

06/12

**CONSEIL DE DIRECTION****PROCES-VERBAL****de la séance du 18 juin 2012****Présents**

Hervé FRADET, Laurent GERMAIN (départ à 9h40), Emmanuel GOLDSTEIN, François HEILBRONN, Christian LEQUESNE, Maxime SAADA, Robert SKIPPON, Etienne WASMER.

Paul BERNARDET, Arnaud BONTEMPS, Anouck MANEZ, Raphaël OLLIVIER MREJEN, Pierre BORNAND, Simon BACIK.

Ali ZEROUATI, Bastien IRONDELLE, Philippe PETAT.

Jean-Claude CASANOVA, Jean-Paul FITOUSSI, Axel KAHN, Pierre MEYNARD, Michel PEBEREAU, Jean-François SIRINELLI.

**Absents ou excusés**

Constance AIMON (procuration à Arnaud BONTEMPS), Hadrien RETORD (procuration à Pierre BORNAND).

Nadège ABOMANGOLI, (procuration à Jean-Claude CASANOVA), Jean-François VERDIER.

**Assistaient à la réunion**

Hervé CRÈS  
Nelly ANTOINE  
Nadia MARIK  
Francis VERILLAUD

administrateur provisoire de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris,  
représentante du recteur,  
directrice adjointe, directrice de la stratégie et du développement,  
directeur adjoint, directeur des affaires internationales et des échanges,

Michel GARDETTE  
Peter GUMBEL  
Nicolas PEJOUT  
Julien PALOMO  
Isabelle BOSSARD  
Benjamin GIAMI  
Dolly CARENE  
Pascale LECLERCQ  
Myriam DUBOIS MONKACHI  
David COLON  
Ghassan SALAME  
Vanessa SCHERRER  
Jérémy WEYNANDS  
Frédéric PUIGSERVER

directeur adjoint, directeur de l'information scientifique,  
directeur de la communication,  
directeur de la vie universitaire,  
chargé de mission à la DES,  
chargée de mission auprès d'Hervé Crès,  
chargé de mission à la direction générale  
assistante d'Hervé Crès,  
co-directrice de la scolarité,  
co-directrice de la scolarité,  
directeur du campus de Paris, Collège universitaire  
doyen de l'Ecole des Affaires Internationales  
vice doyenne de l'Ecole  
chargé de mission auprès d'Hervé Crès  
président enseignant à la commission paritaire.

\*\*\*\*

- |      |   |      |
|------|---|------|
| I.   | Renouvellement de cinq personnalités qualifiées membres du Conseil de direction au titre de l'article 4.2 des statuts de l'IEP de Paris | p. 2 |
| II.  | Point d'information sur le développement de l'Ecole des Affaires internationales  | p. 3 |
| III. | Point d'information sur l'Idex  | p. 7 |
| IV.  | Adoption du procès-verbal provisoire de la séance du 21 mai 2012  | p. 8 |
| V.   | Échange d'informations sur des questions diverses   | p. 9 |

**CONSEIL DE DIRECTION  
PROCÈS-VERBAL  
DE LA SÉANCE DU 18 JUIN 2012**

La séance est ouverte à 8 h 34, sous la présidence de Michel PEBEREAU. Il annonce la démission de Diane KARCHER-MOURGUES : elle est remplacée par Pierre BORNAND qui lui fait suite sur la liste. Michel PEBEREAU donne la liste des procurations :

- Constance AIMON donne procuration à Arnaud BONTEMPS.
- Hadrien RETORD donne procuration à Pierre BORNAND.
- Nadège ABOMANGOLI donne procuration à Jean-Claude CASANOVA.

**I. RENOUELEMENT DE CINQ PERSONNALITES QUALIFIEES MEMBRES DU CONSEIL DE DIRECTION  
AU TITRE DE L'ARTICLE 4.2 DES STATUTS DE L'IEP DE PARIS.**

*a) Exposé*

Michel PEBEREAU rappelle que le Conseil de direction compte 29 membres répartis en 4 catégories : 8 élus enseignants, 8 élus étudiants, 3 élus du personnel et 10 personnalités qualifiées, dont 4 membres de droit : le président de la Fondation, le président de l'association des anciens élèves, le directeur général de l'administration et de la fonction publique et un membre du bureau du Conseil régional Île-de-France. Les 6 autres personnalités qualifiées sont désignées par les membres élus et les membres de droit. Parmi eux, 5 personnalités doivent être renouvelées.

*b) Vote*

Premier remplacement : un représentant des organisations syndicales de salariés représentatives au plan national en remplacement de Mme KARVAR. En pratique, le Conseil de direction désigne un syndicat : son président désigne ensuite un représentant. Depuis 2001, le Conseil de direction accorde sa confiance à la CFDT et il est proposé de reconduire cette confiance.

Hervé CRÈS rappelle que seuls peuvent voter les quatre membres de droit et les élus, soit 23 voix maximum.

Dolly CARENE annonce un nombre de 22 votants pour cette séance.

***La candidature de la CFDT est approuvée à l'unanimité des membres présents et représentés, en la personne de Véronique DESCACQ, secrétaire nationale de la CFDT.***

Michel PEBEREAU présente Véronique DESCACQ : elle a été cadre dans une banque avant d'être déléguée nationale pour la CFDT au sein de la Banque populaire, entre 1998 et 2004. Entre 2004 et 2010, elle a été secrétaire générale de la fédération CFDT Banques. Depuis 2010, elle est secrétaire nationale et membre de la Commission exécutive de la CFDT. Mme DESCACQ est responsable des politiques de protection sociale, de la santé, de la famille et de la dépendance, de la politique économique et des relations avec les experts, les chercheurs et la presse CFDT. Elle est membre du Haut Conseil pour l'avenir de l'Assurance Maladie, du Haut Conseil à la famille et de la Commission économique de la Nation et membre du Conseil d'administration de Vigeo.

Deuxième remplacement : un représentant des organisations patronales représentatives au plan national en remplacement de Mme Marie-Louise ANTONI, représentante du Medef. Michel PEBEREAU propose que le Conseil de direction continue d'accorder sa confiance au Medef.

***La candidature du Medef est approuvée à l'unanimité des membres présents et représentés.***

Michel PEBEREAU annonce que la présidente du Medef souhaite représenter elle-même son syndicat au sein du Conseil de direction de l'IEP. Dans son courrier, elle indique qu'elle souhaite manifester l'importance et la place particulière de cette remarquable institution dans le paysage éducatif français, et contribuer à défendre l'excellence de son enseignement, la qualité de son encadrement et la renommée de ses diplômés. Il cite une phrase de son courrier : « *Ayant toujours placé la transmission et la relation avec les nouvelles générations au centre de mon engagement, je me consacrerai avec enthousiasme à cette nouvelle mission.* »

Troisième remplacement : trois représentants du Conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques. La gestion de l'IEP de Paris a été confiée à la FNSP et les relations entre les deux instances sont étroites. Les textes prévoient que 4 membres du Conseil d'administration de la FNSP font partie du Conseil de direction de l'Institut : le président du Conseil, Jean-Claude CASANOVA, est membre de droit, et les trois autres membres sont proposés par le Conseil d'administration. L'habitude veut que leur désignation soit formellement approuvée par le Conseil de direction. Lors de la séance du 22 mai 2012, le Conseil d'administration de la FNSP a reconduit Michel PEBEREAU en tant que président du Conseil de direction. Il propose les candidatures de Catherine MAYEUR-JAOUEN et Philippe TERNEYRE pour remplacer Jean-François SIRINELLI et Jean-Paul FITOUSSI.

Jean-Claude CASANOVA explique la complexité de la situation. Normalement, les membres désignés devraient l'être en même temps que les élections de constitution du Conseil. Mais les arrêtés complétant la formation du Conseil d'administration de la FNSP qui auraient dû être signés en décembre 2011 n'ont été signés qu'en mars 2012. Michel PEBEREAU avait déjà été élu et M. SIRINELLI n'était plus membre du Conseil d'administration de la FNSP. Le Conseil a donc proposé la candidature de Mme MAYEUR-JAOUEN qui est professeure d'histoire du Moyen-Orient à l'Inalco. M. FITOUSSI avait quitté ses fonctions d'enseignement à l'IEP, mais restait membre du Conseil d'administration de la FNSP et il est devenu membre du Conseil d'administration de l'OFCE. Il est remplacé par M. TERNEYRE qui est professeur de droit public à l'université de Pau, membre du Conseil d'administration de la FNSP où il représente la deuxième section du comité consultatif des universités.

***Les candidatures de Mme MAYEUR-JAOUEN et de M. TERNEYRE sont approuvées à l'unanimité des membres présents et représentés.***

Michel PEBEREAU évoque les rôles majeurs de MM. SIRINELLI et FITOUSSI au sein du Conseil de direction. Il les remercie de leur assiduité et de leur engagement : siéger au sein du Conseil de direction est une grande responsabilité et les deux hommes ont joué des rôles importants dans l'audience des délibérations de cette instance. Ils ont toujours offert leur soutien aux politiques conduites au sein de l'Institut, notamment les politiques de réforme mises en œuvre par Richard DESCOINGS. Michel PEBEREAU adresse ses remerciements à Jean-Paul FITOUSSI pour la mise en place du nouveau système des droits de scolarité.

## **II. POINT D'INFORMATION SUR LE DEVELOPPEMENT DE L'ÉCOLE DES AFFAIRES INTERNATIONALES.**

### *a) Exposé*

Ghassan SALAME estime que le projet d'École des Affaires internationales (PSIA), initié et porté par Richard DESCOINGS, repose sur quatre principes fondamentaux qui visaient à faire de PSIA une pépinière des élites au niveau mondial.

- Une école qui offre une formation d'excellence : excellence des étudiants, des professeurs et des programmes.
- Une école professionnelle qui a un fort ancrage dans les sciences sociales.
- Une école qui s'inscrit dans la compétition internationale des grandes écoles, notamment grâce aux enseignements en langue anglaise, mais également grâce à l'apprentissage du français pour les étudiants étrangers.
- Une école qui a le souci du marché du travail.

Après deux ans d'existence – au lieu des cinq envisagés par Richard DESCOINGS pour constater la réussite de l'école –, le bilan de l'école est très positif. En premier lieu, le curriculum est très riche et propose 380 cours assurés par 330 professeurs. PSIA propose 9 masters, dont 3 ont été intégralement révisés et 6 nouvellement créés. Les masters reposent sur un concept original, celui de la personnalisation du parcours universitaire rendu possible par la richesse des combinaisons « Masters + Concentrations » : les étudiants sont invités à définir un plan de carrière et à ajuster l'enseignement à cette ambition. Ce pari original connaît une grande réussite auprès des étudiants et des universités étrangères qui étudient cette formule afin de l'appliquer à leurs enseignements.

Le deuxième effort a consisté à équilibrer l'offre intellectuelle : sur les 330 professeurs de PSIA, 50 % sont des universitaires et 50 % sont des professionnels. En outre, l'école a tenté d'attirer des professeurs de très haut niveau. Elle rassemble les universitaires les plus qualifiés et des professionnels qui sont des experts reconnus dans leur domaine.

L'École des Affaires internationales est très attractive : nombreux sont les étudiants du Collège universitaire qui l'intègrent. La procédure d'admission a connu une augmentation massive du nombre de candidatures des étudiants des autres universités françaises. Enfin, la procédure d'admission internationale a été multipliée par quatre en deux ans. Pour l'année 2011-2012, les étudiants de PSIA viennent de 101 pays différents et ils viendront probablement de 115 pays en 2012-2013.

Au fil de ces innovations, PSIA est restée profondément loyale et attachée à Sciences Po. Les 9 masters accueillent les élèves du Collège universitaire en grand nombre. Tous les cours de PSIA sont ouverts aux élèves des masters de Sciences Po. Quatre cours de PSIA s'inscrivent dans la formation commune de master. Enfin, l'école enregistre le plus grand nombre d'échanges, avec 170 élèves en 2011-2012, ce qui facilite le placement des étudiants du Collège universitaire dans les établissements étrangers. L'École des Affaires internationales génère un peu plus de 6 M€, dont 25 % sont reversés à l'aide sociale aux étudiants.

Ghassan SALAME se déclare très fier des résultats de l'école et il affirme qu'il continuera ces efforts.

L'école a rencontré des tensions qui ont été apaisées : Ghassan SALAME reçoit personnellement les professeurs et, toutes les deux semaines, il offre deux heures de son temps aux étudiants afin d'entendre leurs demandes et leurs besoins. Par exemple, les élèves estimaient que les conférences de méthode n'étaient plus utiles au niveau du master : elles ont donc été réduites, de même que les cours magistraux en amphithéâtre qui ont été remplacés, autant que possible, par des cours avec des effectifs réduits. La procédure des inscriptions pédagogiques a également été revue afin de mieux répondre aux besoins des étudiants.

Afin de rester dans la compétition internationale, Ghassan SALAME estime nécessaire de consolider l'école. Quelques exemples : Elle doit disposer d'une compétence de placement pour les diplômés : en effet, 70 % d'entre eux sont étrangers et beaucoup d'étudiants de PSIA s'installent hors de France après la diplomation. Le marché du travail visé par PSIA est donc international. De même, PSIA ne dispose que de 4 responsables pédagogiques pour placer plus de 1 400 étudiants. Le besoin en RH est fort à

PSIA. Autre illustration : Ghassan SALAME déplore de n'être pas associé à la sélection des professeurs, mais simplement consulté.

Ces demandes institutionnelles sont nécessaires au maintien de la réussite connue en deux ans. Elles sont coûteuses mais Ghassan SALAME assure qu'il peut trouver de nouvelles ressources grâce à de nouveaux programmes et à des efforts sur la levée de fonds. Ghassan SALAME pose la question de la gouvernance et il invite le Conseil de direction à accorder aux directeurs des écoles suffisamment de confiance pour leur permettre d'assurer elles-mêmes leur gestion, pas seulement intellectuelles et pédagogiques mais aussi administratives, budgétaires et stratégiques. Il s'agit d'allier la confiance et la performance afin de parvenir au succès.

#### *b) Questions et observations*

Michel PEBEREAU félicite Ghassan SALAME pour la réussite et la rapidité du succès de l'École des Affaires internationales. Il souligne qu'une telle expérience n'aurait pas été possible ailleurs qu'à Sciences Po, notamment du fait de son autonomie. Celle-ci repose sur la responsabilité de la direction de Sciences Po : la centralisation du pouvoir sur le directeur de l'Institut est fonction des succès obtenus dans les différentes écoles. Il est toujours possible d'espérer une plus grande autonomie des écoles, mais une décentralisation des responsabilités de l'établissement public susciterait des questions de principe. Sciences Po offre beaucoup de souplesse, mais une des contraintes tient dans la responsabilité du directeur relative au fonctionnement de l'ensemble de l'établissement. Michel PEBEREAU souligne que Richard DESCOINGS s'était massivement investi dans le développement de PSIA et il ne doute pas que son successeur agira dans ce sens, avec la même raison quant à l'autonomie universitaire.

Emmanuel GOLDSTEIN demande quelle est la proportion des étudiants étrangers au sein de PSIA par rapport au nombre d'étudiants étrangers inscrits à Sciences Po. Il souligne que PSIA n'a pas vocation à concentrer tous les étudiants étrangers de l'Institut. Par ailleurs, il demande si des professeurs de français sont recrutés pour faciliter l'apprentissage de la langue pour les étudiants étrangers.

Anouck MANEZ indique que les frais d'inscription à PSIA pour les étudiants en provenance de pays hors Union européenne auraient augmenté de 500 €. C'est regrettable, d'autant plus que le bilan de l'aide sociale fait apparaître la suppression de 200 000 € de bourses en 2011-2012 pour les étudiants hors Union européenne. L'UNEF souhaite donc que PSIA s'engage dans la voie de la démocratisation en accueillant des profils socioculturels différents. Par ailleurs, l'UNEF a pris note de la volonté de créer des écoles autonomes dans le fonctionnement des conseils, mais elle constate que le Conseil scientifique gère l'organisation de la vie étudiante en l'absence d'élus d'étudiants. Or, l'UNEF estime nécessaire que les étudiants puissent s'exprimer. Certes, le doyen de PSIA propose des sessions de *Meetings with the Dean* à 10 étudiants toutes les deux semaines, mais il s'agit des 10 étudiants qui se sont inscrits le plus rapidement. Ce processus n'est pas institutionnalisé, ni démocratique ni représentatif des problèmes de tous les étudiants. En vertu des compétences dont le Conseil scientifique est doté, l'UNEF estime qu'il doit accueillir des élus étudiants. Enfin, Anouck MANEZ s'interroge sur la création d'écoles indépendantes, notamment sur le financement privé, et sur les mesures mises en œuvre pour éviter que les investisseurs influent sur le contenu des formations.

Christian LEQUESNE félicite Ghassan SALAME pour son travail et le succès de PSIA. Il souligne l'originalité de l'école qui combine une approche thématique et une approche régionale, invitant l'étudiant à choisir une concentration régionale. Par ailleurs, il se réjouit des interactions de l'école avec la recherche. Enfin, au sujet de l'autonomie de l'école, Christian LEQUESNE a compris des propos de Ghassan SALAME qu'il ne s'agirait pas d'une décentralisation complète, mais de l'autonomie du doyen. Certes, la législation française doit être respectée, mais Sciences Po a souvent été précurseur dans les évolutions du monde universitaire.

Simon BACIK affirme que la création de PSIA a été un évènement majeur pour les étudiants de Sciences Po : l'école attire de nombreux étudiants étrangers et elle crée un lien entre les différents campus hors de Paris. Par ailleurs, il demande si réduire le nombre d'intervenants professionnels par

rapport à ce qu'il était avant la création de l'école a eu une conséquence sur l'insertion professionnelle des diplômés. Il s'agit de définir si le réseau professionnel de Sciences Po permet aux étudiants d'avoir un accès rapide et facilité au marché du travail.

Bastien IRONDELLE souligne que tout ne se résume pas aux moyens, mais qu'il faut aussi tenir compte de la capacité de Sciences Po et de PSIA à accompagner pédagogiquement et humainement les étudiants. Il indique que les chargés de mission gèrent parfois plusieurs masters, ce qui est handicapant dans le cadre d'enseignements professionnalisants qui induisent une spécialisation accrue. Par ailleurs, il ne faut pas négliger le grand travail des secrétariats. Enfin, il s'enquiert de l'intégration des étudiants de PSIA dans l'ensemble de Sciences Po, à savoir s'il existe des programmes d'action pour aider les étudiants étrangers à s'intégrer.

Jean-Claude CASANOVA indique que la création de PSIA est une initiative heureuse et réussie. Pour ce qui est de l'organisation de la maison, le deuxième cycle a progressé en termes de vocabulaire. L'école est supérieure à la section et au master : elle est clairement identifiable sur la scène universitaire internationale. Il est toutefois impossible de raisonner sur la base d'une extension infinie de l'autonomie des écoles sans réfléchir à l'ensemble des deuxièmes cycles de Sciences Po : il s'agit de définir les spécificités de chaque école, mais aussi d'identifier leurs points communs. Le niveau des écoles doit progresser simultanément afin que le niveau général de Sciences Po reste élevé et homogène.

En réponse à Christian LEQUESNE, Michel PEBEREAU précise qu'il ne mentionnait pas la question du doyen puisque son recrutement ne relève pas du Conseil de direction.

Hervé CRÈS répond aux questions.

- PSIA rassemble une proportion d'étudiants étrangers supérieure à la proportion moyenne à Sciences Po : 60 % contre 33 %. Certains étudiants étrangers doivent s'acquitter des montants maximums des droits d'inscription, mais le montant des bourses allouées à ces étudiants est passé de 460 000 € à 877 000 € entre 2009 et 2012. La diversité sociale est présente au même titre que la diversité culturelle.
- Il est important que chaque master ait un responsable pédagogique et un responsable scientifique. Le cénacle de tous ces responsables se réunit pour articuler tous les programmes des masters et définir la maquette des enseignements. Il ne s'agit pas du Conseil scientifique propre à l'IEP.
- Les réunions *Meetings with the Dean* offrent un encadrement de proximité : la remontée directe des doléances auprès du doyen permet à celui-ci d'optimiser l'offre faite aux étudiants.
- Les entreprises qui soutiennent et/ou financent les écoles ou Sciences Po en général n'ont aucune influence sur le dessin des curricula ou sur l'orientation scientifique.
- La création des écoles a permis de mieux définir le dessin pédagogique et scientifique de ces unités à taille humaine. En outre, elles répondent aux exigences du marché de l'emploi. L'individualisation des parcours universitaires (une majeure thématique et deux mineures de spécialité, technique et expérience régionale) permet à chaque élève d'être un diplômé unique qui s'insère mieux sur un marché de l'emploi très fragmenté. De bons services d'insertion professionnelle sont susceptibles de naître au sein des écoles, avec les professionnels qui interviennent et qui sont des recruteurs potentiels, même si Sciences Po Avenir doit conserver son rôle de centralisation des grands recruteurs.
- Le lien avec les campus en région est très important : les mineures de PSIA entrent en résonance avec l'ensemble des campus en région. Par son rayonnement, l'École des Affaires internationales a probablement contribué au rayonnement du Collège universitaire.
- L'Institution a fait des efforts considérables pour améliorer le taux d'encadrement des étudiants étrangers, notamment ceux qui intègrent Sciences Po en master.
- Les élèves développent un sentiment d'appartenance aux écoles parce qu'elles offrent une impression de petite échelle. Nombreuses sont les associations créées par des élèves de master. Toutefois, ces attachements locaux doivent faire rayonner toute l'Institution. En outre, les

règlements qui encadrent les écoles sont uniques en termes d'inscription, de scolarité ou de vie étudiante, même s'ils permettent des libertés selon les spécificités des écoles et des campus.

En conclusion, Hervé CRÈS adresse ses félicitations à Ghassan SALAME et souligne la grande richesse intellectuelle des contenus éducatifs de PSIA.

Ghassan SALAME complète les réponses d'Hervé CRÈS.

- Les réunions *Meetings with the Dean* s'ajoutent aux réunions que Ghassan SALAME tient déjà avec les associations, les professeurs et les personnels de PSIA. Au rythme d'une rencontre toutes les deux semaines, *Meetings with the Dean* permet au doyen de rencontrer des centaines d'étudiants chaque année.
- PSIA va s'efforcer d'obtenir des bourses pour des étudiants qui ne sont pas suffisamment aidés. L'Agence française du développement a déjà octroyé 5 bourses pour les étudiants africains.
- PSIA est une école *corporate* et elle travaille avec les centres de recherche.

Ghassan SALAME remercie Sciences Po qui lui offre, depuis près de 25 ans, de pouvoir enseigner en ses murs. Il assure qu'il ne fait pas de PSIA un fief personnel et qu'il ne prévoit pas d'y siéger pendant encore longtemps. Loin de lancer un appel à la succession, il invite la Direction de Sciences Po à réfléchir au type de doyens dont elle souhaite s'entourer pour ses écoles.

Michel PEBEREAU félicite une nouvelle fois Ghassan SALAME pour son travail et le succès de PSIA et il souligne que ce succès a contribué à étendre la notoriété de Sciences Po, ainsi qu'en témoignent les visites d'éminents professeurs étrangers.

### III. POINT D'INFORMATION SUR L'IDEX.

#### a) *Exposé*

Hervé CRÈS rappelle que cette initiative d'excellence est un projet sans gouvernance propre : la gouvernance n'est pas institutionnalisée et s'appuie sur le Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (Pres) créé en 2010. Le Pres a été constitué comme une filiale de mutualisation. L'Institut d'études politiques en est membre (non la FNSP) et c'est de lui qu'émane l'Idex. Ce projet tend à faire progresser la qualité de la recherche et de l'enseignement supérieur à Sciences Po, dans le sens d'un meilleur service rendu aux usagers. Pour concourir au financement de ce projet, les 8 membres partenaires (4 universités, 4 grands établissements) se sont présentés comme unis et travaillant dans le but de constituer une université unifiée, dans un avenir indéterminé.

Le projet IDEX, défendu devant le jury international par Richard DESCOINGS, s'appuyait sur une importante demande de dotation, soit 1,3 milliard d'euros à l'horizon 2016. Sciences Po se réjouit que l'Idex ait été sélectionné, même si la dotation ne s'élèvera qu'à 800 M€, soit 60 % de la demande. Les 8 membres fondateurs n'ont pas l'illusion que tous les objectifs du projet seront atteints, mais ils sont convaincus qu'il faut poursuivre les efforts en ce sens, notamment ceux relatifs à l'excellence de la recherche et de l'enseignement : ainsi, Sciences Po a procédé à d'importants investissements dans le premier cycle. Au lieu des 48 M€ espérés, chaque membre partenaire ne recevra que 27 M€, desquels il faut retrancher ce qui a déjà été conquis au travers des investissements d'avenir : par exemple, Sciences Po a été sélectionnée en propre au titre des laboratoires d'excellence. Les dotations dont bénéficie l'Idex et qui ne sont pas déjà fléchées sont de l'ordre de 17 M€ sur 4 ans. Les instances de l'Idex prévoient d'allouer 80 % de cette somme à la recherche et 20 % à l'enseignement. Les sujets à traiter en 2012 sont ceux de l'allocation des montants (110 M€) jusqu'en 2016. En 2012, 12 M€ devraient financer le Liepp, Forccast et un appel à projet de recherche. Dans le cadre de l'allocation des dotations, le Pres assure encore un rôle d'agence interne de financement pour la recherche et l'enseignement.

Les 8 partenaires savent que le travail de rédaction de la convention attributive d'aide effectué en 2012 ne préjugera pas des modalités futures d'intégration ou d'association des partenaires dans le projet d'université unifiée. Une telle ambition est impossible au regard de la faible dotation attribuée. Même s'il est possible d'envisager que les 4 universités s'entendent rapidement, les 4 grands établissements ont des organisations et des histoires différentes dont il faudra tenir compte dans le projet d'association final.

#### *b) Questions et observations*

Jean-Claude CASANOVA précise que la convention devra être modifiée : ce n'est pas la FNSP qui est engagée, mais bien l'IEP. Par ailleurs, l'institution future devra nécessairement reposer sur une forme largement confédérale et maintenir l'intégrale spécificité de ses composantes.

Michel PEBEREAU ajoute que rendre l'IEP partenaire protège la FNSP qui garde la responsabilité de l'évolution stratégique de l'Institut.

Paul BERNARDET s'interroge sur la composition des structures de gouvernance du Pres et d'exécution de l'Idex. Une des principales critiques de l'Unef est le manque de démocratie étudiante dans ces structures : le Conseil d'administration du Pres ne compte que 3 élus étudiants. Or, il est possible de modifier les modalités d'élection et de composition du Conseil d'administration. Par ailleurs, le comité exécutif de l'Idex ne compte aucun étudiant et aucun représentant de Sciences Po. Paul BERNARDET s'enquiert du contrôle qu'aura l'IEP sur l'exécution de l'Idex. Enfin, même si les moyens ont été réduits, il estime qu'il est important de conserver les objectifs définis dans l'Idex, notamment pour ce qui concerne la pluridisciplinarité, l'ouverture des enseignements et le partage des formations. Selon lui, les 20 % consacrés à l'enseignement doivent favoriser le plus grand nombre d'étudiants.

Étienne WASMER précise qu'Hervé CRÈS a préparé une convention qui concerne Sciences Po et le Pres sur le financement du laboratoire d'excellence. Par ailleurs, même s'il convient de retrancher les sommes obtenues dans le financement des Labex et des équipements d'excellence, il faut comprendre que l'obtention de ces dotations a permis d'obtenir le financement de l'Idex.

Michel PEBEREAU souligne que le financement du Labex a été obtenu alors que l'Idex était en situation d'échec. Cette dotation n'a donc pas été prélevée sur les ressources de l'Idex.

En réponse à Paul BERNARDET, Hervé CRÈS indique que l'organe de décision stratégique en matière d'allocation des ressources a évolué : il regroupe des représentants des 8 établissements partenaires et l'IEP est provisoirement représenté par Hervé CRÈS. Par ailleurs, Christian LEQUESNE siège au Conseil d'administration et Sciences Po est aussi représentée dans le Conseil scientifique. Par ailleurs, les 20 % de la dotation alloués au périmètre pédagogique sont concentrés sur les premiers cycles et la réussite à ce niveau.

#### **IV. ADOPTION DU PROCES-VERBAL PROVISOIRE DE LA SEANCE DU 21 MAI 2012.**

Michel PEBEREAU s'enquiert de demandes de modification.

Emmanuel GOLDSTEIN indique que certains propos d'Hadrien RETORD, membre du MET, sont incompréhensibles.

Arnaud BONTEMPS indique que ses propos sont erronés : page 11, il s'agit d'une dépêche de l'AEF et non de l'AFP.



Michel PEBEREAU répond que la correction sera apportée et que M. RETORD sera invité à corriger sa déclaration.

**Sous réserve des modifications transmises au secrétariat, le procès-verbal de la séance du 21 mai 2012 est adopté à l'unanimité des membres présents et représentés.**

## **V. ÉCHANGE D'INFORMATIONS SUR DES QUESTIONS DIVERSES.**

Arnaud BONTEMPS évoque les procédures de désignation du successeur de l'administrateur provisoire et insiste sur trois enjeux qu'il considère majeurs.

- Le rôle et la mission exacte des deux comités – Arnaud BONTEMPS pense que le rôle des deux comités devrait être l'établissement d'une *short list* argumentée, éventuellement hiérarchisée, d'au moins deux candidats. C'est en effet le meilleur moyen de respecter, non seulement la lettre de la loi, mais également les institutions de Sciences Po et notamment le conseil de direction, qui, par sa composition, représente l'ensemble de la communauté de Sciences Po. Par ailleurs, cela assurerait la transparence et l'objectivité des critères : la FNSP a demandé aux candidats à la succession de Richard DESCOINGS d'adresser un courrier faisant mention de leur profil et de leur projet pour Sciences Po. L'étude des profils permettra de dégager des critères d'objectivité, mais celle des projets conduira à une subjectivité certaine des critères établis. Il semble essentiel d'avoir une vision normative de l'avenir à donner à Sciences Po, vision qui devra être approuvée par le Conseil de direction. Cette liste réduite permettrait aux conseils de comprendre, de comparer et de délibérer eux-mêmes sur les candidatures.
- La coordination entre les comités – Il existe une volonté d'unicité entre l'administrateur de la FNSP et le directeur de l'IEP. Mais deux comités sont chargés de désigner une personne unique sans que soit prévu un mécanisme de coordination entre les deux structures. Puisque les deux comités sont complémentaires. Puisque les deux conseils sont complémentaires, Arnaud BONTEMPS demande à ce qu'ils se réunissent ensemble, à minima au moment de rendre leur décision finale.
- La transparence des informations transmises au Conseil de direction et à la communauté de Sciences Po par les comités sur leurs travaux – Il est essentiel que les comités communiquent l'avancée de leurs travaux sur la liste des candidats et sur leurs projets pour l'IEP et la FNSP.

Arnaud BONTEMPS souligne que Sciences Po attire l'attention sur cette question et il convient qu'elle donne des gages de modernité et de transparence.

Michel PEBEREAU partage cette analyse. La transparence sera assurée et les conseils garderont la primauté de toute information. La coordination entre les comités sera également assurée. Pour ce qui est du rôle des comités, Michel PEBEREAU estime que le rôle du président de la FNSP est de choisir la personne dont il estime qu'elle est susceptible de recevoir tous les pouvoirs qu'il lui transfère. Puisqu'il est considéré que le directeur de l'Institut doit être la même personne que l'administrateur de la Fondation, le président de la FNSP dispose d'une responsabilité majeure dans la désignation du candidat à qui elle délègue ses pouvoirs. Michel PEBEREAU estime que la méthode de *short list* qui consiste à inviter deux comités à délibérer sur deux candidats n'est pas la meilleure. Selon lui, le choix d'une telle personne doit être fait après délibération des deux comités et présenté au Conseil de la Fondation et au Conseil de direction. Il n'est pas envisageable de présenter une alternative. Au terme des délibérations, Jean-Claude CASANOVA proposera un candidat. Si ce choix n'est pas approuvé, MM. CASANOVA et PEBEREAU remettront leurs mandats.

Jean-Claude CASANOVA indique qu'il a reçu une vingtaine de lettres de candidature. Il prévoit d'interroger tous les candidats sur la confidentialité qu'ils souhaitent voir appliquer ou non à leur demande de candidature. Ces dossiers seront transmis à Michel PEBEREAU afin que les deux comités bénéficient de la même information. Les deux comités instruiront les dossiers dans le sens d'un accord pour proposer un candidat à l'administration de la FNSP et à la direction de l'IEP. Ce nom sera ensuite

soumis aux autorités publiques qui ont clairement fait état de leur volonté de laisser toute liberté aux comités dans la procédure de nomination.

Bastien IRONDELLE indique que la CFDT se réjouit que la procédure respecte la transparence et le principe de délibération collective. Mais la CFDT souhaiterait que le Conseil de direction puisse s'entendre sur plusieurs projets et plusieurs candidatures. Par ailleurs, la CFDT espère que les comités incluront les organisations syndicales dans la procédure de nomination. Enfin, la CFDT s'oppose à la possibilité de candidatures confidentielles : d'une part, le futur administrateur devra faire montre de détermination, de courage et d'un engagement sans faille envers l'Institution, qualités qui ne seront pas notoires si la candidature est confidentielle ; d'autre part, il paraît illégitime d'être déclaré candidat et désigné dans la fonction si la candidature était confidentielle afin de préserver une carrière ou une image dans d'autres instances. La CFDT informe donc le Conseil de direction qu'elle ne votera pas favorablement pour une candidature qui sera demeurée confidentielle.

Jean-Claude CASANOVA explique que la confidentialité ne concerne que la déclaration de candidature à l'extérieur de Sciences Po. Il est évident que les noms de tous les candidats seront connus des présidents des deux comités, des deux comités et de tous les conseils.

Michel PEBEREAU précise que la confidentialité implique une grande responsabilité individuelle de la part des membres des conseils afin de respecter la vie personnelle et professionnelle des candidats. Il précise que les membres du Conseil de direction ne représentent pas un syndicat, mais des populations étudiantes, salariales ou enseignantes : les prises de parole au nom de syndicat sont tolérées, mais elles ne reflètent pas la réalité des mandats des élus. Par ailleurs, les délibérations sur les candidatures se tiendront en présence exclusive des membres et du secrétariat du Conseil de direction, afin d'assurer la confidentialité au plan juridique.

Axel KAHN estime que le projet est un élément fondamental de la candidature de toute personne à la présidence de Sciences Po : il devra être créatif, crédible et réaliste. Le *curriculum vitae* rend crédible le projet et donne des garanties quant à l'aptitude du candidat à le réaliser. Le projet doit être apprécié de façon objective et subjective. L'objectivité réside dans l'adéquation d'un projet avec la situation de l'enseignement supérieur et de la recherche à l'international et la subjectivité repose sur la créativité du projet. Axel KAHN estime que les projets devraient faire l'objet de débats dans les conseils de l'IEP.

Michel PEBEREAU affirme que Richard DESCOINGS a doté Sciences Po d'un projet et qu'il n'est pas prévu d'en changer. Par ailleurs, le projet est continuellement élaboré au sein du Conseil de direction et du Conseil de la Fondation : l'Institution ne sera pas figée dans un projet. Dans leur projet, les candidats doivent témoigner qu'ils ont compris l'esprit de Sciences Po.

Hervé FRADET abonde dans le sens des interventions de MM. BONTEMPS et KAHN. Il estime que les membres du comité d'instruction des candidatures auraient gagné à être élus. Il comprend que l'idée de *short list* soit écartée, mais espère que la délibération sera approfondie dans toutes les instances de Sciences Po. Il déplore que les maîtres de conférences, dont la fonction a été inventée à Sciences Po, ne soient pas représentés au comité d'instruction. Hervé FRADET insiste sur l'importance du projet des candidats et souhaite donner des recommandations aux membres du Conseil de direction puisqu'il ne pourra pas intervenir pendant les délibérations. Dans l'examen des candidatures, il enjoint les membres à tenir compte de l'esprit de l'Institution, à savoir un lieu où des banquiers, des économistes, des historiens, des juristes et des hauts fonctionnaires se rencontrent, discutent et apprennent les uns des autres. Cet esprit repose sur le principe que ceux qui sont les plus aptes à gouverner les affaires humaines doivent avoir reçu une éducation libérale, au contraire des enseignements dispensés dans les *Business Schools*. Il s'agit de former des honnêtes hommes cultivés et qui auront lu les auteurs majeurs de la pensée humaine. Toutefois, l'enseignement de la science politique au sein de Sciences Po doit les protéger du cynisme. Hervé FRADET espère que le prochain directeur sera en mesure de renouveler l'enthousiasme pour l'éducation.

Jean-Claude CASANOVA affirme que l'esprit de Sciences Po est partagé par les comités et que ceux-ci auront à cœur de choisir un directeur respectueux des valeurs de l'Institution. Jean-

Claude CASANOVA estime que Sciences Po a toujours su choisir des directeurs dont l'intelligence, la moralité et le dynamisme ont fait progresser l'école.

Bastien IRONDELLE indique qu'il y a eu un malentendu entre confidentialité et publicité. Il n'était pas envisagé que les candidatures soient rendues publiques, mais bien que les membres chargés de la décision connaissent les candidats. Par ailleurs, les membres respecteront la demande de confidentialité, mais il serait appréciable que la confiance soit partagée.

Paul BERNARDET s'interroge sur les prochaines échéances relatives à cette désignation.

Michel PEBEREAU indique qu'un Conseil de direction se réunira dès la fin des travaux des deux comités.

Paul BERNARDET estime que pour permettre au Conseil de prendre la meilleure décision, il ne suffira pas de connaître les noms des candidats, mais également leurs projets et leurs *curricula vitae*.

Michel PEBEREAU estime que ce n'est pas nécessaire : les comités auront connaissance des projets et proposeront le nom du candidat dont ils auront retenu le projet.

Jean-Claude CASANOVA déplore d'être suspecté quant à la désignation du candidat. Deux méthodes étaient possibles. La première était de demander au Conseil d'administration de la FNSP d'instruire la vingtaine de dossiers : or, les membres de ce Conseil ne peuvent se réunir plus de 3 ou 4 fois par an. La seconde était qu'en tant que président de la FNSP, il accomplisse seul cette tâche. Mais il a refusé de le faire, au contraire des précédents présidents de la Fondation. C'est d'ailleurs ainsi qu'avait été désigné Richard DESCOINGS. Jean-Claude CASANOVA a donc choisi d'être accompagné par un groupe de personnes : c'est en leur nom qu'il proposera au Conseil le futur administrateur, ainsi que cela se fait depuis toujours. Il ne prévoit pas d'adopter une autre procédure que celle qui a fait ses preuves et il ne tolère pas d'être suspecté dans ses intentions. Il affirme qu'il n'a aucune ambition personnelle et qu'il n'accomplira aucun choix politique : il se prononcera uniquement sur la qualité de la personne désignée et sur l'intérêt de l'Institution.

Michel PEBEREAU rappelle qu'il est présent à Sciences Po depuis 1968 et qu'il connaît son esprit sans besoin qu'on le lui rappelle. Il affirme que lui et Jean-Claude CASANOVA n'ont rien à cacher. Il estime que certaines interventions sont excessives et inappropriées.

Emmanuel GOLDSTEIN demande si le Conseil de direction pourra prévenir à l'avance les membres de la future date de réunion.

Michel PEBEREAU répond qu'il est impossible de prévoir une date. Les conseils seront convoqués dès qu'il sera possible et délibéreront une fois que l'instruction des candidatures aura été jugée suffisante.

*La séance est levée à 10 h 45.*