le création du MPA a fait l'objet d'un avis favorable de la Commission paritaire à l'unanimité.

### *c) Vote*

La création du MPA de Sciences Po est décidée à l'unanimité.

## **II. Règlement sur la validation de la troisième année à l'étranger**

### *a) Exposé*

Richard DESCOINGS rappelle que lorsque le Conseil de Direction a décidé de rendre obligatoire un séjour d'études à l'étranger en 3<sup>ème</sup> année, il avait estimé qu'il fallait que la validation de cette année suive, en ce qui concerne les séjours universitaires, les règles de validation des universités d'accueil. A l'expérience, ce système a admirablement bien fonctionné. En ce moment, 410 élèves de 3<sup>ème</sup> année sont à l'étranger. Ils devraient être entre 420 et 430 à la rentrée 2003 et 500 à la rentrée 2004. Sur les 410 qui sont aujourd'hui en fin de séjour à l'étranger, une centaine sont en stage et 300 sont en séjour d'études. Leur année sera validée dans les mêmes conditions que celles des étudiants de leur université d'accueil. C'est particulièrement facile lorsqu'il s'agit d'universités européennes qui ont adopté le système ECTS, mais cela fonctionne également très bien pour les autres universités. Sciences Po ne prétend pas évaluer à la place des universités d'accueil, ce qui serait difficilement faisable et ne répondrait pas à l'objectif d'insertion dans le milieu universitaire. En ce qui concerne les stages, l'évaluation se fait par le directeur de stage. Le groupe de travail a souhaité que ces règles soient clairement énoncées, ce qui est l'objet du document présenté aujourd'hui au Conseil, et que les quelques cas litigieux que l'on connaît chaque année soient examinés en septembre par une commission composée d'enseignants et de représentants de la direction de Sciences Po et où siègent également le vice-président étudiant du Conseil de Direction et le président étudiant de la Commission paritaire. Ces cas sont très peu nombreux. Il s'agit d'étudiants qui n'ont pas compris que l'année à l'étranger est une année de travail et d'investissement. En ce qui concerne les stages, cela se voit assez rapidement, puisque les entreprises ne gardent pas en stage des étudiants qui ne donnent pas satisfaction. En revanche, dans certaines universités où les contrôles sont peu fréquents, on peut constater des dérapages. Mais cela ne concerne qu'un ou deux élèves par an. L'autre cas de figure, plus grave, est celui où les élèves ne se conforment pas au code de déontologie des universités dans lesquelles ils se retrouvent, soit qu'ils commettent un plagiat, soit qu'ils ne respectent pas les règles de civilité et de courtoisie qui sont attendues dans les établissements universitaires. Là encore, il s'agit d'un petit nombre d'étudiants, mais ce sont des situations qu'il faut traiter. Cette commission pourra le faire. Elle prendra les mesures nécessaires, soit en imposant le suivi de certains enseignements avant d'entrer en 4<sup>ème</sup> année, soit en prenant des sanctions correspondant aux demandes de l'université d'accueil. Ce règlement n'est pas une révolution. Il énonce simplement par écrit une pratique évaluée depuis trois années et crée une institution qui permette de régler les quelques cas litigieux.

### *b) Questions et observations*

Emmanuel GOLDSTEIN demande ce qui se passe si un étudiant a des difficultés dès le début de son année à l'étranger. Il a l'impression que cette commission ne peut pas, même avec l'accord de l'étudiant, décider de lui faire faire une deuxième année à l'étranger. Le seul filet de rattrapage semble être de suivre des enseignements de 1<sup>er</sup> cycle avant d'entrer en 4<sup>ème</sup> année.

Richard DESCOINGS répond que c'est une question de principe. Sciences Po fait beaucoup pour les étudiants à travers ces séjours à l'étranger. Il n'est pas si simple de développer des coopérations universitaires et l'Institut engage son crédit auprès des entreprises qui acceptent des stagiaires. Richard Descoings ne voit pas au nom de quoi un étudiant qui ne se serait pas investi dans ses études universitaires ou qui aurait dû quitter son stage parce qu'il ne donnait pas satisfaction devrait avoir la possibilité de repartir pour une année. Cela ne concerne évidemment pas les cas de force majeure comme les rapatriements sanitaires ou les problèmes familiaux graves. Dans ces cas, ces situations sont traitées sans passer par une commission. La commission s'occupe des cas d'étudiants qui n'ont pas été dignes de la possibilité qui leur a été donnée de passer une année à l'étranger.

Christian LARGER croit savoir qu'il y a quatre ou cinq cas de ce genre par an.

Richard DESCOINGS répond qu'il y en a entre un et quatre.

### *c) Vote*

Le règlement sur la validation de la 3<sup>ème</sup> année à l'étranger est adopté à l'unanimité.

## **III. Decision sur la creation de deux cycles diplômants en formation continue : un cycle diplômant en gestion publique et un cycle diplômant en management des connaissances et des compétences**

### *a) Exposé*

Catherine SCORDIA indique qu'avant de passer la parole à Isabelle Gourio et Olivier Saint-Guilhem, qui sont tous deux chargés de mission à la direction de la formation continue et qui ont œuvré au montage de ces deux nouveaux cycles diplômants, elle va présenter les raisons qui poussent Sciences Po à élargir son offre de formation diplômante et le poids que représenteront ces cycles dans l'offre de formation de Sciences Po. Pourquoi ajouter aujourd'hui deux nouveaux cycles diplômants aux cinq qui existent déjà ? Il s'agit d'abord d'adapter l'offre de formation à la demande du marché. La deuxième raison est la volonté de mutualiser davantage les ressources pédagogiques entre formation initiale et formation continue, et pouvoir ainsi capitaliser ce qui a été créé de part et d'autre. Depuis deux ans, sans doute à cause de l'incertitude économique, on a constaté une demande croissante de formations qualifiantes dans tous les secteurs. Les cadres ne cherchent plus seulement des formations courtes à visée opérationnelle. Ils souhaitent des formations beaucoup plus longues, qu'ils pourront à terme valoriser dans leur carrière. Ce constat a été largement vérifié par les deux cycles diplômants créés en 2003 sur la protection sociale, qui ont eu un grand succès. C'est dans cette perspective que s'inscrit l'élargissement de l'offre de formation diplômante. Ce choix de formations diplômantes n'est pas neutre et va représenter une part assez importante de l'activité de Sciences Po formation continue, qui aura un impact à la fois sur l'organisation et sur le chiffre d'affaires du service. En trois ans, Sciences Po Formation continue est passé de trois à sept cycles diplômants. Sur l'année 2003, en termes d'effectifs, les cinq cycles diplômants existants ont accueilli 145 stagiaires. On peut comparer ce chiffre aux 6000 stagiaires accueillis au total pendant toute l'année 2002. Compte tenu des deux cycles diplômants sur la protection sociale créés en 2003 et des deux nouveaux cycles qu'il est

prévu de créer, le nombre de stagiaires en formation diplômante passerait à 235 en 2004 et 250 en 2005. Cette estimation part de l'hypothèse que chaque nouveau cycle diplômant aura 15 stagiaires. Cela représentera 4 % du nombre total de stagiaires, ce qui est assez peu en volume. En revanche, en jours de formation, le ratio est complètement différent. Les formations diplômantes représentent aujourd'hui 140 jours sur un total de 880 jours, soit 16 %. Il est prévu que le nombre de jours de formation diplômante passe à 240 jours en 2004 et 260 en 2005. Dans deux ans, les formations continues diplômantes devraient représenter le quart de l'offre de formation continue en termes de jours de formation et donc d'ingénierie pédagogique. En termes de chiffre d'affaires, sur l'année 2003, les cycles diplômants représenteront 904 000 euros environ. Avec les nouveaux cycles, à effectifs constants pour chaque cycle, ce chiffre d'affaires devrait passer à 1,7 million d'euros en 2004 et à 1,9 million d'euros en 2005. A titre indicatif, le chiffre d'affaires total de la formation continue était de 4,8 millions d'euros en 2002. Cette croissance prévue aura des conséquences importantes en termes d'ingénierie pédagogique, mais aussi de moyens logistiques puisqu'il faudra libérer des salles, et probablement de budget.

Isabelle GOURIO présente le projet de cycle diplômant en management des connaissances et des compétences, qui s'inscrit dans la continuité des activités de formation initiale et continue de Sciences Po. Ce cycle concerne essentiellement la gestion de l'information, ce qui est une approche assez sectorielle, ainsi que les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ce cycle s'appuiera sur les ressources en formation initiale du DESS gestion de l'information dans les organisations, qui existe depuis une quinzaine d'années. Il s'appuiera également sur la formation continue, où la filière des nouvelles technologies s'est beaucoup développée. Sciences Po Formation continue offre déjà une dizaine de séminaires courts portant sur des questions liées aux nouvelles technologies, telles que la veille documentaire ou l'intelligence économique

Pourquoi ce nouveau cycle ? Le rez-de-marée informationnel et le développement des technologies créent de nouveaux métiers qui justifient de nouveaux besoins. En outre, la tendance du marché est de développer des formations longues. Ce nouveau cycle aurait une approche pluridisciplinaire, avec des sciences sociales, notamment la sociologie des organisations, ainsi que tout ce qui concerne la gestion et la formalisation de la connaissance, la capitalisation des savoirs et de l'expérience. C'est aussi tout ce qui concerne le pilotage de projets liés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication. Aujourd'hui, dans toutes les entreprises, il est nécessaire d'avoir un Intranet, un portail, des webmasters. Ces métiers demandent une professionnalisation et une formalisation croissante. En anglais, ce corpus de connaissances s'appelle le *knowledge management*. En français, cela a été traduit par le management de la connaissance et des compétences. C'est tout ce qui concerne le pilotage de projets dans les organisations en prenant en compte les facteurs immatériels comme la connaissance, la compétence, la valorisation de l'expérience, les savoir-faire, les pratiques. C'est un concept assez innovant, qui existe depuis une dizaine d'années en France. Il a paru intéressant de proposer sur ce sujet une formation longue diplômante, sur 40 jours, dans le même schéma que les autres cycles diplômants, mais avec quelques originalités propres à ce cycle. A côté d'une approche conceptuelle venue des sciences sociales, ce cycle fonctionnera avec un pilotage de projets très pratiques, notamment sur la conduite du changement dans les organisations en s'appuyant sur les nouvelles technologies. L'équipe pédagogique comprendra des universitaires de Sciences Po, notamment venant du Centre de sociologie des organisations, ainsi que des intervenants extérieurs, français et internationaux. Le caractère international de ce cycle est important et un certain nombre d'enseignements seront en anglais. La direction du programme sera assurée par Jean-Yves Prax, docteur ès-sciences, consultant, qui enseigne à Sciences Po depuis plus de cinq ans en formation initiale et continue. Il a introduit le concept de *knowledge management* en France et est l'un des experts français dans ce domaine. Comme pour tout nouveau cycle diplômant, la création de ce cycle est un challenge. Le point mort s'établit à environ 12 participants pour une première année d'exercice, qui débiterait en mars 2004. L'objectif est de parvenir ensuite à 15 participants, puis une vingtaine en vitesse de croisière. Le public visé est celui des grandes entreprises privées et publiques, qui ont déjà, au moins partiellement, mis en place ce type de démarche dans leur organisation. Le public des

consultants en management et en organisation devrait également être intéressé par ce type de formation. Le cursus sera organisé sur une année au lieu de 18 mois pour les autres cycles et sera assez dense, à raison de 4 jours par mois au lieu de 2 jours, alternant jeudi-vendredi et vendredi-samedi. Ce cycle comportera à mi-parcours un voyage d'études de quelques jours au Japon, à la fois pour s'immerger dans une culture différente et pour rencontrer des experts en *knowledge management*, le Japon étant un pays assez avancé dans ce domaine. L'intervenant principal du cycle y enseigne et y a un réseau de partenaires. Les conditions de sélection et de validation seront quasiment les mêmes que dans les autres cycles, avec deux pré-requis complémentaires : un bon niveau d'anglais et une culture technologique minimale. Les droits de scolarité seront plus élevés que pour les autres cycles, soit 20000 euros au lieu des 15000 habituels, en raison du coût du voyage au Japon.

Olivier SAINT-GUILHEM présente le cycle de gestion publique. Il indique quel est le contexte de création de ce cycle. La direction de la formation continue a créé une filière en gestion publique qui connaît une forte croissance depuis trois ans. Environ 150 stagiaires viennent se former chaque année à la gestion publique à Sciences Po. Ces stagiaires souhaitent bénéficier de formations longues et diplômantes. En outre, dans le cadre de la mutualisation des ressources entre la formation initiale et la formation continue, la direction de la formation continue a eu l'idée de créer ce cycle à la suite de la mise en place d'un module de gestion publique en formation initiale, qui repose sur une pédagogie assez originale et connaît un certain succès. Cette pédagogie est celle des études de cas. Le cycle diplômant en gestion publique aura les mêmes caractéristiques que les autres cycles : une formation en 40 jours, à raison de 2 ou 3 jours par mois, soit 320 heures de formation. Au début, les modules seront plus théoriques et présenteront le cadre conceptuel, les outils et les méthodes. Ensuite, des modules thématiques traiteront de chaque grand aspect de la gestion publique, en présentant les outils et en les mettant en pratique à travers des études de cas. La coordination de ce cycle sera assurée par Erhard Friedberg, directeur du Centre de sociologie des organisations, et par Thierry Bert, chef de l'Inspection générale des Finances, qui a été au centre de la création du module de gestion publique en formation initiale. Le public visé pour ce nouveau cycle diplômant est celui qui vient déjà aux séminaires courts. Il s'agit de cadres A et A + du secteur public, qu'il s'agisse de l'Etat, des collectivités locales et du secteur public hospitalier, bénéficiant déjà de plusieurs années d'expérience professionnelle. Le seuil est fixé à au moins cinq ans d'expérience. La sélection se fera sur dossier et la validation à la fois sur le contrôle continu, des études de cas pratiques et sur des projets concernant des questions concrètes d'administration. Il est prévu de faire travailler les stagiaires sur des cas réels. Les droits de scolarité ont été fixés à 13 000 euros, pris en charge par les administrations dans le cadre des mécanismes de formation continue qui existent dans le secteur public. Ce cycle devrait commencer à fonctionner en mars 2004.

#### *b) Questions et observations*

Christian LARGER s'interroge sur le titre de la première formation diplômante, « management des connaissances et des compétences ». Aujourd'hui, quand on parle de management des compétences en entreprise, on fait référence à la partie gestion des ressources humaines et création de modèles de compétences. C'est quelque chose de bien particulier. Il n'est pas sûr que le programme du cycle diplômant couvre cette discipline.

Patrice-Michel LANGLUME rappelle que l'on a abordé lors du dernier Conseil de Direction la transformation des diplômes en masters sur deux ans, processus dont le directeur s'est félicité. On envisage aujourd'hui de créer deux nouveaux masters en formation continue, l'un sur 11 mois et l'autre sur 18 mois. Il se préoccupe de l'absence d'un minimum d'uniformité entre tous ces masters délivrés par Sciences Po.

Jean-Emmanuel COMBES demande quelle approche a été choisie pour pressentir le public qui serait prêt à consacrer à sa formation les 40 journées requises par les programmes pour les prix proposés.

Michel PEBEREAU pense que le master de gestion publique devrait très bien marcher, mais il est un peu inquiet en ce qui concerne le master de management des connaissances et des compétences.

Il estime que le Japon n'est pas actuellement le meilleur exemple qu'on puisse prendre pour le management des connaissances et des compétences.

Richard DESCOINGS répond à Patrice-Michel Langlumé qu'il faut distinguer très nettement les masters en formation initiale et les masters en formation continue. Les durées ne peuvent pas être comparées. Les masters en formation continue sont faits pour des professionnels qui continuent à travailler pendant leur formation et qui prennent deux à quatre jours par mois pour venir se former. Les masters en formation initiale sont des études à plein temps essentiellement destinées à des étudiants en fin de formation. C'est à l'intérieur de chacune des catégories que la question de la durée peut se poser. Le directeur n'a pas de réponse toute faite sur la question. Sciences Po essaie de coller au mieux à la demande du marché. Ainsi, pour le MBA de Sciences Po, le pari qui avait été fait il y a dix ans était d'avoir un MBA très court par rapport à ce qui existe sur le marché, puisqu'il dure neuf mois de janvier à septembre. Cela marche plutôt bien. Pour les nouveaux cycles, la question est de savoir si on se fixe sur la durée moyenne des formations continues diplômantes pour professionnels en activité, qui est de 18 mois, ou si on s'adapte à ce qu'on imagine être la demande des futurs stagiaires. L'offre de Sciences Po peut paraître trop différenciée, mais pour la plupart des formations continues diplômantes, elle essaie de se mettre sur une niche. Par exemple, le cycle diplômant sur les politiques gérontologiques est un grand succès, avec 26 étudiants pour sa première année. Ce succès n'avait pas été anticipé. La durée fait partie de l'adaptation à la demande. Il faut à la fois éviter de brouiller l'image de Sciences Po et éviter d'être trop formaté sans tenir compte de la spécificité des formations. La même question se pose pour les tarifs, les formations coûtant de 13 000 à 20 000 euros. Il faut tenir compte du fait que les administrations publiques investissent des sommes sensiblement moindres pour la formation de leurs cadres supérieurs que les entreprises privées.

Isabelle GOURIO répond à Christian Larger que la notion de management des compétences recouvre ici tout ce qui concerne la capitalisation d'expériences et la formalisation des savoirs et des savoir-faire. Cela ne se rapproche pas d'un programme de GRH au sens classique du terme. En ce qui concerne l'intitulé du cycle, ces nouveaux concepts anglo-saxons sont toujours difficiles à traduire de façon synthétique en français. Comme il s'agit de prendre en compte des facteurs immatériels tout en gardant présente la dimension humaine, cela a paru être le meilleur intitulé. Ce titre a été testé, puisque le séminaire court qui existe dans ce domaine a le même intitulé. Il semble être parlant pour les stagiaires et pour les entreprises. Le Japon a été choisi parce que l'intervenant principal y a déjà un réseau.

Michel PEBEREAU fait remarquer qu'il n'y a actuellement pas un chef d'entreprise dans le monde qui aille chercher des exemples de management au Japon. Il est irréaliste de payer 5000 euros de plus par rapport aux autres cycles pour envoyer des gens au Japon. Les décideurs risquent de ne pas être intéressés par ce master tel qu'il est conçu. Les entreprises cherchent plutôt à envoyer leurs cadres dans des pays où les entreprises réussissent, à savoir les Etats-Unis. Il pense que ce projet mériterait d'être réexaminé. Il propose de séparer le vote sur les deux masters.

#### *c) Vote*

La création du cycle diplômant en gestion publique est décidée à l'unanimité. Un supplément d'étude est demandé pour le master en management des connaissances et des compétences.

### **IV. Avis sur les différents tarifs à fixer par le conseil d'administration de la FNSP (droits de scolarité et frais de dossier, usagers de la bibliothèque extérieurs à l'établissement)**

#### *a) Exposé*

Richard DESCOINGS indique qu'il a proposé de maintenir les droits de scolarité au montant atteint en 2002-2003. Les tarifs pour les retraits de dossiers et pour les inscriptions aux procédures ont été légèrement augmentés. Sciences Po est un peu victime de son succès sur ce point. Pour le 1<sup>er</sup> cycle, entre les examens de 1999 et les examens de 2002, le nombre de candidats a augmenté de 58 %. Les tarifs se rapprochent progressivement du coût à l'unité des candidats, même s'ils en sont encore loin à 110 euros, puisque le coût de traitement d'un dossier de candidature est de l'ordre de 150 euros. La troisième résolution est récurrente chaque année. Il y a deux cycles supérieurs au sein de l'Ecole doctorale, l'un consacré aux questions européennes et l'autre aux questions américaines. Chaque année, on propose que leur tarif soit celui des DEA, qui est fixé par l'Etat en juillet.

La quatrième résolution fixe les tarifs des cycles diplômants en formation continue. La cinquième résolution fixe les tarifs des services de la bibliothèque. On a essayé d'avoir des tarifs moins disparates que les années précédentes. Les cartes collectives, coûtant 200 euros pour une année, sont attribuées aux institutions avec lesquelles Sciences Po a des liens particuliers. Elles sont destinées au personnel de ces institutions et non à leurs étudiants.

#### *b) Questions et observations*

Emmanuel GOLDSTEIN demande pourquoi les droits de scolarité du MPA ne figurent pas parmi les droits d'inscription fixés, puisque sa promotion va être faite pendant l'année à venir. Par ailleurs, il demande si les tarifs de la bibliothèque pour les usagers extérieurs à Sciences Po sont les mêmes que l'année dernière. S'ils sont restés stables, compte tenu de l'amélioration considérable apportée par les travaux, il demande s'il n'y aurait pas lieu de les augmenter légèrement.

Richard DESCOINGS répond qu'en ce qui concerne le MPA, les tarifs définitifs n'ont pas encore été fixés, notamment parce que la direction avait besoin de la décision du Conseil pour achever la négociation avec la LSE et Columbia. Le montage de ce programme n'est pas complètement terminé. La direction pensait demander au Conseil d'Administration et au Conseil de Direction de se prononcer sur la question en octobre ou novembre, lorsqu'il y aura un accord en bonne et due forme et que les trois maquettes pourront être présentées aux Conseils. En ce qui concerne les cartes de bibliothèque, la simplification s'est traduite par une hausse modérée.

Jean-Baptiste GOULARD indique que pendant les travaux de la commission sur le financement de Sciences Po, on s'est souvent posé la question de l'effort de Sciences Po pour se démocratiser vis-à-vis des étudiants qui pourraient être candidats à l'entrée à Sciences Po, mais qui ne se présentent pas facilement à cause d'une barrière psychologique, parce qu'ils viennent de milieux plus défavorisés que d'autres. Il voit bien que les frais d'inscription aux procédures d'entrée sont inférieurs aux coûts d'organisation aux examens, mais souligne que cette somme n'est pas loin d'une année de droits de scolarité en université. Cela pourrait constituer une barrière supplémentaire.

Richard DESCOINGS répond que c'est la raison pour laquelle les boursiers sont exemptés de ces frais d'inscription aux examens. L'information figure à la fois sur le site Internet et sur les dossiers retirés par les candidats. Il ne faudrait pas que le coût de traitement de la procédure décourage des candidats pour qui 110 euros représentent une somme importante.

Michel PEBEREAU fait remarquer que cette information est indiquée sur chacune des résolutions. L'important est qu'elle soit clairement mentionnée sur le site web. Il propose de passer au vote.

François RACHLINE demande si pour la 4<sup>ème</sup> résolution, puisque le projet de cycle diplômant en management des connaissances et des compétences doit être réexaminé, on peut voter le montant des droits de scolarité sous réserve de création de cette formation.

Michel PEBEREAU répond que la question sera revue à l'automne. Il propose donc d'amender la résolution 4 en ne mentionnant pas ce cycle diplômant. Il propose également de voter les cinq résolutions en bloc, si les membres du Conseil n'y voient pas d'inconvénient.

#### *c) Vote*

Les cinq résolutions portant sur les différents tarifs à fixer par le Conseil d'Administration de la FNSP sont approuvées à l'unanimité.

## **V. Accords internationaux**

### *a) Exposé*

Francis VERILLAUD indique que cinq accords sont soumis au vote du Conseil de Direction. L'accord avec la Universidad del Pacifico à Lima, au Pérou, devrait permettre l'élargissement des

échanges, en particulier pour les étudiants de 3<sup>ème</sup> année dans les pays hispanophones. Le développement de cet accord est en lien avec le 1<sup>er</sup> cycle délocalisé de Poitiers. Trois autres accords ont été passés avec L'Asian Institute of Technology à Bangkok, le Management Development Institute à New Delhi et la Elliott School of International Affairs de l'université George Washington aux Etats-Unis. Ces trois accords concernent essentiellement des échanges au niveau du cycle du diplôme, dans le cadre du renforcement de la spécialisation et de la professionnalisation. L'accord avec la Elliott School of International Affairs comporte une clause complémentaire qui permet à des étudiants de Sciences Po de faire valider automatiquement une de leurs années complètes pour obtenir le Master de la Elliott School. Il n'y a pas de réciprocité de la part de Sciences Po. En ce qui concerne le cinquième accord, Euromaster et TransAtlantic Master, il s'agit de deux programmes superposés, qui regroupent sept universités de qualité en Europe : la Freie Universität et la Humboldt Universität à Berlin, l'Université Carlos III à Madrid, Bath University en Grande-Bretagne, l'université de Sienne, l'université Charles à Prague et Sciences Po. Aux Etats-Unis, il comporte deux universités qui sont aussi de qualité : University of North Carolina à Chappell Hill et Washington University à Seattle. C'est un programme d'études européennes qui existe depuis cinq ans. Il est situé au niveau postgraduate, c'est-à-dire master. Il comprend un tronc commun assuré à l'université de Bath qui joue le rôle de coordinateur de l'ensemble du réseau sur les deux plate-formes transatlantique et européenne. Le programme assuré à Sciences Po est très demandé par les étudiants de l'ensemble de l'Euromaster – TransAtlantic Master. Il y a déjà une quinzaine d'étudiants intéressés. Le coordonnateur à Sciences Po est le professeur Renaud Dehousse, qui gère le programme depuis le début. Ce programme donnera lieu à une double diplomation. Tous les étudiants obtiendront un diplôme du programme Euromaster ou du programme TransAtlantic Master, qui est le diplôme de l'université de Bath, ainsi qu'un deuxième diplôme de l'institution d'accueil. A Sciences Po, il ne s'agirait pas du diplôme d'établissement, mais du diplôme d'études européennes délivré par le Cycle supérieur d'études européennes.

#### *b) Questions et observations*

Michel PEBEREAU propose de voter ces accords en bloc, si personne n'y voit d'inconvénient.

#### *c) Vote*

Les cinq accords d'échange sont adoptés à l'unanimité.

### **VI. Adoption du proces-verbal provisoire de la séance du 26 mai 2003**

Le procès-verbal est adopté à l'unanimité, sous réserve de quelques modifications.

### **VII. Echanges d'informations sur des questions diverses**

Jacques ANDREANI rappelle qu'à la dernière séance du Conseil, il avait été entendu que Jean-Paul Fitoussi ferait part à la séance d'aujourd'hui de l'évolution des travaux de la commission sur le financement de Sciences Po.

Michel PEBEREAU répond que Jean-Paul Fitoussi n'a pas pu venir.

Richard DESCOINGS indique que la commission Fitoussi siégera à nouveau la semaine prochaine. Elle n'a pas encore finalisé un projet. Plus généralement, l'idée de Jean-Paul Fitoussi est d'arriver à une préconisation qui se tienne, pour que l'ensemble soit soumis à débat à l'automne. Il est prévu de procéder à des auditions et de faire réagir des autorités morales sur des propositions complètes, de manière à ce que le débat soit ainsi éclairé. La question devrait être débattue de manière générale dès

début octobre et devrait faire l'objet de décisions par les Conseils en novembre avant d'être intégrée dans le projet de budget pour 2004.

Jacques ANDREANI demande si on peut s'attendre à un exposé de Jean-Paul Fitoussi à la prochaine séance du Conseil de Direction.

Richard DESCOINGS répond par l'affirmative.

Richard DESCOINGS rappelle que l'un des autres gros dossiers du moment est la transformation des DEA et des DESS en masters. C'est l'occasion pour l'administration de l'Education nationale d'un processus de reconcentration des décisions comme Richard Descoings n'en a jamais vu jusqu'à présent, et par ailleurs, d'un décalage croissant entre les textes d'avril 2002, la circulaire du directeur de l'Enseignement supérieur de novembre 2002 et la pratique de la commission d'habilitation des masters. Cette commission a commencé ses travaux puisqu'un petit nombre d'universités passeront au système LMD en septembre 2003. L'idée générale serait qu'il y ait des appellations de masters extrêmement larges et en revanche, comportant des filières avec des mentions et des spécialités. La commission d'habilitation, plutôt que de se prononcer sur l'organisation générale des masters, se prononcera mention par mention et spécialité par spécialité. Cela veut dire en réalité qu'au moment même où a été présenté puis retiré un projet de loi sur l'autonomie des universités, en matière pédagogique, la liberté des universités, qui était déjà faible, est encore un peu plus limitée. Sciences Po a décidé de se battre sur les projets qui existent en ce qui concerne les masters recherche, qu'il s'agisse d'un master recherche de Sciences Po avec des mentions, ce qui semble correspondre aux souhaits de la commission d'habilitation, ou bien de cinq masters. En revanche, très vraisemblablement, Sciences Po ne demandera pas la mastérisation des DESS. En effet, il est demandé que les DESS soient accrochés de façon très précise à une discipline donnée et que les masters dits professionnels soient également ancrés sur des équipes de recherche propres à chaque établissement. La situation est un peu baroque, puisque c'est à Sciences Po qu'avaient été créés les premiers DES en 1971, les DESS ayant été créés en 1974 et 1976. La logique veut que l'on passe un cap par rapport à ce qui existait aujourd'hui et que l'on adopte définitivement l'idée que pour les masters professionnels, l'habilitation c'est le marché. Une procédure d'experts trouve tout son sens pour les masters recherche, parce qu'il y a une évaluation scientifique par les disciplines et que les masters recherche conduisent à l'inscription en doctorat. Dans ce cas, la certification, la validation et l'homologation doivent se faire par des scientifiques sur des critères scientifiques. Pour des diplômes qui conduisent à la vie dans les entreprises ou les administrations publiques, il faut définitivement considérer que ce sont les recruteurs qui font la validation et non la bureaucratie du ministère. Puisque cela est assez différent de ce que le directeur avait annoncé au Conseil de Direction, il souhaite que le Conseil ne soit pas surpris lorsqu'il se présentera à l'automne avec cette proposition. L'ensemble des directeurs des DESS de Sciences Po sont d'accord sur ce point, tout comme le directeur de l'Ecole doctorale. Il y a un consensus assez large, mais il ne faut pas cacher que ce sera une décision lourde.

Michel PEBEREAU souligne que c'est un vrai problème vis-à-vis du ministère de l'Education nationale. Il faudrait peut-être que Richard Descoings puisse s'en expliquer assez longuement avec le ministre.

La séance est levée à 10 heures.