

CONSEIL DE DIRECTION**PROCES-VERBAL****de la séance exceptionnelle du 28 février 2013****Présents**

Olivier BORRAZ, Renaud DEHOUSSE, Gaspard GANTZER, Laurent GERMAIN, Florence HAEGEL, François HEILBRONN, Vincent MARTIGNY, Daniel MUGERIN.

Pierre BORNAND, Léa DELMAS, Clara KOENIG, Marco MADINIER, Julie MEYNIER, Anne MICHAUT, Raphaëlle REMY-LELEU, Antonin THYRARD (départ à 19h50-procuration à Léa DELMAS).

Catherine BLANC, François-Antoine MARIANI, Marie RASSAT.

Nadège ABOMANGOLI, Vincent BERGER, Thierry CADART, Jean-Claude CASANOVA, Catherine MAYEUR-JAOUEN, Pierre MEYNARD, Philippe TERNEYRE.

Absents ou excusés

Laurence PARISOT (procuration à François HEILBRONN), Louis SCHWEITZER (procuration à Jean-Claude CASANOVA), Jean-François VERDIER (procuration à Renaud DEHOUSSE).

Assistaient à la réunion

Jean GAEREMYNCK
François WEIL
Nelly ANTOINE
Michel GARDETTE
Dolly CARENE

administrateur provisoire de l'Institut d'études politiques de Paris,
Recteur de Paris,
représentante du recteur,
directeur adjoint, directeur de l'information scientifique,
assistante au Conseil de direction.

- | | |
|--|-------|
| I. Vote sur la proposition de la Commission paritaire | p. 2 |
| II. Audition des candidats au poste de directeur de l'IEP de Paris | p. 4 |
| III. Délibération et vote. | p. 26 |

**CONSEIL DE DIRECTION
PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE EXCEPTIONNELLE DU 28 FEVRIER 2013**

La séance est ouverte à 14 h 10, sous la présidence de Renaud DEHOUSSE, qui souhaite la bienvenue aux membres du Conseil de direction présents et à ceux du Conseil d'administration, invités. Il donne ensuite la parole à François WEIL, recteur-chancelier de l'université de Paris.

François WEIL salue les nouveaux membres du Conseil de direction. Il explique être présent pour transmettre le message de Geneviève FIORASO, ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, qui demande aux deux Conseils de délibérer dans la sérénité et d'aller au bout de leur démarche pour proposer le nom du futur directeur de Sciences Po. François WEIL rapporte que Geneviève FIORASO a rappelé que l'État, soucieux de respecter le principe d'autonomie de l'établissement, n'avait aucune préférence particulière. Il ajoute que la ministre sera particulièrement attentive à la mise en œuvre par le prochain directeur des préconisations de la Cour des comptes. Geneviève FIORASO souhaite également que le prochain directeur renforce les liens de Sciences Po avec le monde universitaire, les IEP de province, et qu'il développe la mission de recherche de l'institut.

Renaud DEHOUSSE remercie François WEIL pour cette intervention liminaire, puis donne la liste des procurations :

- Louis SCHWEITZER a donné procuration à Jean-Claude CASANOVA
- Jean-François VERDIER a donné procuration à Renaud DEHOUSSE
- Laurence PARISOT a donné procuration à François HEILBRONN

I. VOTE SUR LA PROPOSITION DE LA COMMISSION PARITAIRE

Renaud DEHOUSSE rappelle la chronologie des événements ayant conduit à la présente séance : lors de sa réunion du 25 février, le Conseil de direction a pris connaissance du retrait de l'un des candidats proposés par le Comité de recherche et a demandé au Comité de réexaminer la situation créée par ce retrait, voire de formuler de nouvelles propositions. Lors de la même réunion, le Conseil a décidé du principe des auditions qui doivent se tenir aujourd'hui. Il a par ailleurs demandé que les dossiers soumis par les autres candidats au Comité de recherche lui soient communiqués. Renaud DEHOUSSE rappelle que lors de cette réunion du 25 février, les membres du Conseil de direction ignoraient que deux des candidats sélectionnés par le Comité souhaitaient que leurs noms cessent de faire l'objet de discussions. À titre personnel, Renaud DEHOUSSE considère leur retrait très élégant. Il rappelle que le Comité de recherche s'est de nouveau réuni et a transmis sa réponse au Conseil. Pour Renaud DEHOUSSE, la décision d'auditionner les candidats témoigne d'une volonté d'ouverture du Conseil de direction et de son souci de la qualité de ses délibérations. Il ajoute qu'avant d'entrer dans la phase d'audition, le Conseil doit préalablement discuter d'un point transmis à l'ordre du jour par la Commission paritaire.

Raphaëlle REMY-LELEU rappelle que lundi dernier, la Commission paritaire a demandé l'inscription d'un certain nombre de points à l'ordre du jour du Conseil de direction. Ses demandes antérieures n'ayant pas abouti, la Commission paritaire témoigne à nouveau de sa volonté d'être informée du déroulement de la procédure, et demande l'organisation d'un débat public conformément à une résolution votée à l'unanimité par ses membres.

Renaud DEHOUSSE propose à Raphaëlle REMY-LELEU de donner lecture de la proposition de la Commission paritaire.

Raphaëlle REMY-LELEU indique qu'elle n'a pas reçu le contenu formel de cette proposition.

Renaud DEHOUSSE indique pouvoir en donner l'essentiel et donne lecture d'un texte : *« la Commission paritaire manifeste son intérêt pour l'organisation d'un débat public entre les candidats, préalablement à la désignation du nouveau directeur de l'institut, question relevant de la compétence du Conseil de direction. En conséquence de quoi la Commission demande au Conseil de direction d'inscrire à l'ordre du jour de sa prochaine séance la question de l'organisation d'un tel débat, selon les modalités d'un calendrier qu'il lui appartiendra de fixer. »* Renaud DEHOUSSE prend acte de cette

demande, mais souligne qu'elle pose un problème de calendrier. Il souhaite que les auditions prévues à l'ordre du jour du présent Conseil aient bel et bien lieu.

Marco MADINIER explique que la proposition de la Commission paritaire n'empêche pas la tenue des auditions prévues à ce jour. La Commission paritaire souhaite simplement que les votes des Conseils de direction et d'administration soient décalés. En effet, le débat public demandé par la Commission ne saurait avoir lieu en l'espace de quelques heures. La Commission souhaite prendre le temps d'organiser ce débat public dans un délai d'une à deux semaines. Son objectif est de rendre la procédure plus légitime.

Renaud DEHOUSSE comprend que le souhait de la Commission paritaire est de voir le Conseil procéder aux auditions sans prendre de décision. En d'autres termes, il s'agit de revenir sur ce que le Conseil a été décidé lors de la réunion du 25 février. Renaud DEHOUSSE rappelle qu'à l'occasion de cette réunion, les membres du Conseil ont longuement débattu sur le vote indicatif.

Florence HAEGEL rappelle que l'organisation d'un débat public a également été discutée à l'occasion de ce Conseil du 25 février. Elle ajoute que plusieurs membres de ce Conseil n'ont pas manifesté d'hostilité à l'égard de la tenue de ce débat. En revanche, elle considère que ce débat ne saurait modifier le calendrier du Conseil de direction. Florence HAEGEL rappelle également que l'organisation de ce débat ne relève pas du Conseil de direction, qui est une instance représentative. À son sens, l'enjeu est aujourd'hui d'asseoir ce Conseil de direction et de lui donner sa souveraineté. Florence HAEGEL revient ensuite sur les avancées du Conseil de direction vis-à-vis de la procédure de désignation :

- le Conseil de direction se réunit pour prendre une décision indicative avant le Conseil d'administration de la FNSP
- l'organisation des auditions est ouverte aux membres du Conseil d'administration et les auditions sont soumises à procès-verbaux
- les auditions répondent aux prérogatives du Conseil de direction
- les noms des 28 candidats ont été diffusés au Conseil de direction

À ses avancées s'ajoute l'élection d'un universitaire permanent à la présidence du Conseil de direction, que Florence HAEGEL qualifie de « première dans l'histoire de ce Conseil ». À son sens, ces différentes avancées, suffisantes, s'inscrivent dans une logique d'affirmation du rôle du Conseil de direction. Florence HAEGEL propose donc de ne pas reporter le vote indicatif du Conseil.

Julie MEYNIER rappelle que l'organisation de ce débat public est la manifestation de la volonté des huit élus étudiants qui représentent la communauté de Sciences Po. Cette communauté s'est exprimée à travers la tenue d'une assemblée générale, le 27 février et a voté une résolution sur la tenue de ce débat public. Julie MEYNIER rappelle que lors de la réunion du 25 février, le Conseil avait refusé d'organiser ce débat public le mercredi 27 alors qu'un amphithéâtre avait été réservé pour l'occasion. Julie MEYNIER considère que la tenue de ce débat public n'aurait pas invalidé le processus et déclare que les candidats à la direction de Sciences Po et à l'administration de la FNSP doivent prendre leurs responsabilités devant une communauté. Il est donc important que ces responsabilités puissent être affirmées directement devant cette même communauté. Pour Julie MEYNIER, cela ne remet pas en cause les souverainetés des Conseils de direction et d'administration, et permet à la communauté d'avoir un avis sur les projets des candidats, mais aussi de porter un certain jugement sur la façon dont les critères ont été utilisés par le Comité de recherche depuis la clôture des candidatures. Ce débat public apportera donc une légitimité à la personne qui sera élue par le Conseil de direction.

Renaud DEHOUSSE considère que la question du débat public est ouverte, mais il rappelle que le Conseil s'est exprimé le 25 février à travers un vote clair sur sa démarche : auditionner les candidats, procéder à un vote indicatif et transmettre le résultat de ce vote au Conseil d'administration.

Raphaëlle REMY-LELEU souhaite répondre aux propos de Françoise HAEGEL sur la souveraineté du Conseil de direction. Elle rappelle que le Conseil de direction doit se prononcer selon le calendrier choisi par le Conseil d'administration. Raphaëlle REMY-LELEU considère que la diffusion des noms des 28 candidats et la tenue de ces auditions sont effectivement un gage de souveraineté, mais elle affirme qu'il n'entre pas dans les prérogatives du Comité de recherche de renvoyer le Conseil de direction à ses compétences. Raphaëlle REMY-LELEU considère que cette situation est anormale et déclare que la force du Conseil de direction résidera en partie dans sa capacité à s'ouvrir à la communauté de Sciences Po et à faire preuve d'une lisibilité, gage de légitimité.

Renaud DEHOUSSE prend acte des demandes. Il propose aux membres du Conseil de répondre à la demande de la Commission paritaire par un vote sur la question suivante : Le Conseil de direction doit-il procéder au vote à l'issue des auditions qui auront lieu lors de la présente réunion ?

a) *Vote*

Par 19 voix pour, 9 voix contre et une abstention, le Conseil confirme qu'il procèdera à un vote à l'issue des auditions.

Pierre BORNAND déclare que le vote qui vient de se dérouler ne témoigne d'aucune opposition au fait que la Commission paritaire soit informée de la tenue des débats.

Renaud DEHOUSSE s'engage à contacter le président de la Commission paritaire pour l'informer.

Daniel MUGERIN, membre de la Commission paritaire, observe que la proposition lue par Renaud DEHOUSSE n'a pas été rédigée lors de la séance de réunion de la Commission paritaire. Il émet des réserves sur la façon dont cette proposition a été rédigée.

Renaud DEHOUSSE lui propose de soulever ce point lors de la prochaine réunion de la Commission paritaire.

II. AUDITION DES CANDIDATS AU POSTE DE DIRECTEUR DE L'IEP DE PARIS

a) *Exposé*

En préambule, Renaud DEHOUSSE rappelle qu'il a été demandé à ces candidats de présenter les motivations de leur candidature et leurs ambitions pour Sciences Po en une dizaine de minutes. À la suite de chacune de ces présentations, le Conseil de direction accordera une cinquantaine de minutes de questions-réponses aux candidats. Renaud DEHOUSSE demande aux membres du Conseil de bien vouloir faire un effort de concision, afin que chacun puisse poser ses questions.

b) *Audition de Jean-Michel BLANQUER*

Renaud DEHOUSSE souhaite la bienvenue à Jean-Michel BLANQUER.

Jean-Michel BLANQUER l'en remercie et affirme être heureux et honoré de pouvoir présenter son projet, intitulé « Chercher et enseigner les humanités du XXI^e siècle ». À travers ce titre, Jean-Michel BLANQUER souhaite témoigner de sa fidélité aux origines de Sciences Po, aux principes pédagogiques fixés par Émile BOUTMY, et dans le même temps, de la nécessité de s'adapter à la modernité du XXI^e siècle en trouvant les pistes qui permettront à Sciences Po de rester à la pointe du savoir et de l'enseignement.

Jean-Michel BLANQUER affirme que depuis les origines, les deux ingrédients fondamentaux de Sciences Po sont

- la communication des sciences sociales entre elles, soit la constitution d'une approche du réel à travers le prisme des différentes disciplines des sciences sociales. Jean-Michel BLANQUER affirme que Sciences Po est encore aujourd'hui l'institution la mieux armée pour relier les concepts en pointe dans chacune des sciences sociales,
- le lien entre la théorie et la pratique, avec un corps académique, une véritable identité scientifique et des praticiens ayant un rôle fondamental, notamment dans l'enseignement. Ce lien entre théorie et pratique est une clé qui permet d'appréhender le réel avec davantage d'efficacité.

Ces « ingrédients de la réussite » doivent continuellement être revitalisés et réactualisés. C'est ce qu'entend faire Jean-Michel BLANQUER à travers les 12 points de son projet. Par contrainte de temps, il souhaite donner une lecture transversale de ce projet, en commençant par la dimension de la recherche.

À son sens, toute institution universitaire de rang international doit avoir une recherche matricielle, qui va innover l'ensemble de son système. C'est ce qui va permettre d'avoir un enseignement de qualité et d'asseoir le rayonnement social et international attendu pour Sciences Po. L'accent porté sur la recherche est extrêmement important, et va de pair avec l'accent porté sur l'enseignement. Pour Jean-Michel BLANQUER, recherche et enseignement sont les deux faces d'une même réalité, celle de la qualité scientifique et pédagogique de l'institut.

Jean-Michel BLANQUER explique que deux grands aspects interagissent dans son projet : un premier aspect de consolidation de ce qui se passe à Sciences Po depuis une quinzaine d'années, et une dimension d'innovation, fidèle aux évolutions. La première dimension, celle de consolidation, vise à renforcer les actions entreprises au cours de ces dernières années, que Jean-Michel BLANQUER décline :

L'ouverture sociale

Sur ce point, Jean-Michel BLANQUER renvoie aux critères de candidature au poste de directeur de Sciences Po et explique que sa familiarité avec Sciences Po n'est pas seulement d'avoir été étudiant et professeur, mais aussi l'un des multiples partenaires de l'institution, lorsque la politique d'ouverture sociale a été mise en œuvre. Il rapporte avoir été extrêmement sensible à cette politique au cours de ces différentes responsabilités et explique qu'en tant que directeur de Sciences Po, il consolidera ce qui a été réalisé,

- au titre des 95 lycées concernés par l'ouverture sociale. Jean-Michel BLANQUER évoque le projet pédagogique, qui mérite d'être poursuivi et approfondi par chacun des lycées,
- en explorant toutes les pistes de l'ouverture sociale, qui suppose l'évaluation permanente de son effectivité, et l'examen des pistes permettant de travailler à la préparation gratuite de Sciences Po par tous les milieux sociaux. Il signale d'ailleurs avoir eu à concevoir à la suite du rapport de Richard DESCOINGS, la discipline « droit et grands enjeux du monde contemporain », nouveauté de la dernière rentrée scolaire. À travers cette discipline, les étudiants de terminale L seront préparés aux concours des IEP et aux études de droit.

L'internationalisation

Jean-Michel BLANQUER rappelle que la croissance de Sciences Po en matière d'internationalisation a été exceptionnelle et permet de tendre vers l'objectif fixé d'une moitié d'étudiants étrangers au sein de l'institution. Ici encore, les piliers doivent être consolidés, et une attention particulière doit être portée sur la nature et le renforcement des 400 rapports qui existent entre Sciences Po et les universités étrangères. Cette approche internationale doit être sans arrêt renouvelée. Jean-Michel BLANQUER insiste dans son projet sur la dimension française, européenne et internationale de l'institution, et tout particulièrement sur la dimension européenne, car il estime que des alliances peuvent être créées avec certaines des institutions avec lesquelles Sciences Po a déjà des accords. Il évoque en particulier Bocconi et la LSE. Il lui semble qu'un modèle d'enseignement supérieur européen peut être développé. En effet, Jean-Michel BLANQUER considère qu'il ne faut pas seulement imiter ce qui se fait de mieux dans le monde, mais aussi être à l'avant-garde et innover. C'est la raison qui motive certaines de ses propositions, comme la création d'un campus commun à l'étranger, dans des pays émergents, en partenariat avec des universités européennes. Il ajoute que naturellement, cette piste peut être explorée à condition de bénéficier d'assises financières. La dimension européenne permettra de partager les efforts. En tout état de cause, Jean-Michel BLANQUER témoigne de sa volonté de convergence européenne entre des institutions comparables.

La pédagogie

Jean-Michel BLANQUER revient sur les transformations considérables qui ont eu lieu ces dernières années en matière de pédagogie à Sciences Po. Ces transformations ont permis d'avoir un premier cycle, un niveau Master, et un niveau de doctorat consolidés. Si ces évolutions laissent entrevoir quelques « angles morts », ces derniers devront être travaillés. Jean-Michel BLANQUER dit être très attentif à la qualité des premières années. Les étudiants doivent pouvoir bénéficier d'un enseignement éclectique, conforme à la tradition de Sciences Po, tout en recevant des approfondissements spécifiques. Pour cette raison, Jean-Michel BLANQUER insiste sur l'importance de la bibliothèque, de ce qui doit être réalisé sur le plan du numérique, de façon à ce que les outils et les méthodes qui permettent cet approfondissement se développent. Il cite l'exemple de la bio-bibliographie, qui permet à chacun, dans son parcours, d'assimiler les livres qui l'ont marqué, et d'en rendre compte à travers une épreuve.

Jean-Michel BLANQUER aborde ensuite l'innovation, qui a trait à plusieurs aspects :

La gouvernance

Cette gouvernance a été remarquée comme un point faible dans le rapport récent de la Cour des comptes. Jean-Michel BLANQUER affirme qu'il faut en prendre acte et ne pas nier la réalité. La gouvernance actuelle est insatisfaisante, tant pour sa légitimité que pour son efficacité. Les pistes proposées dans son projet ne sont pas des solutions toutes faites. Il explique que l'esprit dans lequel se

pose sa candidature est un esprit de concertation, de rassemblement, de discussions. À son sens, la réforme de la gouvernance prendra du temps, car elle devra être discutée. Les principes de ces discussions devront être la concertation, la représentativité, la participation. Jean-Michel BLANQUER considère que l'institut peut sortir de la crise qu'il traverse, par le haut et dans un délai de court terme, en acceptant les différences et en s'entretenant des différents modes d'action. Sur le sujet de la gouvernance, qui constitue un sujet d'enseignement, l'institut se doit également de donner l'exemple, et affirmer sa capacité à avoir de la représentativité et de l'efficacité dans l'action politique.

La vie étudiante

Sur ce point, Jean-Michel BLANQUER observe un certain nombre de difficultés : les questions de restauration, de logement. Il considère que les effets de campus doivent être accentués sur le campus parisien. Il propose de travailler à ce que la rue Saint-Guillaume devienne une rue piétonne, ce qui concourra à accentuer cet effet. Il affirme que les espaces peuvent être améliorés pour favoriser le travail des étudiants qui ne savent pas toujours où travailler individuellement ou collectivement.

L'identité intellectuelle de Sciences Po

Celle-ci doit être renforcée sur le plan pédagogique. Jean-Michel BLANQUER rappelle la grande tradition de Sciences Po de préparation au service public. Cette tradition doit être soulignée, conservée et appuyée, car elle a un impact sur l'ensemble des cursus. Il affirme que l'esprit de service public est aussi l'esprit d'intérêt général, et s'étend très au-delà de la seule fonction publique. Si la majorité des étudiants de Sciences Po ne travaillera pas dans la fonction publique, ces étudiants peuvent être porteurs des valeurs d'intérêt général du service public.

L'esprit d'entreprise

Symétriquement à l'identité intellectuelle de Sciences Po, l'esprit d'entreprise a guidé de nombreuses actions à Sciences Po ces dernières années. Pour Jean-Michel BLANQUER, cet esprit d'entreprise n'est pas l'apanage du secteur privé : l'entrepreneuriat peut imprégner le service public. Il affirme n'avoir cessé de prôner les valeurs de cet esprit d'entreprise – la créativité, la confiance, la vaillance – pour que la notion de service public soit complète. Ces valeurs doivent inspirer la vie pédagogique et éducative de l'établissement.

En conclusion, le titre du projet de Jean-Michel BLANQUER « chercher et enseigner les humanités du XXI^e siècle » témoigne d'une ambition à la fois conceptuelle et pratique, car Sciences Po est attendu pour proposer des débats renouvelés, et proposer de nouvelles pistes, alors même que la société se pose des questions fondamentales sur son avenir (environnement, économie, société, politique). Sciences Po doit ouvrir des pistes sur le plan intellectuel et montrer l'exemple dans sa capacité à organiser le débat et à former les étudiants. Ces derniers doivent être polyglottes (et non pas seulement maîtriser l'anglais), au sens le plus fort du terme. Il ne s'agit pas de savoir uniquement parler plusieurs langues, mais d'être à l'aise avec différents registres, tels le registre numérique ou les différents registres de langage dans la vie professionnelle et personnelle. L'étudiant polyglotte est un idéal pour Sciences Po. Pour Jean-Michel BLANQUER, cet idéal rejoint toutes les valeurs évoquées précédemment, qui sont des valeurs d'intérêt général.

Renaud DEHOUSSE remercie Jean-Michel BLANQUER pour son intervention. Il invite les membres du Conseil de direction à poser leurs questions.

Vincent BERGER explique que Sciences Po est membre fondateur d'un pôle de recherche et d'enseignement supérieur « Sorbonne Paris-Cité », qui est amené à devenir une communauté scientifique ou une communauté d'université, suivant les évolutions de la loi. Vincent BERGER demande en quoi il peut être intéressant pour Sciences Po de faire partie de cette future communauté d'université. Il interroge Jean-Michel BLANQUER sur les risques de complexification de la gouvernance et lui demande comment Sciences Po peut conserver son système de gouvernance, son autonomie et ses spécificités à l'intérieur de cet ensemble.

Jean-Michel BLANQUER déclare que l'intérêt de cet IDEX est affirmé dans son projet. Tout d'abord dans l'esprit de consolidation de ce qui a déjà été mené par Richard DESCOINGS. Le fait que cette entreprise soit déjà engagée est une première raison de poursuivre ce projet. La raison principale de l'attachement de Jean-Michel BLANQUER à ce projet réside dans les nombreux atouts qu'il comporte pour Sciences Po : sur le plan des moyens, avec les 28 millions d'euros d'intérêts annuels (tels qu'ils sont prévus) afin de lancer des appels à projet qui stimuleront les questions de recherche, d'enseignement et d'innovation. L'IDEX est aussi l'occasion d'avoir une masse critique décisive sur les

plans nationaux et internationaux. Jean-Michel BLANQUER affirme que les classements internationaux ne doivent pas être l'alpha et l'oméga de l'action de Sciences Po. Pour autant, l'institut doit se montrer attentif à ces classements. L'IDEX permettra un certain nombre de progrès en la matière. Il permettra également des complémentarités susceptibles d'atteindre des masses critiques scientifiques dans certains domaines. Philosophiquement, Sciences Po a des raisons profondes d'adhérer à l'IDEX. Au chapitre des risques légitimes, Jean-Michel BLANQUER, considère que l'existence de la FNSP est une garantie contre les craintes de dilution que l'établissement pourrait avoir en s'engageant dans ce projet. La FNSP est une fondation et constitue un point d'appui pour Sciences Po. Jean-Michel BLANQUER affirme que Sciences Po ne doit pas avoir peur de l'intégration, car le statut de l'IEP de Paris sera maintenu. S'agissant du devenir de Sciences Po, Jean-Michel BLANQUER pose la question d'un modèle de type Kennedy School of government d'Harvard ou d'un modèle plus spécifique, avec Sciences Po restant Sciences Po. L'institut devra travailler pour répondre à cette question. Il insiste sur la vaillance, qu'il a déjà évoquée dans sa présentation, et affirme que Sciences Po doit s'engager sans peur dans ce projet. Il note que Vincent BERGER le sait mieux que personne, puisqu'il a été l'un des principaux acteurs de ce projet avec Richard DESCOINGS.

Olivier BORRAZ rappelle que Sciences Po sort d'une période de crise de plus de 15 mois. Cette crise a notamment porté sur des questions de gouvernance. Olivier BORRAZ a entendu la référence au rapport de la Cour des comptes, mais il observe que la Cour des comptes n'est pas seule à avoir observé des dysfonctionnements. Il s'enquiert de la lecture de Jean-Michel BLANQUER de cette crise – son analyse – et lui demande quelles mesures il prendrait, à court terme, pour rétablir une forme de confiance au sein de l'institution.

Jean-Michel BLANQUER lui répond que les principes sont simples, mais que la mise en œuvre prendra du temps. S'agissant des causes de la crise, il déclare que la mort brutale de Richard DESCOINGS a été un facteur majeur. Ce décès a obligé les personnes exerçant des responsabilités à Sciences Po à inventer de nouvelles formules. L'appel à candidature qui a suivi ce décès a représenté une formule intéressante, et a constitué une ouverture. Mais Jean-Michel BLANQUER estime que l'institut n'est pas allé assez loin dans la logique de cet appel à candidature, qui supposait un processus ouvert, objectivant les critères et examinant avec équité l'ensemble des candidatures. Cette situation a créé diverses oppositions. Malgré tout, Jean-Michel BLANQUER constate que la fierté d'appartenir à Sciences Po et de constituer une communauté demeure. C'est là-dessus que l'institut doit se reposer pour rétablir la confiance. Jean-Michel BLANQUER déclare ensuite qu'il y a des règles et des institutions. Ces règles et ces institutions doivent fonctionner comme elles ont prévu de fonctionner. Le Conseil de direction et le Conseil d'administration de la FNSP sont les deux instances sur lesquelles Sciences Po doit se reposer. Il renvoie les membres du Conseil à ce qu'il évoque dans son projet sur l'esprit de composition et de légitimité de ces deux Conseils, puis évoque, dans le futur, des réformes sur leur composition. Il explique que ces réformes ne sont pas des révolutions. Le Conseil de direction tel qu'il se présente aujourd'hui répond aux proportions des différentes communautés de Sciences Po. S'agissant du Conseil d'administration de la FNSP, Jean-Michel BLANQUER affirme qu'il représente le legs de l'histoire, l'importance de la science et de la communauté Sciences Po. Il lui semble nécessaire de l'internationaliser, avec des personnalités scientifiques étrangères, et d'y assurer une représentation étudiante, de façon à créer un lien entre les deux Conseils et entre les deux catégories de représentativité. Pour Jean-Michel BLANQUER, il est possible de parvenir rapidement à une situation d'apaisement, car lorsqu'un directeur aura été désigné, les instances pourront fonctionner normalement. L'institut pourra discuter de ces sujets dans un esprit de calme, d'ouverture et de respect d'autrui, en mettant les différentes questions à plat, sans précipitation, en regardant les recommandations de la Cour des comptes et en créant un modèle de gouvernance qui conjugue légitimité et efficacité.

Gaspard GANTZER souhaite revenir sur la question de Vincent BERGER et dit n'avoir pas compris la position de Jean-Michel BLANQUER sur l'évolution de Sciences Po et son positionnement vis-à-vis du Pôle universitaire, notamment lorsqu'il a évoqué « Sciences Po reste Sciences Po » et la Kennedy School. En lien avec cette question, il interroge Jean-Michel BLANQUER sur la place qu'il réservera aux écoles au sein de Sciences Po. Il rappelle que Sciences Po a créé des écoles, et observe que la communauté universitaire française de droit n'a pas apprécié la création de l'Ecole de droit de l'institut. Gaspard GANTZER revient ensuite sur la procédure et sa transparence, et demande à Jean-Michel BLANQUER s'il serait d'accord, en tant que directeur de Sciences Po, qu'un nouvel appel à candidature, totalement transparent, ait lieu dans une période de cinq ans, avec le même processus, ou s'il souhaitera, en qualité de directeur, la tenue d'une autre forme de procédure.

Jean-Michel BLANQUER considérerait normal qu'il y ait un nouvel appel à candidature dans cinq ans. À ses yeux, la bonne durée pour un directeur de Sciences Po est de deux fois 5 ans, avec la capacité de réinterroger la légitimité du directeur après les 5 premières années. C'est dans cet esprit qu'il se présente. Il considère que tout ce qui a trait au savoir et à l'enseignement a besoin de durée, et de sillons tracés. C'est la raison pour laquelle il évoque les notions de consolidation et de long terme. Les innovations doivent être en cohérence avec ce qui a été tracé.

Revenant sur l'IDEX, Jean-Michel BLANQUER considère que c'est une opportunité qui permet d'ouvrir les collaborations avec les autres institutions. S'agissant de répondre à la question du visage qu'aura cette entité, Jean-Michel BLANQUER explique qu'il faut tenir compte d'aspects juridiques, pédagogiques, scientifiques et presque physiques. Chaque université va rester en son lieu et chacun va garder ses spécificités. C'est en considérant ce cadre qu'il a indiqué que Sciences Po resterait Sciences Po. Dans le même temps, Jean-Michel BLANQUER considère que beaucoup de choses doivent être précisées, qu'il y a plusieurs chemins possibles, et qu'il serait présomptueux de sa part d'affirmer des certitudes en la matière. Son propos concernant la Kennedy School visait à signifier qu'il est possible d'exister dans un ensemble plus vaste.

S'agissant des écoles internes de Sciences Po, Jean-Michel BLANQUER dit être favorable à leur principe. Il constate en revanche que leur construction a été empirique, au sens non péjoratif, et a débouché sur un paysage empirique. Ce paysage ne lui semble pas anormal : d'autres institutions sont dans la même situation. Au demeurant, Jean-Michel BLANQUER déclare qu'il faut être attentif au fait de ne pas créer des écoles pour créer des écoles, mais pour constituer un vrai projet pédagogique et scientifique. Jean-Michel BLANQUER note que l'école de droit a été citée, ce qui peut entendre un préjugé négatif de sa part vis-à-vis de la constitution de cette Ecole (Jean-Michel BLANQUER est professeur de droit). Il insiste sur le fait qu'il est un ami de Sciences Po depuis 20 ans et fait partie des professeurs de droit qui ont perçu avec bienveillance la création de cette école. Il précise en avoir parlé avec Richard DESCOINGS à plusieurs reprises. Jean-Michel BLANQUER ajoute que l'Ecole n'est pas dans une situation parfaite et qu'il y a encore beaucoup de choses à consolider pour qu'elle soit vraiment une école de droit. Mais le principe de sa création lui semble excellent.

Au sujet des écoles, Anna MICHAUT revient sur le projet de Jean-Michel BLANQUER, qui mentionne des contrats d'objectifs entre les écoles et l'institution. Elle rapporte que les étudiants craignent qu'à travers ces contrats d'objectifs, les écoles se voient fixer des objectifs vagues et que les décisions importantes qui les concernent ne passent pas par les Conseils démocratiquement élus. Elle évoque par exemple la création de la préparation au concours juridique, qui a été mise en place, puis votée. Cette préparation va par ailleurs à l'encontre de ce qui est souhaité par Sciences Po : une préparation payante, sans exonération des étudiants boursiers. Elle interroge Jean-Michel BLANQUER sur sa position.

Jean-Michel BLANQUER explique qu'une école doit avoir son projet scientifique et pédagogique, ainsi que son projet institutionnel. Il lui semble naturel que l'école elle-même prévoie des mécanismes de concertation sur les décisions qui sont à prendre. Il ne s'agit pas de se réunir sur chaque sujet et de nuire à l'efficacité générale de fonctionnement, mais de permettre à la communauté de se prononcer normalement sur les sujets qui la concernent. Jean-Michel BLANQUER ajoute que les phénomènes de féodalité doivent également être évités : il ne faut pas que les écoles « fassent leur petite cuisine » tandis que Sciences Po resterait une entité déresponsabilisée sur les notions importantes. La notion de contrat d'objectif s'inscrit dans ce cadre. Il est toujours possible de fixer dans ces contrats le fait que les évolutions soient concertées. L'esprit général de cette proposition est de responsabiliser tout le monde et de donner le pouvoir aux acteurs de développer leur créativité, tout en les responsabilisant. Le contrat d'objectif est un processus de déconcentration et de responsabilisation.

Renaud DEHOUSSE interroge Jean-Michel BLANQUER sur la taille des écoles et lui demande si l'idée est d'avoir deux ou trois grosses écoles qui structurent le paysage, ou des écoles de type « *small is beautiful* ».

Jean-Michel BLANQUER explique qu'il faut faire preuve de pragmatisme sur ce sujet. L'objectif n'est pas de voir fleurir de nombreuses petites écoles. Il évoque l'Ecole d'affaires publiques, qu'il faut observer et poursuivre avec intérêt. Cela rejoint la capacité de Sciences Po à faire travailler les sciences sociales, les domaines scientifiques et les niveaux, ensemble. Il évoque par exemple les affaires publiques françaises et les affaires publiques européennes, qui doivent être reliées. Jean-Michel BLANQUER affirme que l'institut doit rechercher des effets de masse critique. C'est un sujet qui suppose de la concertation. Il ajoute être favorable au principe de constitution des écoles et au fait que ces écoles ne soient pas des faux-semblants, mais qu'elles bénéficient d'une certaine force du point de

vue de la concertation et de la force scientifique. Jean-Michel BLANQUER considère en effet qu'il n'est pas possible de créer une école sur la base de deux ou trois sujets donnés, comme s'il s'agissait d'un laboratoire avec des spécialités. À son sens, les écoles ne sont pas des laboratoires, ce sont des lieux pédagogiques qui s'appuient sur des compétences scientifiques. Elles impliquent, vis-à-vis des étudiants, une certaine complétude des choses. Sciences Po doit faire en sorte qu'au sortir de l'École de droit, un étudiant soit un véritable juriste. Jean-Michel BLANQUER ajoute qu'aujourd'hui, un étudiant de Sciences Po peut passer au travers des institutions de la Ve république. C'est une problématique importante vis-à-vis de laquelle l'institut doit mettre en avant un certain nombre d'évolutions.

Marco MADINIER revient sur la question de la gouvernance et explique à Jean-Michel BLANQUER qu'il pose des principes de démocratie, de représentativité et de transparence, partagés par tous. Considérant l'importance de la communauté de Sciences Po, Marco MADINIER demande à Jean-Michel BLANQUER à quelle hauteur cette représentativité doit être présente au sein du Conseil d'administration de la FNSP, sachant qu'en l'état actuel des choses, 80 % des membres de ce Conseil sont cooptés.

Jean-Michel BLANQUER affirme que son projet contient quelques principes à ce sujet. Il insiste sur la notion de principe, car il lui semble impossible d'arriver à Sciences Po avec « des recettes toutes faites » et une volonté d'imposition. Il ajoute qu'il faut une représentation étudiante à la FNSP, mais c'est au Conseil de direction que cette représentation étudiante doit être la plus importante sur le plan quantitatif. Pour ce qui concerne le Conseil de la Fondation, il doit contenir à la fois une représentation étudiante et une représentation des anciens étudiants. Cet engagement lui paraît tout à fait conforme à la tradition et à la modernité universitaire. Jean-Michel BLANQUER observe que dans la plupart des grandes universités mondiales, les anciens étudiants ont beaucoup plus de poids qu'à Sciences Po. Il profite de cette occasion pour souligner que le Conseil d'administration des Alumni a soutenu sa candidature à l'unanimité. Il affirme que les anciens élèves représentent quelque chose de fondamental. Les étudiants doivent déjà avoir à l'esprit le fait d'être de « futurs anciens élèves ». À son sens, le passage par Sciences Po marque pour toujours une appartenance à l'institution, avec des relations maintenues. Son projet insiste sur l'esprit de tutorat, d'aide des plus anciens vers les plus jeunes, ce qui fonctionne aussi bien pour la communauté éducative qu'au-delà de cette communauté. Cette représentation étudiante au sein de la Fondation doit se traduire selon une proportion qui doit être discutée lors de prochaines concertations avec le directeur et les anciens élèves.

Laurent GERMAIN aborde la question des ressources de Sciences Po, et rappelle à Jean-Michel BLANQUER que son projet émet deux hypothèses dimensionnantes sur les deux principales ressources de l'institution : la stabilité des droits de scolarité et la stabilité des ressources provenant de l'État. Laurent GERMAIN observe qu'il reste peu de leviers pour accroître les ressources de Sciences Po. L'un de ces leviers repose sur la levée de fonds. À ce sujet, le dossier de Jean-Michel BLANQUER donne l'exemple de HEC, avec 100 millions d'euros levés en cinq ans. Laurent GERMAIN lui demande si c'est un exemple qu'il souhaite développer à Sciences Po, et l'interroge sur sa méthode pour réussir des levées de fonds qui, pour l'instant, ne sont pas très dimensionnantes. Il aborde une deuxième question, relative aux conditions d'admission à Sciences Po, et cite le dossier de Jean-Michel BLANQUER, en p. 22, qui évoque des voies d'évolution, notamment sur la diversité sociale de Sciences Po, tandis qu'en p. 23, il est indiqué que les voies d'admission doivent être stabilisées. Laurent GERMAIN souhaite voir cette ambiguïté levée.

Jean-Michel BLANQUER explique que le budget de Sciences Po provient, dans les grandes lignes, à 50 % de subventions publiques et à 25 % des droits d'étudiants. Il lui semble important d'agir sur les 25 % restants. Jean-Michel BLANQUER rappelle avoir pris l'engagement de ne pas augmenter les droits d'inscription des étudiants, car il considère que celui-ci a atteint un plafond. En tant que futur directeur, Jean-Michel BLANQUER souhaiterait parvenir à augmenter les subventions publiques, mais il n'est pas du tout certain d'y arriver au vu du contexte actuel. Il ajoute que l'atmosphère d'apaisement, de rassemblement, de travail de concertation facilitera le dialogue avec l'État, et permettra de maintenir son poids financier dans le futur. Jean-Michel BLANQUER tient à souligner que son expérience précédente lui a apporté un certain savoir-faire en matière de dialogue avec l'État. Revenant sur les 25 % restants sur lesquels il faut agir, Jean-Michel BLANQUER affirme qu'il existe plusieurs pistes : la levée de fonds, qu'il a pratiquée lors de ses précédentes fonctions. Il rappelle être président de l'institut des Amériques, qui rassemble 60 universités, et repose sur des fonds publics et sur la capacité de faire des partenariats avec des institutions de tous ordres : entreprises, institution internationale (Agence française de développement, banque internationale de développement). Jean-Michel BLANQUER estime qu'il faut « prendre son bâton de pèlerin », et être capable de lever des fonds, en faisant aussi

bien que certaines grandes écoles, qui ont connu d'importants succès en la matière. Par ailleurs, il revient sur l'IDEX, qui ouvrira à 28 millions d'euros annuels. Cette possibilité ne doit pas être négligée. Jean-Michel BLANQUER pointe également toutes les ressources potentielles de Sciences Po. Il revient sur la « *summer school* » évoquée dans son projet, et explique que si, jusqu'à présent, le patrimoine immobilier était considéré comme une charge dans le budget (au vu des 55 000 m² de Sciences Po), il pourrait à l'avenir être perçu comme une ressource. À cela s'ajoute la capacité d'expertise de Sciences Po. Jean-Michel BLANQUER affirme que des contrats de recherche remarquables ont été remportés par les équipes de Sciences Po. Il explique que les 35 % du budget consacrés à la recherche doivent être maintenus, et qu'il est possible d'aller plus loin. Revenant sur les capacités d'expertise, Jean-Michel BLANQUER affirme que l'institut se présente comme le lieu d'un débat d'idées, un lieu d'expertise dans des domaines où sa force est reconnue. Cette expertise peut être génératrice de moyens dans le futur.

Pour ce qui concerne la question de Laurent GERMAIN sur les évolutions, Jean-Michel BLANQUER déclare que son projet « chercher et enseigner les humanités du XXI^e siècle » insiste sur la nécessité de relier les savoirs. Il dit être extrêmement sensible au fait que la formation et le fait d'enseigner le réel s'appréhendent à partir de plusieurs angles, plusieurs disciplines et plusieurs façons de voir. À son sens, la richesse, dans la vie, est d'être capable de connaître ces différentes façons de voir : le fait de parler plusieurs langues, par exemple, permet d'entrer dans d'autres mondes. Le fait de parler plusieurs disciplines entre dans la même logique. C'est ce que Sciences Po doit montrer à travers son enseignement, mais aussi à travers son concours d'admission. Jean-Michel BLANQUER considère que la récente réforme du concours d'admission – dont il comprend l'inspiration et dont il partage les objectifs – a fait passer un message extrêmement ambigu, car il a pu vouloir signifier que Sciences Po perdait cet aspect des choses. Jean-Michel BLANQUER n'affirme pas qu'il rétablira l'épreuve de culture générale s'il est élu directeur, mais il explique que sur ce sujet, il faut éviter les embardées et éviter de changer les règles du jeu. Ce sujet devra être observé, évalué et impliquera une étude approfondie et scientifique. Sur ce point, Jean-Michel BLANQUER rappelle que certaines études montrent que l'épreuve d'anglais est infiniment plus discriminante que l'épreuve de culture générale dans d'autres concours (l'épreuve de culture générale pouvant être discriminante socialement). Ce débat doit être observé attentivement, sans précipitation. Jean-Michel BLANQUER affirme que son projet ne comporte pas de rétablissement immédiat de l'épreuve de culture générale. Son objectif est de mettre à plat ces concours pour savoir comment atteindre l'objectif d'ouverture sociale avec un message d'excellence : la capacité de savoir relier les savoirs entre eux.

Catherine BLANC déclare que le corps social de Sciences Po est riche de 900 salariés de droit privé. Elle souhaite connaître les pistes d'actions de Jean-Michel BLANQUER pour mettre en œuvre un dialogue social fécond, et permettre le dialogue de l'ensemble des communautés.

Jean-Michel BLANQUER indique qu'il fait référence, dans son dossier, au rapport de Technologia sur la question des rapports sociaux à Sciences Po. Il ajoute que chacun connaît le diagnostic : une fierté d'appartenance à Sciences Po et une fierté d'avoir participé au développement fantastique de ces dernières années, et dans le même temps, une forme de fatigue, mais aussi de gêne, par rapport aux questions de participation et de transparence. Jean-Michel BLANQUER explique que sa façon de concevoir cette question réside dans la concertation, dans des règles du jeu clairement établies, et dans une capacité à assurer transparence et discussion. Il ajoute que ce ne sont pas des paroles creuses, et que c'est ce qu'il a pratiqué dans l'une de ses fonctions. Il affirme avoir été directeur d'une structure beaucoup plus petite que Sciences Po, l'institut des hautes études d'Amérique latine, qui connaissait « de nombreux malaises sur beaucoup de sujets sociaux, avec des problèmes de communication entre les différents secteurs de cet institut. Jean-Michel BLANQUER déclare qu'on y retrouvait, en miniature, les mêmes secteurs qu'à Sciences Po. Pour résoudre la situation, il n'a cessé de relier les différentes manières de voir pour avoir des objectifs communs et créer un développement commun. Il déclare qu'il faut savoir se mettre autour de la table, établir des règles du jeu claires, et que ce sera l'état d'esprit de sa direction.

Vincent MARTIGNY affirme avoir deux questions, non liées entre elles : il explique qu'il y a 3000 maîtres de conférences vacataires à Sciences Po, et demande à Jean-Michel BLANQUER quelles sont ses pistes de propositions pour accentuer leur intégration et la valorisation de leur participation à l'enseignement de l'établissement. Sa deuxième question concerne l'une des priorités actuelles de l'enseignement de la recherche, formulée par l'actuel président de la République : la valorisation des diplômes de doctorat. Vincent MARTIGNY observe que Jean-Michel BLANQUER parle beaucoup de la valorisation des diplômés, qui trouvent un travail dans les six mois lorsqu'ils viennent de Sciences

Po. Pour autant, les points faibles de cette intégration concernent les jeunes docteurs. Il interroge donc Jean-Michel BLANQUER sur ses pistes pour répondre à ce problème d'intégration.

Jean-Michel BLANQUER explique que Sciences Po doit réussir une meilleure intégration des maîtres de conférences vacataires. Cette intégration doit d'abord passer par une meilleure communication interne. Cette capacité peut être renforcée par le plan numérique. Il ajoute que pour les maîtres de conférences qui le désirent, l'institut doit favoriser une implication plus forte, ce qui renvoie à des sujets financiers, avec un tutorat qui pourrait les concerner. Pour Jean-Michel BLANQUER, il faut éviter la situation du maître de conférences vacataire « qui vient, qui fait son cours et qui s'en va. » Sciences Po doit instaurer des lieux de discussion et jouer sur la fierté d'être membre de la communauté. Cette fierté se retrouve en règle générale chez tous les enseignants vacataires. Jean-Michel BLANQUER précise que la plupart de ces pistes d'intégration figurent dans son dossier. Au sujet des docteurs, Jean-Michel BLANQUER remarque qu'il y a deux questions dans la question de Vincent MARTIGNY : une première question sur l'intégration des docteurs qui se destinent à l'enseignement et la recherche. La seule réponse est celle de l'excellence : si l'institut a cultivé l'excellence dans les domaines qui lui sont reconnus, cette excellence sera le principal facteur d'intégration. Jean-Michel BLANQUER ajoute que certains doctorats correspondent à une insertion professionnelle. Ces sujets doivent être observés avec beaucoup de finesse, ne serait-ce que pour éviter d'embarquer des étudiants dans des impasses. Pour autant, le dialogue de l'établissement avec le monde du travail peut illustrer la possibilité de thèses, dès lors que la question de l'excellence reste le critère premier point.

Florence HAEGEL prévient qu'elle va poser une question quelque peu provocatrice et précise que tous les candidats seront traités à égalité, de ce point de vue. Sa question de porte pas sur le projet mais sur le parcours de Jean-Michel BLANQUER, en particulier sur son passage à la direction de l'Institut des Hautes Etudes de l'Amérique latine. En termes de rayonnement et d'attractivité scientifiques, l'IHEAL n'occupe pas vraiment la place qu'il pourrait avoir. Florence HAEGEL lui demande alors quelle analyse il fait de cette question.

Jean-Michel BLANQUER déclare en premier lieu qu'il ne considère pas cette question comme provocatrice. La réalité de cet institut est contraire à cette absence d'attractivité soulignée par Florence HAEGEL. Jean-Michel BLANQUER explique que lorsqu'il est arrivé à l'institut des hautes études d'Amérique latine, cet institut se trouvait sur une pente déclinante : la plupart de ces enseignants étaient sur le point de partir à la retraite, et l'institut vivait sur d'anciennes gloires des années 60 (sachant que les sciences sociales françaises se sont beaucoup illustrées avec les terrains latino-américains). Après l'arrivée de Jean-Michel BLANQUER, l'institut a connu des changements considérables : de nouvelles chaires ont été créées, l'institution a été internationalisée et accueille de nombreux étudiants (dont certains de Sciences Po). Pour mener cette institution plus loin, Jean-Michel BLANQUER explique avoir développé un projet, l'institut des Amériques, un groupement d'intérêt scientifique qui rassemble 60 établissements, dont Sciences Po. L'IHEAL aura été le noyau dur de cet institut. Jean-Michel BLANQUER rappelle que les questions d'enseignement supérieur sont des questions de très longue durée. Lorsqu'il est arrivé à l'institut, la question de sa disparition était posée. Aujourd'hui, il s'agit d'une toute petite structure, incomparable à Sciences Po par sa taille. Il est normal que son objet n'aille pas plus loin que l'Amérique latine. Mais à cette échelle, l'institut est passé d'une structure déclinante et en voie de disparition, en fer de lance d'un projet beaucoup plus vaste, qui rassemble d'autres institutions dont Sciences Po, et permet de répondre à un certain nombre de choses. Jean-Michel BLANQUER précise que l'institut des Amériques a été noté très positivement dans le dernier concours LABEX. Il a été recalé deuxième vague, avec des appréciations très positives sur le plan de l'excellence. Il ajoute, de façon plus générale, qu'un directeur d'institution n'est pas à lui seul l'excellence scientifique de la maison qu'il dirige et doit faire avec ce qu'il a. En revanche, le directeur d'une institution est en situation de créer un écosystème favorable à cette excellence. Jean-Michel BLANQUER affirme que c'est ce qu'il s'emploiera à faire s'il est élu directeur de Sciences Po.

Raphaëlle REMY-LELEU explique être intéressée par l'esprit du service public, qui figure dans le projet de Jean-Michel BLANQUER. Elle rappelle qu'au terme de leurs études, et selon lui, les étudiants doivent avoir cet esprit de service public, même si une partie d'entre eux ira travailler dans le privé. Elle demande à Jean-Michel BLANQUER quelle est sa conception de Sciences Po, en tant qu'établissement supérieur faisant partie du service public, au regard de la question de la démocratisation. Elle revient sur le fait que Jean-Michel BLANQUER évoque dans son projet l'absence d'augmentation des inscriptions et l'ouverture à l'international et à l'Europe. Elle lui demande si ces frais d'inscription doivent être gelés, ou si les choses peuvent encore être améliorées. Elle ajoute que de nombreux dysfonctionnements ont été notés [par les élus étudiants] sur l'absence de prise en compte de la situation sociale pour les

étudiants étrangers hors Union européenne. Concernant les conditions d'entrée à Sciences Po, elle explique que les voies d'admission sont l'autre corollaire de la démocratisation qui fait partie des missions du service public. Raphaëlle REMY-LELEU ajoute que l'autre tenant de cette conception du service public est le droit des usagers et leur concertation. Au vu de ce qui s'est passé le 27 février dans l'amphithéâtre BOUTMY, Raphaëlle REMY-LELEU demande à Jean-Michel BLANQUER ce qu'il pense des revendications qui ont été portées, notamment la question d'un engagement des candidats pour débattre et l'inclusion de la communauté de Sciences Po dans le processus de décision du nouveau directeur.

Jean-Michel BLANQUER affirme qu'il ne s'agit pas de « geler » les droits d'inscription, mais de ne pas les augmenter hors inflation. Il considère que sur ce sujet comme sur d'autres, il y a des évaluations à faire et des pistes d'amélioration à constituer. Jean-Michel BLANQUER dit être un adepte de la méthode expérimentale, qui suppose sans arrêt de fonctionner par essais-erreurs-évaluation et inflexion. Il ajoute avoir lu ce qui a été écrit sur le sujet et dit en partager l'essentiel : il est souhaitable d'avoir un lissage, de façon à éviter les effets de seuil. Il faut évidemment considérer les conditions sociales des uns et des autres en fonction de leur régime géographique. Jean-Michel BLANQUER dit adhérer à ces principes. Concernant le concours d'admission, il explique que ce sujet doit être consensuel au sein de la communauté. Le concours d'admission ne doit pas faire l'objet de changements qui n'ont pas été conçus consensuellement. Ici encore, des évaluations doivent être menées. Pour Jean-Michel BLANQUER, Sciences Po doit envoyer le message de l'importance des humanités, et de l'importance du lien entre les savoirs. À propos des événements du 27 février et du débat public, Jean-Michel BLANQUER dit être favorable au débat public, pratiquement en toutes circonstances. Autrement dit, il ne serait pas gêné d'avoir à défendre ses idées devant un autre public que celui du Conseil de direction. Ceci étant dit, il considère que les instances prévues pour la désignation du directeur de Sciences Po doivent être respectées. Il ajoute que la crise que traverse Sciences Po dure depuis plusieurs mois et qu'il est désormais souhaitable d'en sortir à travers la désignation du directeur entre aujourd'hui et demain. Jean-Michel BLANQUER affirme que les derniers événements montrent que les Conseils ont un choix réel à effectuer.

Renaud DEHOUSSE remercie Jean-Michel BLANQUER pour sa participation à ce débat. Il s'excuse auprès de celles et ceux qui n'ont pas pu intervenir, précisant qu'ils auront l'occasion d'intervenir auprès des autres candidats.

Jean-Michel BLANQUER quitte la salle.

Renaud DEHOUSSE précise aux membres du Conseil qu'une pause d'une dizaine de minutes sera faite à l'issue des auditions.

c) Audition de Frédéric MION

Renaud DEHOUSE remercie Frédéric MION d'avoir accepté de rencontrer les membres de ce Conseil et lui cède la parole.

Frédéric MION affirme être très honoré d'être entendu par le Conseil de direction, dans une configuration élargie à certains membres du Conseil de la Fondation. Il ajoute que la dernière fois qu'il s'est rendu dans la présente salle remonte à une dizaine d'années : il assurait une direction d'étude de préparation à la rédaction de note sur dossier juridique. Frédéric MION affirme son grand attachement à Science Po, institution fière de ses singularités. Il dit admirer l'œuvre des fondateurs de 1872, des refondateurs de 1945, et de ces autres refondateurs qu'ont été Alain LANCELOT et Richard DESCOINGS. Pour Frédéric MION, l'institut n'est pas à l'aube d'une nouvelle révolution copernicienne. Il s'agit pour lui de réaliser et d'accomplir les promesses qui étaient en germe dans toutes les réformes engagées depuis 15 ans et de parachever la mue que Science Po a entreprise. Il s'agit également de réparer les dommages de 18 mois de crise, de restaurer le lien de confiance entre l'institution et ses personnels, ses étudiants, ses enseignants, et de rétablir son image vis-à-vis de l'extérieur et vis-à-vis des institutions étrangères, partenaires de Sciences Po, qui s'interrogent légitimement sur une crise de succession qui se prolonge. Frédéric MION souhaite remettre Science Po sur la voie de son développement, dans la fidélité à sa mission de service public et dans une confiance renouvelée avec ses tutelles. Ces missions, vastes et larges, sont tracées pour le futur administrateur et directeur. Frédéric MION ajoute avoir tenté d'exposer, dans son document écrit, les orientations qui lui semblent devoir guider l'action du futur directeur et administrateur. Il dit cependant avoir conscience du caractère lacunaire, voire parfois naïf, des orientations ainsi proposées. Il explique que cette naïveté est

la conséquence de ce qu'il a observé l'institution à distance et n'a pas été partie prenante à son quotidien depuis de longues années. À travers ses échanges des derniers jours avec les étudiants et les personnels, Frédéric MION affirme avoir pu mesurer que sur certains points, les appréciations qui avaient été les siennes au stade de la rédaction de son projet écrit étaient assez décalées de la réalité, notamment en ce qui concerne le malaise que traverse l'institution depuis quelques mois. Frédéric MION explique avoir découvert un malaise beaucoup plus profond et plus aigu que la perception qu'il pouvait en avoir en tant qu'observateur extérieur. Cette situation appelle des traitements et des remèdes adaptés à court terme. Frédéric MION n'entend pas reprendre tous les points qu'il a tenté de traiter dans le document écrit, mais souhaite attirer l'attention du Conseil sur quelques points qui méritent une attention plus particulière.

Il explique que le grand dessein qui était celui de Sciences Po ces dernières années – soit le fait de s'inscrire durablement dans le rang des meilleures universités dans les sciences humaines et sociales sur un plan mondial – doit être appréhendé cycle de formation par cycle de formation et centre de recherche par centre de recherche. Frédéric MION estime que les premiers cycles ne posent pas aujourd'hui les problèmes les plus cruciaux, et aborde directement les deuxièmes cycles. De son point de vue, le travail de structuration des deuxièmes cycles mérite encore d'être affiné. Les deuxièmes cycles présentent une offre de formation foisonnante, voire pléthorique, qui appelle un effort de simplification et de rationalisation, sans pour autant perdre de vue la nécessité d'adapter les formations à un monde qui change et à des besoins en évolution des employeurs et des étudiants.

Frédéric MION explique que la création des écoles à partir de 2005 a été un enrichissement considérable pour l'institution. Il ajoute que le travail en la matière n'est sans doute pas achevé, et qu'il est notamment important de mener à son terme la réflexion engagée de longue date sur la création d'une école des affaires publiques, en étant très clair sur son ambition intellectuelle, son périmètre, et en s'assurant que ce projet soit mené en bonne intelligence avec les différentes écoles post-concours de la fonction publique.

Frédéric MION ajoute que l'appartenance de Sciences Po au PRES Sorbonne Paris-Cité est également un gage d'enrichissement pour les étudiants en 2^e cycle et en 3^e cycle. Cette appartenance est la possibilité d'une interdisciplinarité pour traiter de thèmes nécessairement pluridisciplinaires et interdisciplinaires : les thèmes nouveaux sur l'environnement, le numérique, la santé, les énergies. Derrière cette appartenance au PRES, Frédéric MION distingue une ambition intellectuelle nouvelle qui constitue une richesse pour Sciences Po.

Revenant sur les troisièmes cycles et la recherche, il explique que c'est pour eux que les efforts de Sciences Po ont été les plus significatifs et les plus remarquables au cours des toutes dernières années. Il ne revient pas sur les résultats des équipes de recherches de Sciences Po vis-à-vis des financements sur projet. Il considère que l'effort doit être poursuivi pour s'approcher progressivement de la taille critique qui permettra à Sciences Po d'exister véritablement dans les classements internationaux. Il faut donc continuer à recruter de nouveaux enseignants-chercheurs permanents, au meilleur niveau, et faire en sorte de leur offrir à Paris des conditions de travail et de vie de nature à les stabiliser dans leur poste. Sur ce point, il explique que les arrivées sont positives, mais que les départs restent toujours possibles.

À cela s'ajoute un défi de nature organisationnelle, plus structurel, qui constitue l'un des éléments de la maturité scientifique de Sciences Po, sur lequel il faut travailler. Frédéric MION affirme qu'il faut renforcer les structures chargées de définir et de mettre en œuvre la politique scientifique. Il lui semble nécessaire de revivifier et de moderniser les organes statutaires prévus à cet effet et de créer un poste de directeur scientifique, avec des compétences étendues, qui couvriraient à la fois les centres de recherche, les départements disciplinaires, et l'école doctorale. Ce directeur scientifique appartiendrait au Comité exécutif de Sciences Po et aurait à gérer l'ensemble des carrières des enseignants et chercheurs permanents de Sciences Po, les recrutements, devrait déterminer les modalités de participation du corps enseignant permanent à la définition des maquettes pédagogiques, et veiller à la qualité de l'enseignement dispensé dans l'ensemble des programmes de l'école. Pour Frédéric MION, ce rôle central doit être incarné par une personnalité de renom, si possible avec une légitimité internationale sur le sujet. Cette personnalité sera le bras droit du futur directeur en matière de politique scientifique.

Frédéric MION passe rapidement, faute de temps, sur un point traité dans son dossier, relatif à la nécessité de poursuivre les efforts en termes de diversité à Sciences Po : diversité sociale, diversité internationale..., et évoque un point non traité dans son dossier, qui revêt une grande importance : la question de la vie étudiante, sous toutes ses formes. À son sens, l'institution peut contribuer à accompagner cette vie étudiante dans toutes ses dimensions. Celle de la vie associative, qui peut être

soutenue plus activement qu'actuellement, et le logement. Frédéric MION affirme qu'il est possible d'imaginer une politique en matière de logement étudiant, notamment à Paris. Il ne s'agit pas pour l'Institut de se substituer au CROUS, mais d'élaborer en lien avec lui des modalités de soutien spécifiques, par exemple en matière de cautionnement. Il est aussi possible que l'Institut constitue une offre locative à destination de ses étudiants, sur conditions de ressources, en lien avec les bailleurs sociaux. Ces différentes mesures pourraient contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des étudiants de Sciences Po, à Paris et dans les autres sites. Cette qualité doit également passer par les services rendus aux étudiants, dont la qualité est perçue comme bonne, mais qui reste perfectible. Pour Frédéric MION, tout cela ne sera possible qu'à travers le développement des ressources de Sciences Po.

Cette question des finances sera centrale pour le prochain directeur, d'autant plus que la part des financements publics, qui constituent un peu moins de la moitié des ressources de Sciences Po, n'est pas amenée à croître dans les années qui viennent. Frédéric MION ajoute qu'au mieux, ces financements se stabiliseront, mais en euros constants. Il ajoute que la part des financements issus des droits de scolarité n'est pas non plus amenée à croître, car le montant de ces droits a atteint le maximum supportable. C'est donc sur d'autres ressources que Sciences Po devra fonder sa politique de développement. Frédéric MION affirme qu'il n'y a pas de panacée en la matière, mais qu'il est possible de faire une pluralité de choses : en premier lieu tirer un meilleur parti des nombreuses implantations immobilières de Sciences Po à Paris et dans les régions. Sur ce point, Frédéric MION affirme que Sciences Po dispose d'un grand patrimoine pour partie sous-utilisé, notamment en été, dont il est possible de tirer parti pour organiser des sessions de formation, des universités d'été, des préparations aux concours, des séminaires d'entreprise. Par ailleurs, un effort très important doit être réalisé en matière de formation continue, domaine dont Frédéric MION estime qu'il recèle encore des marges de progression, si on observe les résultats obtenus par des institutions de rang comparable. Un dernier effort majeur, central, doit être fait en matière de mécénat, notamment pour ce qui concerne les donateurs individuels, en lien avec l'association des anciens élèves. Pour Frédéric MION, un nouveau partenariat doit être imaginé à cette fin entre l'association des anciens élèves et Sciences Po.

Toujours dans le domaine des ressources financières, Frédéric MION aborde le point des ressources destinées à la recherche, qui sont généralement obtenues dans le cadre d'appel à projets. Ces ressources seront décisives pour l'avenir mais elles sont naturellement affectées aux seuls projets pour lesquels elles ont été obtenues. Il note que ces ressources, généralement destinées à une équipe de chercheurs, peuvent quitter Sciences Po si cette équipe quitte elle-même Sciences Po...

Frédéric MION conclut son intervention sur la question de l'adaptation des structures et de la gouvernance de Sciences Po. Il déclare que la crise que traversent l'Institut et la Fondation depuis 18 mois a mis à nu de réelles carences dans l'organisation et la gouvernance. Il explique que le désarroi dans lequel la mort de Richard DESCOINGS a laissé Sciences Po témoigne *a posteriori* d'une centralisation excessive, de l'absence quelque peu préoccupante de procédures écrites sur un certain nombre de points et d'une forme d'opacité qui n'est plus compatible avec le fonctionnement d'une institution moderne d'enseignement supérieur et de recherche. Frédéric MION s'étonne de l'absence d'un organigramme à Sciences Po, et explique que ce qui est vrai au niveau global se décline souvent dans les structures. Il affirme n'être pas certain que chaque salarié de Sciences Po sache avec exactitude où commencent ses compétences, où elles s'achèvent, et où elles se situent dans l'organisation générale. Il en résulte des doublons pédagogiques et administratifs, une surcharge de travail pour certains, une affectation suboptimale des ressources entre services, et des situations de souffrance au travail, mises en lumière par le bilan réalisé en 2011 par le cabinet Technologia. Frédéric MION rappelle que ce cabinet a préconisé un certain nombre de mesures qu'il convient de mettre en œuvre.

Clarifier les modes de fonctionnement de Sciences Po et restaurer la confiance avec les pouvoirs publics passe aussi par une structuration ou un renforcement des fonctions de gestion et d'administration. Frédéric MION précise que ces propos n'ont pas pour objet de critiquer les personnes qui occupent aujourd'hui ces fonctions, et qui font très bien leur métier. Mais il estime qu'il faut regrouper l'ensemble de ces fonctions sous l'égide d'un secrétaire général ou d'un directeur général des services : une personnalité capable de chapeauter l'ensemble des fonctions supports de Sciences Po (finances, ressources humaines, juridiques, immobilier, moyens généraux, informatique). Cette personne devra également être en mesure de discuter avec les tutelles, afin que cette mission ne soit plus réservée au seul directeur et administrateur. Frédéric MION explique qu'il s'agirait d'avoir, sur la fonction administrative, le pendant de la fonction de directeur scientifique, évoquée précédemment.

Il considère enfin que le moment est venu d'engager une réflexion sur la composition, les attributions, et sur les modes de fonctionnement des organes de gouvernance de Sciences Po, et ses Conseils, en

particulier. Il affirme qu'il est par exemple temps de réfléchir à une ouverture du Conseil d'administration de la Fondation à des représentants des étudiants ou d'autres parties prenantes à la vie de l'institution. Frédéric MION conclut son intervention en expliquant que les éléments qu'il vient de décrire n'auront de sens que s'ils sont portés par l'ensemble de la communauté de Sciences Po.

Renaud DEHOUSSE remercie Frédéric MION pour son intervention et cède la parole aux membres du Conseil, pour leurs questions.

Gaspard GANTZER interpelle Frédéric MION sur son parcours extrêmement varié dans le secteur privé, et lui demande quelles seront, à son sens, les expériences qui lui seront utiles pour diriger Sciences Po. Il lui demande ensuite quelles seront les premières décisions qu'il prendra au regard de la crise que traverse Sciences Po pour soigner les plaies.

Frédéric MION considère que la première question est assez redoutable. Il dit avoir l'envie de répondre que tout ce qu'il a fait dans son parcours professionnel est utile pour assurer les fonctions auxquelles il prétend aujourd'hui. Il affirme que ses 7 années passées dans le service public lui ont permis de comprendre le fonctionnement des pouvoirs publics. Sciences Po étant un élément substantiel du service public, de l'enseignement supérieur et de la recherche, la relation avec les tutelles revêt une dimension importante. Frédéric MION estime que son expérience dans le secteur privé lui a permis de parfaire sa compréhension des méthodes de gestion d'une institution. Si tout n'est pas transposable, il estime que des leçons peuvent en être tirées. C'est également dans ce secteur qu'il a côtoyé beaucoup des métiers auxquels prépare Sciences Po, qui voit 80 % de ses diplômés se diriger vers le secteur privé. Il ajoute que son expérience professionnelle à Sciences Po, entre 1996 et 1999, lui a permis d'apprendre un peu de l'âme de Sciences Po. Cette expérience s'est poursuivie et développée dans une expérience de cabinet au ministère de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur, où Frédéric MION dit avoir eu l'occasion de travailler sous un angle plus administratif les questions qui continuent d'agiter Sciences Po.

Concernant les plaies liées à la situation de ces derniers mois et sa capacité à les panser, Frédéric MION dit ne pas croire au remède miracle. Il considère que Sciences Po a besoin d'un directeur et que la communauté a besoin de sentir que son directeur est au « contact des troupes. » Aussi, s'il devait être nommé directeur et administrateur, son premier souci serait de se rendre à la rencontre des personnels et des étudiants, là où ils sont : centres de recherche, services, amphis, campus en régions. Frédéric MION considère que cela est vital pour renouer quelque chose qui s'apparente à un lien personnel. Il lui importe d'avoir ce contact avec toutes les populations de la maison.

Vincent BERGER explique que Sciences Po est membre fondateur d'un pôle de recherche et d'enseignement supérieur, que Frédéric MION a mentionné comme stratégique dans son document de projet. Vincent BERGER s'enquiert des difficultés, des inquiétudes sur la gouvernance de ce futur ensemble, qui commence à être décrit dans la loi comme une communauté scientifique. Il demande à Frédéric MION comment il envisage l'inscription de Sciences Po dans cette communauté d'universités tout en faisant en sorte de conserver son identité et ses spécificités.

Frédéric MION considère que la clef pour Sciences Po est de parvenir à s'insérer dans un ensemble universitaire plus vaste sans renoncer à ce qui fait son originalité et à son autonomie, qui constitue l'une de ses plus grandes richesses. Il affirme que les pouvoirs publics ont voulu laisser aux pôles en voie de constitution, la plus large souplesse en termes de définition des organes de gouvernance. Le projet de loi prévoit de mettre une boîte à outils institutionnelle à destination de chacun des pôles. Il appartiendra donc aux pôles eux-mêmes de définir le degré d'intégration qu'ils souhaitent sur les plans administratifs et structurels. Pour Frédéric MION, Sciences Po doit, au sein du PRES, faire valoir sa volonté de préservation de son autonomie. Il ajoute que l'intérêt du PRES est d'y consentir, dans la mesure où la richesse du PRES s'appuie sur l'image de marque des établissements qui le rejoignent. Or, la marque Sciences Po a une très grande valeur, et le PRES ne gagnera rien à voir cette marque disparaître dans une entité trop centralisée ou aux structures trop lourdes.

Olivier BORRAZ revient sur les problèmes de gouvernance évoqués par Frédéric MION – centralisation excessive, absence de procédures écrites et opacité – et l'interroge sur sa volonté d'engager des réformes. Il lui demande comment, concrètement, il va s'attaquer à ce problème et quelles sont les mesures qu'il envisage à court ou moyen terme.

Frédéric MION déclare qu'il n'a pas entre les mains, aujourd'hui, de projet d'architecture institutionnelle pour Sciences Po qui soit abouti. Il explique qu'il serait présomptueux de sa part de prétendre élaborer un tel projet seul. Il affirme que ces différentes questions ne peuvent trouver de résolution en chambre, de manière solitaire. Il apparaît nécessaire de s'appuyer sur des personnes compétentes, par la constitution d'une commission de taille resserrée, encore à qualifier, qui devra réfléchir à cela avec un terme rapproché, fixé par un calendrier (Frédéric MION évoque l'été ou l'automne).

Renaud DEHOUSSE demande une précision à Frédéric MION sur la gouvernance scientifique et la nomination d'un directeur scientifique qui bénéficierait éventuellement d'un droit de regard sur la scolarité. L'histoire récente de Sciences Po montre l'importance des procédures de désignation. Comment, dès lors, serait désigné ce directeur scientifique, qui aura à agir en harmonie avec la communauté scientifique ?

Frédéric MION considère qu'il faut faire preuve de pragmatisme et de réalisme. Il constate, comme tous l'ont relevé, qu'il n'est pas issu du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche. Son parcours de formation (assez long) de dix ans aurait pu le diriger vers l'enseignement et la recherche. Mais il a décidé de changer son orientation en cours de route. N'étant ni un chercheur, ni un enseignant, ni un expert des arcanes intimes du monde de l'enseignement supérieur et de la recherche, il considère que le choix de cette personne devra, de la même façon que pour le directeur, s'appuyer sur un Comité de recherche qui dressera à l'attention du directeur une liste des personnes qui présentent les qualités nécessaires pour assumer cette fonction.

Julie MEYNIER demande à Frédéric MION ce qu'il pense de la proposition de résolution votée par l'assemblée générale, le 27 février, d'un débat public. Elle lui demande en outre s'il considère que ce débat accroîtrait la légitimité du nouveau directeur administrateur. Elle l'interpelle ensuite sur les « mesures à court terme », qu'il envisage à propos de la crise profonde qu'a traversée Sciences Po et lui demande quelles sont exactement ces mesures. Julie MEYNIER aborde ensuite la dualité entre le Conseil de direction et le Conseil d'administration et remarque que Frédéric MION n'envisage pas de changement de statut. Elle lui demande s'il envisage des réformes du Conseil d'administration, sachant que ce Conseil est composé à 80 % de membres cooptés. Julie MEYNIER s'enquiert ensuite du droit de vote des étudiants intégrés à ce Conseil. Au chapitre des financements, Julie MEYNIER interroge Frédéric MION sur ce qu'il envisage vis-à-vis des frais d'inscription et du mécénat d'entreprise, et partant du développement de ce mécénat, l'interroge sur la garantie de l'indépendance de Sciences Po.

Frédéric MION explique à propos du débat public qu'il n'est ni responsable ni comptable de la procédure de sélection que les Conseils ont arrêtée pour asseoir leur choix. Il estime n'avoir aucune opinion positive ou négative à émettre vis-à-vis de cette procédure. À propos du débat public en tant que tel, il considère que sa tenue reviendrait à récuser les procédures mises en place et à récuser la démocratie représentative, telle qu'elle est prévue à Sciences Po. Frédéric MION rappelle que les Conseils comportent des élus auxquels il appartient de faire leur travail et de représenter les populations qui les ont élus. Au nom de ces populations, il leur appartient de participer à l'élaboration des décisions qui concernent la vie de l'institution, à commencer par le choix du directeur-administrateur. Frédéric MION affirme qu'il ne serait pas cohérent de recourir à des modalités de fonctionnement s'apparentant à la démocratie directe. Il ajoute que si un tel débat était organisé, il n'y participerait pas, car cela ne lui semble pas conforme aux principes d'organisation de cette institution.

Concernant les mesures à court terme envisagées vis-à-vis de la crise, Frédéric MION explique qu'il faut engager une réflexion sur la réforme de l'organisation et de la gouvernance de Sciences Po. Cette réforme ne peut être engagée par le seul directeur et implique la constitution d'un groupe de réflexion, avec un plan de route et un calendrier. Frédéric MION précise qu'il n'envisage pas de remise en cause de la dualité entre la Fondation et l'Institut. Il estime que cette dualité est riche, féconde, qu'elle garantit le fondement de l'autonomie de Sciences Po, et témoigne de l'originalité de sa structure et de sa place dans l'enseignement supérieur de la recherche en France. Revenant sur le Conseil d'administration de la Fondation, Frédéric MION rappelle qu'il propose l'ouverture de ce Conseil à des populations qui n'y figurent pas aujourd'hui. Il lui semble possible d'envisager une présence plus permanente des étudiants dans ce Conseil. Concernant les financements, Frédéric MION réitère le fait que les financements publics n'ont pas vocation à croître dans les années qui viennent. Pour autant, cette absence de croissance ne doit pas conduire Sciences Po à renoncer à son développement. Frédéric MION comprend

ensuite que Julie MEYNIER oppose le recours à des financements privés et l'indépendance nécessaire de l'institution. Il affirme que cette opposition n'a pas lieu d'être. Il ne voit pas en quoi le fait de développer l'offre de formation continue priverait l'institut de son indépendance. De la même manière, il considère que le recours au mécénat n'est nullement de nature à compromettre l'indépendance de l'institution : en confortant ses moyens matériels, elle est au contraire de nature à la renforcer.

Daniel MUGERIN aborde le parcours universitaire impressionnant de Frédéric MION, qui a suivi la voie royale de l'enseignement français. Il évoque son séjour aux États-Unis et explique que Sciences Po a un corps étudiant très internationalisé et un corps enseignant qui l'est de plus en plus. Dans cette perspective, il demande à Frédéric MION quelles innovations pédagogiques américaines l'inspirent le plus et pourraient faire l'objet d'une adaptation à Sciences Po.

Frédéric MION indique avoir eu le sentiment depuis deux jours que la véritable voie royale était plutôt l'enseignement et la recherche. Il remercie en tous cas Daniel MUGERIN pour le qualificatif, puis explique avoir passé une année de formation aux États-Unis. Il déclare que cette année a été moins féconde sur le plan universitaire que sur le plan personnel, et précise qu'il n'a pas été aussi assidu qu'il aurait pu être souhaitable... Il explique s'être rendu à Princeton dans le cadre d'un accord d'échange avec l'École normale supérieure. Il ajoute avoir suivi des cours passionnants et, du fait de l'absence de diplômes afférents à ses cours, dit avoir profité de tous les aspects de la vie universitaire aux États-Unis. Frédéric MION constate que la présence de nombreux étudiants étrangers imprègne la pédagogie de Sciences Po et souligne que les enseignements en langue étrangère, essentiellement en anglais, qui existaient de façon embryonnaire lorsqu'il y était élève, sont devenus incontournables au moment où il occupait la place de chargé de mission à Sciences Po. C'est l'une des innovations qui lui semblent très importantes en termes de pédagogie. Pour le reste, il explique que ce qui caractérise le plus les modes d'enseignement anglo-saxon est leur interactivité. La formule du séminaire au cours duquel l'étudiant arrive en ayant, en principe, déjà assimilé la matière, participe du mode de l'échange, d'une forme de maïeutique, et Frédéric MION dit ne pas être certain que cette forme soit dominante dans l'enseignement à Sciences Po. Les modes d'enseignement français restent à son sens marqués par une forme de transmission magistrale du savoir, qui répond aux traditions et à l'histoire française. Frédéric MION déclare que s'il devait s'inspirer d'un modèle étranger pour innover, c'est dans ce sens que Sciences Po pourrait se diriger, en recourant à toutes les possibilités offertes de surcroît par le numérique. Il précise n'avoir toutefois aucune prétention à une vision complète des questions pédagogiques.

Catherine BLANC revient sur la notion de diversité, évoquée dans le projet de Frédéric MION, et explique qu'aujourd'hui, de grandes questions autour de la diversité, de la gouvernance des entreprises et au plus haut niveau de l'État se posent vis-à-vis de l'ouverture de postes sur des parcours très différents. Dans cette perspective, Catherine BLANC demande à Frédéric MION en quoi son curriculum vitae ne correspond pas à la reproduction sociale des élites.

Frédéric MION déclare qu'il s'agit d'une question à plusieurs entrées et dit n'être pas certain de prendre la bonne. Il affirme n'être pas sûr que ses parents comprennent ce qu'il fait aujourd'hui dans cette salle. À travers cette remarque, Frédéric MION doute être un élément de cette reproduction. Cela étant, il ajoute être un homme et être blanc, donc de fait assimilable au modèle dominant des élites en France. Frédéric MION indique ensuite qu'il est possible de contrecarrer ce modèle en faisant appel, pour l'entourer, à des gens qui n'y correspondent pas.

Antonin THYRARD revient sur la multiplication des écoles et des masters, qui prennent généralement de grandes libertés pédagogiques. Il demande à Frédéric MION comment il envisage l'implication de la communauté de Sciences Po dans la gestion pédagogique de ces différentes écoles, à la manière des UFR, dans les universités. Il l'interroge ensuite sur l'articulation qu'il souhaite donner aux prises de position pédagogiques des différentes écoles avec les Conseils centraux de Sciences Po : le Conseil de direction, la Commission paritaire et le Conseil scientifique.

Frédéric MION constate que les principales écoles de Sciences Po sont dirigées par des personnes issues du monde scientifique et du monde de la recherche. Ces personnes ont donc légitimité à élaborer une politique scientifique. Frédéric MION n'envisage pas que le directeur scientifique ait une autorité sur ces écoles, mais il considère que ce directeur aura vocation à dialoguer avec les directeurs de ces écoles, dans le cadre du comité décanal, pour réfléchir à l'offre de formation proposée et à la façon dont les

enseignements sont assurés. Frédéric MION rappelle avoir évoqué le droit de regard du directeur scientifique sur la qualité des enseignements. Il ne peut préjuger de la forme que ce droit prendra, mais il lui semble possible de créer une commission ouverte aux membres de la communauté scientifique de Sciences Po qui puisse se prononcer sur l'opportunité de créer ou non les nouveaux cours ou les nouveaux programmes de formation. Frédéric MION ne pense pas que toutes les questions auront vocation à remonter au Conseil de direction de l'institut.

Clara KOENIG interpelle Frédéric MION sur le fait que la réussite des réformes engagées par Sciences Po ces dernières années a également été portée par le développement des campus en région. Elle demande davantage de détail sur ce projet de Frédéric MION quant aux campus de Dijon et Nancy, et précise que les étudiants sont attachés à leurs campus, qui participent de la place de Sciences Po, en France, dans le paysage universitaire. Clara KOENIG ajoute que dans les campus délocalisés, de nombreux étudiants n'appartiennent pas à l'espace communautaire européen et ne bénéficient pas des primes de scolarité progressive. Elle souhaite savoir ce que Frédéric MION en pense, sachant qu'il est important de tenir compte de la situation sociale de ces étudiants étrangers à l'espace européen.

Frédéric MION explique que son projet mentionne en effet une réflexion sur un rapprochement entre certains campus régionaux. Il affirme qu'il s'agit d'un rapprochement intellectuel pour ce qui concerne les campus de Dijon et Nancy, l'un étant franco-allemand, l'autre attaché aux questions européennes centrales et orientales. Il lui semble possible de concevoir un volet intellectuel commun, prenant plus globalement en compte les enjeux de la construction européenne que ce n'est le cas aujourd'hui. Il n'est pas question de faire fusionner physiquement les campus. Pour autant, Frédéric MION explique que la question de la pérennité de ces campus se pose, en termes financiers. Il rappelle qu'à leur création, ces campus ont bénéficié du soutien financier des collectivités territoriales pour un laps de temps déterminé. Il n'est pas assuré que ce soutien soit maintenu dans le temps. On constate que le coût des campus rapporté au nombre d'étudiants qui s'y trouvent est plus élevé en régions qu'à Paris. Frédéric MION précise que si les questions financières et matérielles ne doivent pas être le seul guide de notre conduite en la matière, le sujet reste posé : Science Po sera-t-il capable, sur le long terme, de financer correctement les campus en région ? Ces campus posent en outre la question de l'homogénéité de la qualité de la formation dispensée. Beaucoup de membres de la communauté permanente d'enseignants et de chercheurs à Sciences Po Paris se rendent dans les centres en région pour y assurer des enseignements. Frédéric MION affirme que ces mouvements doivent être encouragés, car il lui semble vital, pour l'avenir des 1ers cycles en région, que le niveau des enseignements dispensés soit homogène entre tous les campus.

Sur la question des étudiants non communautaires, non éligibles aux bourses et aux modalités d'aide dont bénéficient les étudiants français et européens, Frédéric MION avoue mal connaître le sujet. Il sait que cette différence de statut existe et qu'elle constitue peut-être un frein à l'accueil des étudiants non communautaires. Il précise qu'actuellement, Sciences Po a une politique sociale très généreuse. À son sens, la difficulté qui se pose quant aux ressources futures de l'établissement ne va pas permettre à l'Institut de développer pour des publics comme ceux-là des initiatives qui alourdiraient trop ses charges.

Nadège ABOMANGOLI interpelle Frédéric MION sur le bilan qu'il tire de la politique sociale de Sciences Po. Elle l'interroge sur ses pistes d'évolution de cette politique sociale.

Frédéric MION estime que ce bilan est très positif, dans la mesure où cette politique généreuse a porté ses fruits, avec l'augmentation du nombre d'élèves aidés à Sciences Po et la remontée de la part de certaines catégories socioprofessionnelles parmi nos admis. Il ajoute que cette politique n'est peut-être pas arrivée au bout des résultats que l'on peut en attendre. Frédéric MION rappelle qu'un objectif de 30 % d'étudiants aidés avait été fixé. Ce pourcentage est à 27 ou 28, si bien qu'il est nécessaire de prolonger la politique. Il ajoute que la promotion de la diversité sous toutes ses formes est absolument vitale. S'agissant des conventions d'éducation prioritaire, Frédéric MION explique que le bilan parle de lui-même. Il dit être conscient du fait que les organisations étudiantes de Sciences Po estiment que ces conventions d'éducation prioritaire ne font pas nécessairement entrer à Sciences Po des élèves que l'on pourrait qualifier de défavorisés. Pour autant, ces conventions ouvrent Sciences Po à des élèves issus de quartiers ou d'écoles qui étaient exclus de Sciences Po auparavant et qui offrent à leurs élèves, au-delà de Sciences Po, de faibles perspectives d'insertion dans l'enseignement supérieur. Le bilan des conventions d'éducation prioritaire est donc positif en termes de mixité sociale et de diversité.

Laurent GERMAIN interroge Frédéric MION sur son ambition de faire progresser le placement international de Sciences Po. Il souhaite connaître l'ampleur de cette ambition et sur les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Il l'interroge ensuite sur le lien que la place des établissements peut avoir dans ces classements et la capacité qu'aurait Sciences Po à lever des fonds.

Frédéric MION affirme qu'il ne faut pas avoir un fétichisme exagéré vis-à-vis de ces classements internationaux. Pour autant, ces classements sont un élément non négligeable du choix que peuvent opérer des étudiants et des chercheurs lorsqu'ils décident d'aller dans tel établissement plutôt que dans tel autre. Les classements internationaux restent donc, malheureusement, une boussole à laquelle Sciences Po doit se référer. Tenter de figurer en bonne place dans ces classements suppose de poursuivre le renforcement des équipes d'enseignants et de chercheurs permanents. Sur ce point, des moyens importants doivent être dégagés pour que ce recrutement soit au meilleur niveau de ce que la compétition internationale propose. Frédéric MION affirme que cela coûte cher, que c'est une politique exigeante et de long terme, car il est nécessaire en suite de maintenir les personnes que l'on est parvenu à recruter. À son sens, le fait que Sciences Po appartienne au PRES Sorbonne Paris-Cité est un atout considérable, car en se référant à cet ensemble beaucoup plus vaste, il est possible de sauter d'emblée des dizaines de rangs dans les classements internationaux. En prenant l'ensemble des institutions constitutives du PRES, le 40^e rang mondial est atteint. Pour Frédéric MION, c'est une question décisive pour l'étudiant chinois qui s'interroge sur l'établissement européen dans lequel il va poursuivre ses études en sciences humaines et sociales. La dimension d'appartenance à un pôle plus vaste que Sciences Po et donc décisive.

Pierre BORNAND revient sur la question de l'ouverture sociale et l'objectif fixé dans le dossier de Frédéric MION d'un tiers d'étudiants boursiers. Il remarque que ce chiffre est stable depuis un certain nombre d'années, et demande à Frédéric MION comment il compte parvenir à son objectif, et comment il compte le financer à budget constant. Revenant sur la question des campus, Pierre BORNAND évoque les antennes hors de France, et explique qu'un certain nombre d'universités françaises reviennent à ce modèle (il cite l'Université technologique de Compiègne) et sont graduellement déçues des résultats. Dès lors, Pierre BORNAND interroge Frédéric MION sur la pertinence de ces antennes et de leurs objectifs. Enfin, Pierre BORNAND remarque que le projet de Frédéric MION mentionne des ajustements mineurs sur l'alternance, comme l'inscription dans les textes du fait que l'usage issu de la simple coutume est en principe essentiel au bon fonctionnement d'ensemble. Sur ce point, Pierre BORNAND fait remarquer qu'il est essentiel pour le Conseil de direction de Sciences Po de ne pas fonctionner uniquement sur la tradition et la coutume. Il considère en outre que les statuts ne doivent pas faire l'objet « d'ajustements mineurs », et dit avoir compris que la position de Frédéric MION avait, depuis, évolué sur ce sujet.

Frédéric MION explique en effet que sur ce troisième point, le travail de formalisation des règles va au-delà de ce qu'il envisageait initialement. Il lui semble tout à fait légitime pour un Conseil d'aspirer à disposer d'un règlement intérieur écrit. À propos des antennes hors de France, Frédéric MION estime qu'il faut faire preuve de pragmatisme. Il explique en effet que certaines universités ont connu des expériences malheureuses en la matière, Sciences Po inclus, à travers la création de son antenne au Maroc. De fait, Sciences Po a fonctionné sur un modèle qui pourrait être qualifié de « moins colonial », en privilégiant des modules de formation au sein d'institutions d'enseignement supérieur ou de recherche à l'étranger. Pour Frédéric MION, cette voie peut être vertueuse et mérite d'être privilégiée. Il précise n'avoir pas de vision dogmatique des choses et considère qu'il faut faire ce qui fonctionne après s'être assuré d'un plan d'affaires solide (sans pour autant que cela prémunisse de tous déboires ultérieurs). Concernant l'ouverture sociale, Frédéric MION affirme que le cap du tiers d'étudiants faisant l'objet d'une aide sociale à Sciences Po ne pourra pas être passé à budget constant. Si cette orientation était retenue, elle devrait faire l'objet de financement supplémentaire, d'où la nécessité d'aller chercher l'argent là où il se trouve, notamment du côté du secteur privé.

Vincent MARTIGNY observe que Frédéric MION a beaucoup parlé des étudiants et des personnels de recherche. Il souhaite aborder les maîtres de conférences vacataires, et demande à Frédéric MION comment il envisage la place de ces derniers dans l'institution, voire dans la gouvernance (avec une entrée dans le Conseil d'administration). Vincent MARTIGNY revient ensuite sur les propos de Frédéric MION soulignant que Sciences Po avait besoin d'un « patron ». Il considère que cela est à la fois vrai et faux, car cela dépend du type de « patron. » Vincent MARTIGNY interroge Frédéric MION sur le type de patron qu'il pense être pour Sciences Po.

Frédéric MION affirme que les maîtres de conférences sont une ressource absolument vitale pour l'institut, car ils assurent la plus grande partie des enseignements. Reconnaître leur place est légitime compte tenu du rôle qu'ils jouent. Frédéric MION indique ne pas avoir les idées tout à fait claires sur la place que ces maîtres de conférences occupent aujourd'hui. Dans ses souvenirs, les maîtres de conférences se rencontraient à plusieurs reprises dans le cadre des conférences de méthode et avaient l'occasion d'échanger entre eux. Il ignore si cela constitue en soi une participation à la marche de l'institution, et considère qu'il y a peut-être des choses à réinventer en la matière. Il précise que le nombre très important des maîtres de conférences rend difficile de concevoir des réunions qui auraient vocation à tous les rassembler à la même heure en un même lieu. Frédéric MION ajoute que la population des maîtres de conférences est assez diverse : il y a ceux qui travaillent à temps plein ailleurs, qui viennent enseigner quelques heures à Sciences Po et ont des préoccupations de professionnels qui consacrent une petite partie de leur temps à la transmission de leur savoir ; d'autres sont davantage inscrits dans une logique de formation et de recherche comme activité principale. Partant de ces situations, il lui semble nécessaire de distinguer entre ces différents types de maître de conférences.

S'agissant de la deuxième question de Vincent MARTIGNY, Frédéric MION explique qu'il est difficile de répondre, car, même s'il a eu la responsabilité de diriger des équipes, il n'a pas été à proprement parler « patron » jusqu'à présent. Il indique ne pas croire en l'exercice solitaire du pouvoir et affirme n'y être pas lui-même conformé ou adapté. Il rappelle également que toutes les situations professionnelles dans lesquelles il s'est le plus épanoui sont celles dans lesquelles il a pu travailler avec une équipe. Dès lors, s'il devait être patron de Sciences Po, il n'imaginerait pas travailler autrement qu'avec une équipe structurée de personnes compétentes, sans chercher à attirer seul les projecteurs.

Florence HAEGEL considère que l'essentiel des propos de Frédéric MION se présente comme un « je vous ai compris », ce qu'elle juge partiellement rassurant et partiellement inquiétant. Elle déclare que l'effort de tous les membres du Conseil est de lui faire préciser ce qu'il a compris et sur quoi il s'engage. Elle interroge Frédéric MION sur la longévité des mandats et des fonctions à Sciences Po, et lui demande sa position sur le mandat qui pourra être le sien, et sur les fonctions de responsabilité dans les directions de laboratoire et dans les fonctions exécutives. Elle l'interroge ensuite sur « les doctorats professionnels » mentionnés dans son projet et explique qu'il existe déjà des doctorats de durée et de nature différente. Elle lui demande ensuite si derrière ce thème de doctorat professionnel ne réside pas l'idée de fragmenter un diplôme national.

Frédéric MION affirme qu'il ne s'agit pas d'inventer un sous-doctorat, forme dégradée du diplôme national. Il pense que l'expression qu'il a retenue était peut-être trop maladroite par rapport à ce qu'il cherchait à décrire. Frédéric MION considère que l'offre de formations doctorales est suffisamment large pour inclure des doctorats qui ne seront pas utilisés par ceux qui les auront obtenus pour poursuivre leur carrière dans les voies de l'enseignement et de la recherche. Ce type de formation correspond à une demande des employeurs aujourd'hui, et Sciences Po doit être en mesure d'offrir ce type de doctorat. Comme Florence HAEGEL l'a souligné, ces doctorats existent peut-être déjà. Pour Frédéric MION, cela ne signifie pas qu'il y aurait dans Sciences Po des doctorats en dehors de l'école doctorale ou en dehors du contrôle de cette école. Concernant la seconde question, sur la longévité des mandats, Frédéric MION considère que la sagesse peut militer pour la fixation de durées maximum. En ce qui le concerne personnellement, il n' imagine pas faire plus de deux mandats. Il ajoute qu'il se repentira peut-être, dans 10 ans, d'avoir tenu ces propos. Il explique que pour une institution, quelle qu'elle soit, il n'est pas souhaitable qu'une même personne en occupe la tête trop longtemps.

Renaud DEHOUSSE remercie Frédéric MION pour avoir répondu aux questions des membres du Conseil.

d) Audition d'Andrew WACHTEL

Andrew WACHTEL explique s'être consacré aux Etudes slaves dans les Balkans, l'Europe de l'Est, la Turquie et l'Asie centrale. Il ajoute avoir exercé plusieurs métiers dans les domaines de la littérature, de l'histoire et de la sociologie de la culture, qui lui ont permis d'écrire et de voir beaucoup de choses et lui ont apporté beaucoup d'expérience pour travailler aux États-Unis, en Europe de l'Est et en Europe.

Andrew WACHTEL explique qu'il a commencé à travailler assez jeune. Il indique avoir travaillé dans une université et dans ce cadre, rapporte s'être beaucoup plaint de la façon dont les choses étaient faites. Par conséquent, on lui a donné la possibilité de les améliorer. Il a donc travaillé à l'amélioration des formations, en commençant par le département des études slaves, puis comme directeur d'un centre de recherche internationale et comparatif. Il explique ensuite avoir été doyen des études post-baccalauréats de la Northwestern University de Chicago, l'une des grandes universités privées des États-Unis. Il y a réalisé beaucoup de choses, en transformant les processus administratifs, en donnant aux étudiants la possibilité de comprendre ce qu'ils y faisaient, en créant des programmes pour évaluer le travail des professeurs (environ 2000), et en renouvelant les programmes de bourses à destination des étudiants.

Après cinq années de travail à la Northwestern University, Andrew WACHTEL explique avoir répondu au Conseil d'administration de l'Université d'Asie Centrale, qui lui a demandé de créer un projet « à partir de rien ». Cela lui a donné une expérience sensiblement différente de celle acquise aux États-Unis. Andrew WACHTEL évoque un pays presque sans économie, avec des salaires moyens de 200 dollars par mois. Il a donc dû faire beaucoup, à partir de peu. Il ajoute que chaque année, environ 200 étudiants sortent de l'université : 100 d'entre eux partent à l'étranger, grâce à l'aide des bourses (pour moitié en France, Angleterre, États-Unis, Japon). Pour ces étudiants, l'éducation qu'ils ont reçue à l'université a été leur seule chance. Andrew WACHTEL ajoute que travailler avec ces étudiants et avec les professeurs du Kirghizstan est un plaisir. Mais dans le même temps, il affirme qu'il est difficile de travailler tous les jours « à partir de rien. » Andrew WACHTEL pointe l'absence de ressources, et considère avoir fait tout ce qu'il était possible de faire. Il explique que l'un de ses collègues américains l'a incité à postuler à la direction de Sciences Po, du fait de sa connaissance de l'institution.

Andrew WACHTEL affirme connaître Sciences Po pour avoir travaillé pendant 12 ans, à Northwestern, dans le cadre d'un partenariat. La première école doctorale a été ouverte avec l'université américaine et Andrew WACHTEL était le premier directeur universitaire de ce programme. Il juge la formation très intéressante et dit bénéficier d'une compréhension de ce qui est fait à Sciences Po. Il ajoute que c'est aussi une possibilité pour lui d'aider Sciences Po dans son histoire. Il remarque qu'une crise de confiance, une crise morale, traverse en ce moment Sciences Po. Observée de loin, cette crise n'est pas catastrophique et Sciences Po bénéficie de nombreux points positifs. Il s'agit d'une université respectée partout dans le monde, avec de nombreux partenaires, des programmes novateurs garants d'une bonne éducation. Sciences Po a également la possibilité de former les élites d'un pays, voire du monde. Andrew WACHTEL ajoute que le programme de Science Po est intéressant d'un point de vue théorique et pratique, point de vue qui n'est pas toujours possible dans les autres pays. Il estime que Sciences Po bénéficie de nombreux points positifs.

S'agissant des problèmes, il considère qu'ils apparaissent plus clairement aujourd'hui et prennent le pas sur les points positifs. Pour Andrew WACHTEL, le nouveau directeur devra « calmer les esprits », et rappeler ces points positifs aux étudiants, enseignants et salariés de l'institut. Ensuite, Andrew WACHTEL estime qu'un travail devra être réalisé sur la transparence de l'administration et qu'un apport d'autonomie devra être donné à chaque niveau de l'institut. Il précise avoir lu beaucoup de plans différents sur l'avenir de Sciences Po et s'étonne qu'autant de personnes puissent écrire 25, 50 ou 100 pages sur cet avenir. À son sens, cette démarche est vaine, dans la mesure où un plan ne peut être défini que de l'intérieur de l'institut, en travaillant avec les personnes qui s'y trouvent. Il compare ces plans à la Constitution de l'ex-URSS, qui était « la meilleure Constitution du monde », censée s'appliquer à un État qui n'était pas « le meilleur État du monde ». Andrew WACHTEL estime que ce type de plan est source de nombreuses erreurs. À son sens, l'institut doit trouver un directeur qui a déjà mené des projets de nature comparable et choisir un candidat qui a déjà œuvré à renforcer la transparence d'une université. Andrew WACHTEL estime l'avoir fait et invite les membres du Conseil à s'entretenir avec ses collègues de Northwestern et de l'Université américaine d'Asie centrale.

La même démarche de consultation peut être appliquée aux ressources : au Kirghizstan, Andrew WACHTEL explique avoir trouvé 25 millions de dollars en trois ans dans une économie de la taille de Saint-Malo. Il estime qu'il est possible de faire la même chose en France, même s'il est conscient que la culture de philanthropie vis-à-vis des universités y est peu développée. Il précise d'ailleurs que cette culture n'existait pas au Kirghizstan. S'agissant du renouvellement des relations avec l'État, sa position est du même ordre: il ne voit pas de raison de craindre que le problème soit plus aigu en France qu'au Kirghizstan. Andrew WACHTEL conclut son propos sur l'idée que les questions d'amitiés ne sont pas

importantes. Ce qui importe, c'est de trouver une personne qui a travaillé en de nombreux endroits, qui s'est rendue dans d'autres pays pour y développer des projets et qui y a défendu les droits des étudiants.

Renaud DEHOUSSE remercie Andrew WACHTEL pour son intervention, et pour avoir fait l'effort de s'exprimer dans un français qui force l'admiration. Il cède la parole aux membres du Conseil pour leurs questions.

Daniel MUGERIN revient sur la lettre de présentation d'Andrew WACHTEL qui témoigne de sa familiarité avec de nombreux modèles universitaires dans le monde. Il s'enquiert du détail de ces modèles universitaires et demande à quel modèle appartient Sciences Po, selon lui, actuellement. Il lui demande vers quel modèle il propose de conduire Sciences Po s'il est directeur.

Andrew WACHTEL affirme que les deux modèles principaux sont le modèle anglo-saxon et le modèle européen. Du fait du processus de Bologne, le modèle européen lui semble plus unifié. Andrew WACHTEL évoque un nouveau modèle, celui des universités asiatiques, modèle hybride entre les deux modèles dominants. Il ajoute que le modèle européen, depuis trois ans, s'est quelque peu américanisé, tandis que les études doctorales aux États-Unis ont connu une influence européenne. Pour Andrew WACHTEL, Sciences Po est un modèle intéressant au sens où c'est un système de balance entre les maîtres de conférences et les chercheurs. Aux États-Unis, les maîtres de conférences travaillent surtout dans les écoles de Business et ne jouent pas un rôle très important dans les autres écoles. Cette situation donne à Sciences Po sa singularité. Cela offre la possibilité aux étudiants d'avoir le point de vue pratique des hommes d'affaires, et dans le même temps, des chercheurs. Cet équilibre est intéressant et envié par certaines universités américaines. Andrew WACHTEL ajoute que 90 % des étudiants de Sciences Po font l'ensemble de leur cursus, comptant le baccalauréat, à Sciences Po. À son sens, le strict suivi du processus de Bologne en suivant seulement 3 années d'enseignement n'est pas suffisant.

Vincent BERGER explique que Sciences Po est membre fondateur d'un pôle de recherche et d'enseignement supérieur aux côtés d'autres universités françaises. Cette inscription dans ce pôle de recherche va évoluer vers ce que la nouvelle loi appellera des communautés d'universités. Vincent BERGER demande à Andrew WACHTEL si cette inscription correspond à une stratégie intéressante pour Sciences Po, et si oui, pourquoi. Ensuite, Vincent BERGER demande si cette coopération dans le cadre du PRES sera facile, compte tenu des différences de gouvernance avec les universités françaises.

Andrew WACHTEL estime que cette inscription est intellectuellement nécessaire pour Sciences Po, car le pôle traite de nombreuses problématiques qui ne sont pas enseignées à Sciences Po. La compréhension des changements de climat ne peut être examinée à travers le seul prisme de la politique et de la sociologie, même si elles participent de cette compréhension. Ces problématiques multidisciplinaires nécessitent des équipes de chercheur. Andrew WACHTEL précise qu'il n'est pas possible, matériellement comme intellectuellement, d'examiner ces sujets sans le recours d'autres universités. Ces regroupements sont également opérés par les universités américaines. S'agissant des difficultés relatives au travail avec d'autres structures de gouvernance, Andrew WACHTEL explique qu'elles se posent toujours. L'administration doit faire en sorte que les chercheurs ne perçoivent pas les différences de gouvernance. Il s'agit d'un problème administratif, non d'un problème de chercheur. Pour Andrew WACHTEL, il est également possible d'étendre ce dispositif de partenariat avec des universités d'autres pays européens. Ces partenariats sont d'ailleurs nécessaires à l'acquisition de financements.

Léa DELMAS revient sur la lettre de présentation d'Andrew WACHTEL, qui écrit « *l'assise financière de Sciences Po est relativement limitée et ne pourra croître significativement qu'à travers des campagnes de développement agressives.* » Elle souhaite savoir ce qui est entendu par « campagne de développement agressive ». Elle explique ensuite que cette mention induit plusieurs autres questions, telles que le positionnement d'Andrew WACHTEL sur les frais d'inscription (augmentation, réforme du mode de calcul), et sur sa conception de Sciences Po en tant que service public. Enfin, dans un objectif de démocratisation de Sciences Po, Léa DELMAS interroge Andrew WACHTEL sur la politique d'aide sociale qu'il entend mener.

Andrew WACHTEL explique que la levée de fonds, aux États-Unis, est une activité qui débute très tôt dans la carrière des responsables d'université. Les fonds des anciens élèves représentent la troisième partie du budget des universités américaines. La situation française est différente. À observer la liste des

anciens élèves de Sciences Po, à comprendre qui ils sont, ce qu'ils font et où ils sont, Andrew WACHTEL conclut à la possibilité de puiser dans cette ressource. Le problème est de convaincre les personnes de cette nécessité, car lorsqu'ils étaient étudiants, la ressource qu'ils représentent aujourd'hui n'était pas nécessaire, du fait de la contribution de l'État. Andrew WACHTEL affirme que le monde a changé, et qu'il faut faire preuve de transparence et expliquer aux anciens élèves pourquoi l'argent est nécessaire. Pour cela, il faut ouvrir le budget. Si les étudiants doivent payer, il faut leur expliquer ce qui est fait de leur argent. Andrew WACHTEL explique qu'au Kirghizstan, la situation était problématique, car les étudiants payaient 2000 dollars chaque année, ce qui représente 30 000 dollars pour un étudiant français. Pour autant, il affirme que les étudiants comprenaient pourquoi cet investissement était nécessaire. Andrew WACHTEL relate des discussions menées l'année dernière avec ces étudiants sur les questions budgétaires. À l'occasion de ces discussions, il leur a été demandé ce qu'ils souhaitaient couper, en termes de budget. Andrew WACHTEL explique que les étudiants n'ont rien trouvé à couper. Il affirme que les étudiants n'aiment pas payer, mais comprennent pourquoi ils paient et comprennent également ce qui est fait pour qu'ils paient moins. Andrew WACHTEL déclare que cette confiance des étudiants, des anciens élèves et des entreprises est très importante. Il ne faut pas perdre l'argent avec des projets stupides ou prestigieux, qui ne donneront rien.

S'agissant de la troisième question relative au service public, Andrew WACHTEL explique que des programmes doivent permettre cette ouverture. Andrew WACHTEL rapporte avoir créé des programmes permettant de relier la dimension de service public à la dimension académique lorsqu'il était directeur du centre de recherche international à Northwestern,

Vincent MARTIGNY revient sur le fait que les maîtres de conférences sont « la spécificité » de Sciences Po. Il demande à Andrew WACHTEL comment renforcer leur intégration et leur reconnaissance au sein de l'institut. Il lui demande ensuite quelle sorte de patron il sera et quel sera son rapport à la concertation et à la discussion en tant que manager.

Andrew WACHTEL affirme que l'existence des 3000 maîtres de conférences est un grand plus pour Sciences Po, mais ce plus s'accompagne d'un moins. Il affirme qu'il est toujours plus facile d'intégrer 400 ou 500 professeurs plutôt que 3000 maîtres de conférences. Les choses vont être rendues plus difficiles par l'évolution des technologies. Il indique en effet que l'enseignant doit décider ce qui doit être fait pendant le cours, mais aussi avant et après le cours. Pour Andrew WACHTEL, la responsabilité de travailler avec les maîtres de conférences participe du département dans lequel ils enseignent. Le chef du département doit comprendre qu'ils participent à une partie du travail. Cela rejoint la deuxième question de Vincent MARTIGNY : le travail d'Andrew WACHTEL sera de donner aux uns et aux autres la possibilité d'élargir leurs sphères d'autonomie, en favorisant les responsabilités. Il lui semble important que cette chaîne de responsabilité parcourt l'institut : ouvrir cette possibilité aux uns et aux autres, définir les personnes qui peuvent ou ne peuvent pas prendre les responsabilités qui leur seront confiées et qui respecteront également la chaîne de responsabilité. Il précise que c'est comme cela que s'est articulé son travail à Northwestern et au Kirghizstan.

Renaud DEHOUSSE interroge Andrew WACHTEL sur sa relation avec la communauté académique, s'il est nommé directeur. Il lui demande si sa direction sera centrée sur l'administration en laissant les départements une relative autonomie ou s'il estime qu'il lui appartiendra à lui, en tant que directeur, de tracer la voie.

Andrew WACHTEL considère que cette relation doit être construite sur le dialogue. Il ne revient pas au directeur de dicter ce que les autres doivent faire en termes de programme. Le directeur doit émettre les idées qu'il souhaite mettre en place, mais celles-ci doivent être discutées. Il explique avoir souhaité mettre en place au Kirghizstan un programme d'écologie et de soutenabilité. Cette possibilité a été discutée par un comité auquel il n'a pas participé. Une fois accepté, ce programme a nécessité des ressources, que le directeur a dû s'atteler à chercher. Il évoque un autre programme de modélisation mathématique, qui a émané du département mathématique. En tant que directeur, Andrew WACHTEL dit l'avoir accepté après en avoir apprécié les modalités : à destination de quels étudiants, dans quel objectif, etc. La définition des programmes avec la communauté académique ne relève pas d'un chemin à sens unique.

Florence HAEGEL revient sur l'expérience administrative d'Andrew WACHTEL. Elle lui demande combien il a eu de personnes sous sa responsabilité. Elle rappelle que Sciences Po compte 900 salariés

et lui demande comment il compte passer de la gestion de petites équipes dans les contextes qu'il a connus à la gestion d'une masse plus considérable de salariés avec un droit du travail spécifique.

Andrew WACHTEL explique que son équipe au Kirghizstan était d'environ 100 salariés. La différence tient au fait que la gestion d'une petite équipe de 100 salariés peut être basée sur une relation personnalisée, ce qui n'est pas possible avec 900 salariés. La solution réside dans une bonne gestion de l'équipe qui entoure le directeur, avec un contact pour chaque département (bibliothèque, aide financière, etc.). Si l'équipe d'administration travaille comme il faut, Andrew WACHTEL estime qu'il ne sera pas nécessaire de travailler directement avec chacun des salariés. Il revient sur la chaîne d'autonomie qu'il a évoquée auparavant, qui permet à l'établissement de fonctionner comme il se doit.

Raphaëlle REMY-LELEU demande à Andrew WACHTEL pourquoi – au-delà de sa personnalité – son profil pourrait être adapté pour Sciences Po. Elle l'interroge sur les grandes orientations précises qu'il souhaite entreprendre. Elle revient ensuite sur les frais d'inscription et la nécessaire transparence qui doit être appliquée à la gestion des budgets et à la tenue du service public, et rappelle qu'il faut de la transparence pour faire payer les gens. Partant de là, elle lui demande s'il compte faire payer davantage les gens et souhaite avoir plus de détail sur sa politique en matière de droits d'inscription. Elle revient ensuite sur la tenue d'une assemblée générale et d'un débat public demandée par une partie de la communauté de Sciences Po pour avoir des engagements des candidats sur leur politique. Elle demande donc à Andrew WACHTEL ce qu'il pense de l'initiative de ce débat, quand bien même ce débat n'aura pas lieu, du fait des contraintes de calendrier.

Andrew WACHTEL affirme que le grand projet pour Sciences Po – qui a déjà commencé, mais n'est pas terminé – est celui de la globalisation. Il estime que ce projet n'est pas complètement intégré, du fait de la persistance d'une contradiction entre Sciences Po entendu comme une université française, et Sciences Po entendu comme une université globale. Il est nécessaire de lever cette contradiction en montrant qu'elle n'a pas lieu d'être et que les deux aspects ont des compatibilités. Andrew WACHTEL affirme qu'il n'est pas possible d'être une université française sans être globale. La correspondance est la même en matière de politique. Il évoque l'action actuelle de François HOLLANDE à Moscou. Cette action relève à la fois d'une politique domestique et d'une politique internationale. L'idée d'une politique uniquement locale reste pourtant présente dans les esprits. Il est nécessaire d'intégrer cette double dimension, en intégrant des étudiants étrangers à la vie de Sciences Po, en intégrant les enseignements reçus par les étudiants de 3^e cycle, qui reviennent de l'étranger, aux enseignements de Sciences Po. Ce projet est difficile à mettre en œuvre. Andrew WACHTEL affirme que ce type de projet a commencé à Northwestern, mais qu'il n'est pas encore abouti. Il ajoute que la possibilité d'avoir accès aux cours de Stanford et de Shanghai invite à s'interroger sur l'utilisation de ces « lectures », pour Sciences Po comme pour l'ensemble des universités du monde. Andrew WACHTEL précise que toutes les universités américaines procèdent à des expérimentations sur ces questions, mais qu'aucune n'a de processus finalisés en la matière. Concernant l'utilisation des ressources, Andrew WACHTEL rappelle que Sciences Po tire ses ressources de l'État, des droits de scolarité et des projets de recherche. Il affirme qu'il n'y aura pas plus d'argent en provenance de l'État. S'agissant des droits de scolarité, Andrew WACHTEL affirme que les étudiants considèrent qu'ils paient trop. Il précise que les tarifs de ces étudiants sont peu élevés pour quelqu'un qui vient des États-Unis, où les étudiants payent beaucoup plus. Il ne lui semble pas évident de faire payer davantage les étudiants français. Cela implique de renforcer les ressources issues des projets de recherche – ce qui est complexe, du fait du faible nombre de chercheurs – ou de trouver de nouvelles ressources auprès des anciens élèves et auprès des entreprises. Cette possibilité doit être explorée. Dans le même temps, Andrew WACHTEL affirme qu'il faut observer s'il est possible de « faire plus avec moins ». Il ajoute que cela risque d'être nécessaire dans toutes les universités, en France comme ailleurs. Son expérience kirghize a été profitable à ce niveau, car Andrew WACHTEL a compris que l'argent n'était pas toujours l'unique réponse. D'autres réponses doivent être trouvées, même si les universités ne sont pas habituées à la recherche de solutions autres que financières.

Renaud DEHOUSSE demande à Andrew WACHTEL des précisions sur sa première réponse. Il souscrit à ses propos sur le caractère global du monde et sur la nécessité de se penser par rapport à ce monde. Pour autant, Renaud DEHOUSSE explique qu'il y a deux façons de se positionner par rapport à cette globalité : la première consiste à imiter les autres, au nom d'une logique de concurrence. La deuxième consiste à "faire entendre sa propre musique." Si cette option est privilégiée, Renaud DEHOUSSE demande à Andrew WACHTEL quelle serait la musique à développer pour Sciences Po.

Andrew WACHTEL considère que la deuxième option est meilleure que la première, dans la mesure où la première est impossible pour Sciences Po, dont la structure et les ressources sont inadaptées à un positionnement comparable à la LSE ou Harvard. Changer de structure et de ressource pour créer une quatrième ou une cinquième copie d'Harvard serait un peu stupide, pour Andrew WACHTEL. Il faut donc que la musique de Sciences Po soit mieux entendue. Il rappelle que à la mise en place d'une troisième année à l'étranger pour tous les étudiants est enviée par toutes les grandes universités américaines. Cela permet à Sciences Po de procéder beaucoup plus facilement à une intégration globale. L'autre particularité de Sciences Po réside dans le mélange pratique et théorique de son enseignement. Ce type d'enseignement peut poser des difficultés en termes de contrôle, mais il est extrêmement riche et doit être développé. Andrew WACHTEL ajoute qu'il est beaucoup plus difficile, pour les universités américaines, d'intégrer les cours par des non académiques dans les universités américaines. Il explique qu'il est difficile de convaincre ses collègues américains de prendre un cours de Hong Kong ou du Kirghizstan, car ces collègues considèrent être capables de tout. Sciences Po a déjà mis en œuvre cette diversité de pratiques. Andrew WACHTEL considère que cette musique placera Sciences Po à une bonne place, comparativement aux autres universités, qui dépendent beaucoup plus de leurs nombreux chercheurs.

Olivier BORRAZ évoque la gouvernance de Sciences Po, qui a fait l'objet de contestations, de critiques, tant en matière de processus de décision, qu'en termes d'opacité et de composition des Conseils. Il demande à Andrew WACHTEL comment il envisage de réformer cette gouvernance et l'interroge sur sa méthode et sur le type de gouvernance qu'il envisage pour Sciences Po. À un autre chapitre, Olivier BORRAZ déclare que s'il est directeur, Andrew WACHTEL devra traiter une pile de dossiers qui attendent depuis un an, apprendre à connaître Sciences Po et apprendre à connaître l'État français. Olivier BORRAZ dit avoir compris la complexité de l'État kirghize, mais demande à Andrew WACHTEL comment, concrètement, il compte faire pour conjuguer ces trois impératifs que sont la gestion des dossiers, la connaissance de Sciences Po et la connaissance de l'État français.

Andrew WACHTEL indique, s'agissant de la gouvernance, qu'il faut séparer les critiques liées à la personnalité du dernier directeur et les problèmes structurels. Il observe que le Conseil de direction de Sciences Po est beaucoup plus démocratique que d'autres, et l'idée que 8 étudiants y participent est impensable aux États-Unis. L'équivalent de ce conseil aux États-Unis regroupe une vingtaine d'hommes d'affaires, qui donnent de l'argent, deux ou trois anciens élèves et d'autres personnes présentes pour des raisons obscures. En principe, le Conseil de direction de Sciences Po est donc très démocratique. Andrew WACHTEL ne peut se prononcer sur la façon dont ce Conseil travaille. Il affirme qu'il est toujours possible de tout changer, c'est ce que font de nombreux directeurs lorsqu'ils arrivent en poste, mais à son sens, changer la façon de travailler est plus importante que changer les structures. Il considère que les structures doivent être utilisées pour le bien de l'université. Pour ce qui concerne le fait de s'habituer à Sciences Po et à la France, Andrew WACHTEL déclare qu'il faut travailler et entendre. Il explique que l'avantage de l'outsider réside dans sa capacité à observer les choses d'un œil neuf, et de poser certaines questions qui sortent des conventions. Andrew WACHTEL affirme que lorsqu'il est arrivé au Kirghizstan, la structure était une véritable « forêt noire ». Après un an, il a commencé à travailler avec le gouvernement et avec le ministère de l'éducation kirghize. Il a donc une certaine expérience en la matière. Il conclut son propos sur la nécessité de beaucoup écouter.

Catherine BLANC revient sur les 900 salariés de Sciences Po et demande à Andrew WACHTEL de partager sa vision du salarié français, de la négociation et du dialogue social à la française.

Andrew WACHTEL lui répond que l'université sans salarié n'existe pas. Il explique que pour les étudiants et les chercheurs, il est facile de ne pas voir les salariés, dont les meilleurs sont invisibles, à l'image du narrateur, chez Flaubert. Mais sans ces salariés, la machine s'arrête. Il est nécessaire que les salariés bénéficient de situations confortables. Andrew WACHTEL explique que la première question porte sur les ressources pour payer les salariés. La politique salariale est donc liée à la nécessité de trouver de nouvelles ressources ; elle est également liée à la compréhension du dialogue social par la direction. Andrew WACHTEL explique qu'il parle aux salariés de tous les niveaux de la même manière qu'avec les professeurs et les étudiants. Les salariés doivent donc être considérés avec autant de respect que les autres communautés de Sciences Po. Le maintien de bonnes relations avec l'ensemble des corps de l'institut est essentiel, surtout lorsque les ressources manquent.

Marco MADINIER s'enquiert de la politique d'Andrew WACHTEL pour les étudiants étrangers, hors Union européenne, par exemple kirghizes.

Andrew WACHTEL explique qu'il n'y a pas encore d'accords avec le Kirghizstan.

François HEILBRONN explique avoir fait passer un oral à une étudiante kirghize, il y a une dizaine d'années, avec Richard DESCOINGS. Il déclare que cette étudiante a appris le français en un an, à la Sorbonne. L'étudiante a finalement eu 18 sur 20 à son oral.

Marco MADINIER explique que les étudiants étrangers payent automatiquement les frais d'inscription les plus élevés. Il demande donc à Andrew WACHTEL s'il compte inclure les étudiants étrangers hors UE dans les frais d'inscription dégressifs afin d'obtenir une meilleure ouverture sociale. Marco MADINIER évoque ensuite les campus en région, et demande ce que souhaite faire Andrew WACHTEL pour développer ces campus.

Andrew WACHTEL explique que les étudiants étrangers permanents paient le maximum, tandis que les étudiants inscrits dans le cadre d'un échange payent leurs droits à l'institut dont ils proviennent. Il ignore pourquoi cette politique a été mise en œuvre, et imagine qu'elle l'a été pour gagner davantage d'argent des étudiants étrangers, faute de pouvoir en gagner davantage auprès des étudiants français. Andrew WACHTEL explique que ce système est appliqué presque partout, en Angleterre, par exemple (mais pas en Allemagne). Envisager un changement à ce niveau implique de se pencher sur le budget de l'université. Si Sciences Po souhaite avoir une politique différente, les choses seront difficiles à faire, car ces ressources constituent une partie importante du budget scolaire. Il est possible de choisir cette voie, en évitant de faire payer certains étudiants étrangers, mais cela implique de contrebalancer les pertes avec de nouvelles ressources. Si les anciens élèves estiment que l'accueil de nouveaux étudiants étrangers, ayant des ressources plus faibles, est une bonne chose, et sont prêts à donner de l'argent, le projet pourra être soutenu. Andrew WACHTEL affirme que c'est ce qui est fait aux États-Unis, où les programmes sont constitués *a posteriori*. Il est donc impératif d'évaluer l'intérêt d'un changement de politique à ce niveau, en interrogeant par exemple les anciens élèves résidant dans les pays d'où proviennent les étudiants. Il s'agit alors d'un programme non général, mais spécifique de soutien des étudiants provenant d'un pays donné. Cela implique un travail avec toutes les chambres. Pour autant, le budget de Sciences Po doit pouvoir payer les personnels et les enseignants de Sciences Po. Andrew WACHTEL insiste encore sur la transparence et la nécessité de faire comprendre aux uns et aux autres qui paie et pourquoi. Concernant les campus, Andrew WACHTEL explique qu'il est difficile pour lui de répondre à cette question, car il ne connaît pas les modalités d'intégration des étudiants dans les sites. Il affirme que le programme éducatif semble assez intégré. Il lui semble important de prendre la mesure de la situation.

Renaud DEHOUSSE remercie Andrew WACHTEL pour le tour d'horizon très général et son éclairage sur la place de Sciences Po. Il remercie également les membres du Conseil qui ont participé à la discussion. Il propose la tenue d'une pause d'une dizaine de minutes.

Andrew WACHTEL remercie les membres du Conseil et indique avec humour qu'il ne faut pas avoir peur des Américains, qui ne sont pas aussi dangereux qu'on le pense.

III. DELIBERATION ET VOTE

Renaud DEHOUSSE remercie les membres du Conseil pour leur participation à ces auditions, qui ont permis d'apprendre un certain nombre de choses sur les idées, les ambitions et la personnalité des candidats. Il reconnaît que l'exercice peut avoir certaines limites, mais affirme dans le même temps qu'il a montré son utilité. Il s'agit à présent de se pencher sur les questions de fond, est de faire en sorte que le Conseil définisse ce qui lui a semblé intéressant dans ce qu'il a entendu. Renaud DEHOUSSE affirme que le Conseil doit dès à présent discuter des implications du choix qu'il s'apprête à faire; des avantages, inconvénients, forces et faiblesses de chaque candidat. Pour ce faire, il demande au rapporteur du Comité de recherche d'éclairer le Conseil sur les considérations qui ont poussé le Comité de recherche à proposer ces candidats. Renaud DEHOUSSE dit être conscient de la difficulté de la tâche, puisqu'il faut offrir une synthèse des points de vue individuels et subjectifs qui ont poussé le Comité à proposer ces trois candidats. Il précise que les membres du Comité de recherche présents dans la salle pourront, le cas échéant, prendre la parole. À la suite de la prise de parole du rapporteur, le

Conseil procédera à un tour de table afin que les membres du Conseil donnent leur avis sur chacun des candidats. Les propos de chacun des membres du Conseil étant rapportés au procès-verbal, Renaud DEHOUSSE invite les membres du conseil à s'exprimer d'une façon qui soit conforme à la haute idée que chacun se fait l'institution. À l'issue de cet échange, un vote sera émis. Les membres du Conseil recevront un bulletin sur lequel ils apposeront le nom du candidat de leur choix. À l'issue de ce premier vote, le Conseil prendra acte d'une majorité en faveur d'un candidat. En l'absence de majorité, le candidat ayant obtenu le moins de voix sera écarté, et il sera procédé à un nouveau vote entre les deux derniers candidats. Renaud DEHOUSSE affirme que cette façon de procéder offre l'avantage d'être familière à la plupart des membres du Conseil.

Gaspard GANTZER explique qu'il n'a rien à cacher et dit être favorable à un scrutin à main levée. Il propose que le Conseil vote sur ce scrutin.

Renaud DEHOUSSE indique qu'il serait difficile de procéder à un vote main levée sur trois candidatures. Florence HAEGEL rappelle que le vote à bulletin secret sur les personnes est une règle suivie dans toutes les universités. Elle estime que le suivi de cette règle est important.

Pierre BORNAND revient sur ce qu'avait expliqué Michel PEBEREAU au niveau de la dernière procédure d'élection d'Hervé CRES. Il avait été rappelé que si un vote devait se faire sur un nom, ce vote devait se faire à bulletin secret, et non à main levée. Pierre BORNAND dit être attaché au respect de ce principe, qui participe de la garantie de la libre expression de chacun. Il ajoute qu'il appartient à chacun de rendre public son vote, puisque chaque membre du Conseil est comptable des personnes qu'il représente. Pierre BORNAND affirme donc qu'il rendra son vote public, mais que cela n'exonère pas le Conseil de respecter la tradition.

Thierry CADART dit être choqué par la proposition de Gaspard GANTZER. Il affirme que tous les votes sur les personnes dans toutes les instances auxquelles il participe sont des votes à bulletin secret. Il ajoute que le vote à bulletin secret est un élément démocratique.

Jean-Claude CASANOVA considère qu'il y a deux raisons pour lesquelles le vote doit être secret : si une personne du Conseil souhaite que le vote soit secret et que cette possibilité lui est retirée, alors le Conseil privera l'un de ses membres d'un droit fondamental. En second lieu, les salariés de Sciences Po participent à ce vote et ils peuvent souhaiter que leur vote reste secret. Pour préserver ces deux éléments de liberté, Jean-Claude CASANOVA dit être favorable à un vote à bulletin secret.

Laurent GERMAIN déclare qu'il n'y a pas de règles écrites en la matière. Le Conseil de direction a déjà voté pour des personnes à main levée et à bulletin secret. À titre personnel, il considère vertueux que les opinions puissent s'exprimer, mais il reconnaît que ces opinions pourront s'exprimer avant le vote, à l'oral. Aussi encourage-t-il les membres du Conseil de direction à exprimer leur préférence à l'oral. Cela permettra peut-être de dégager une forte légitimité pour le candidat retenu ce soir.

Vincent MARTIGNY affirme que quelle que soit sa forme, le vote confirme une légitimité. Il dit être absolument défavorable à un vote à main levée, notamment pour les raisons qu'a rappelées Jean-Claude CASANOVA. En écho aux propos de Pierre BORNAND, Vincent MARTIGNY affirme que chacun est libre de rendre son vote public. Il s'agit d'un droit, et Vincent MARTIGNY ne voit pas au nom de quoi les membres du Conseil seraient forcés à dire pour qui ils vont voter.

Renaud DEHOUSSE demande aux membres du Conseil s'ils souhaitent un vote sur le vote.

Gaspard GANTZER dit entendre la réserve de Jean-Claude CASANOVA. Il explique avoir posé la question en considérant qu'il était intéressant de faire acte d'une parfaite transparence. Gaspard GANTZER dit n'avoir aucun doute sur le fait que l'ensemble des personnes présentes autour de la table, dépositaire d'un mandat, rendront public leur vote et affirmeront leurs convictions. Il dit ne pas croire en la possibilité de stratégie à plusieurs bandes qui consisterait à exprimer publiquement une opinion et à voter secrètement autre chose.

Renaud DEHOUSSE prend acte du consensus en faveur du vote à bulletin secret et invite Jean GAEREMYNCK à rappeler les conditions de majorité prévues au règlement.

Jean GAEREMYNCK explique que ces conditions portent sur la majorité absolue des suffrages exprimés.

Daniel MUGERIN ajoute que les abstentions ne sont pas prises en compte, conformément à l'article 5 paragraphe 1 des statuts.

Philippe NEAU-LEDUC demande que le nombre exact de votants soit déterminé, en tenant compte des procurations.

Dolly CARENE explique qu'il y a 26 présents dans la salle pour un total de 29 membres du Conseil de direction. Trois personnes ont des procurations : François HEILBRONN, Renaud DEHOUSSE et Jean-Claude CASANOVA.

Renaud DEHOUSSE cède la parole à Jean GAEREMYNCK pour un rappel du travail du Comité.

Jean GAEREMYNCK aborde en premier lieu la manière dont le Comité de recherche a procédé. Il explique que l'ensemble des documents relatifs aux diverses candidatures (CV, profession de foi, projets pour Sciences Po) a été lu par chacun des membres du Comité. Le Comité a réceptionné 32 candidatures et opéré un premier tri aboutissant à six candidatures retenues. Les six personnes ont été auditionnées, et trois d'entre elles ont été sélectionnées : Frédéric MION, Louis VOGEL et Andrew WACHTEL. Jean GAEREMYNCK déclare qu'il ne parlera que des motifs présidant au choix de Frédéric MION et d'Andrew WACHTEL, puisque Louis VOGEL est sorti de la procédure. Il précise que les auditions ont beaucoup apporté au Comité de recherche, car il est plus difficile de cerner la personnalité d'un candidat à travers un document écrit. Le sentiment partagé des membres du Comité de recherche, en tout cas à la grande majorité d'entre eux, était que Frédéric MION était pourvu d'une personnalité exceptionnelle, capable d'incarner l'institut, tout en bénéficiant d'une connaissance fine et avérée des relations avec l'administration, avec le gouvernement, et avec les acteurs de secteur privé, compte tenu de la dernière étape de sa vie professionnelle. Le Comité a estimé que Frédéric MION bénéficiait d'une grande connaissance de Sciences Po du fait de son poste de chargé de mission auprès de Richard DESCOINGS, et de son emploi de maîtres de conférences durant un certain nombre d'années. Jean GAEREMYNCK précise que comme Frédéric MION l'a lui-même reconnu, il n'est pas professeur, et n'est pas une personnalité académique. Le Comité a estimé que ce n'était pas handicapant, dans la mesure où Frédéric MION était capable d'en parler, et de dire comment ils souhaitaient compenser cet « élément mineur » au regard des critères fixés dès le départ par la compétition. Frédéric MION a ainsi réaffirmé sa grande volonté de faire appel à des personnalités académiques pour l'épauler. Jean GAEREMYNCK rapporte qu'à la faveur des auditions, le Comité de recherche a taché d'évaluer la sincérité des candidats lorsqu'ils affirmaient être attentifs à telle ou telle problématique de Sciences Po et aux enjeux de la recherche. Frédéric MION a bien précisé qu'il n'était pas chercheur, mais la façon dont il s'est exprimé et dont il a présenté les enjeux de la recherche a été considérée comme crédible.

S'agissant d'Andrew WACHTEL, Jean GAEREMYNCK explique que le profil est singulièrement différent. Il rapporte que le Comité s'était prononcé sur deux personnalités étrangères, dont une a souhaité conserver l'anonymat. Au-delà des documents fournis, assez succincts, d'Andrew WACHTEL, son audition a fait bonne impression. Jean GAEREMYNCK précise que le président du Comité de recherche lui a permis de s'exprimer en anglais durant une bonne moitié de cette audition. Par conséquent, son discours était plus fin et plus développé qu'à travers le français. Le Comité a estimé que la personnalité d'Andrew WACHTEL pouvait concourir à un très important développement de l'ouverture internationale de Sciences Po, réforme fondamentale de la période récente, et enjeu principal de son développement futur. Sur cet aspect, Andrew WACHTEL a été considéré comme doté d'une compétence très large.

Concernant Jean-Michel BLANQUER, Jean GAEREMYNCK affirme que les candidatures des six personnalités retenues en avant-dernière instance étaient par hypothèse considérées comme bonnes, voire très bonnes. Les membres du Comité de recherche l'ont placé en moins bonne position qu'Andrew WACHTEL et Frédéric MION, dans la mesure où finalement, Jean-Michel BLANQUER avait surtout exercé des responsabilités de gestion administrative, avec une pratique d'indépendance moins marquée que les autres personnalités. Par ailleurs, sa prestation a été estimée moins convaincante globalement par le Comité de recherche. Il a donc recueilli moins de voix que les deux autres candidats.

Renaud DEHOUSSE demande à Jean GAEREMYNCK de rappeler les votes.

Jean GAEREMYNCK explique en préambule que sur 10 personnes ayant voix délibérative, 8 ont pris part au vote. Les deux personnes absentes ont fait connaître leur choix, mais ce choix a été pris en compte après. Jean GAEREMYNCK précise que chacune de ces 10 personnes était invitée à formuler trois choix.

- Frédéric MION a recueilli 8 voix
- Louis VOGEL a recueilli 5 voix
- Andrew WACHTEL a recueilli 5 voix
- Jean PISANI-FERRY a recueilli 3 voix
- Jean-Michel BLANQUER a recueilli 2 voix
- Christine MUSSELIN a recueilli 1 voix.

Jean-Claude CASANOVA rend compte des votes par correspondance :

- Jean-Michel BLANQUER a recueilli 1 voix
- Jean PISANI-FERRY a recueilli une voix (que Jean-Claude CASANOVA qualifie de voix « A- »)
- Frédéric MION a recueilli 1 voix
- Louis VOGEL a recueilli 1 voix

Ces voix étant considérées hors audition, elles n'ont pas été additionnées au vote.

François HEILBRONN remercie Jean GAEREMYNCK pour la clarté et la précision de son compte rendu, qui reflète la nature des débats et des réflexions conduits par le Comité de recherche. Il souhaite rendre hommage au travail du Comité de recherche, qui a dû examiner 32 dossiers conséquents. François HEILBRONN dit avoir été frappé du consensus net qui s'est dégagé, tant dans la première étape que dans la seconde étape de sélection des candidats.

Renaud DEHOUSSE ouvre le débat sur les candidats qui viennent d'être auditionnés.

Anna MICHAUT rend compte de la maîtrise de Frédéric MION de la technique du clair-obscur. Son principal problème réside dans le fait qu'il est obscur sur des aspects qui intéressent le Conseil, et que « l'on est moins d'accord avec lui lorsqu'il est clair. » Anna MICHAUT évoque quatre exemples :

- le logement étudiant, avec des engagements clairs, mais des zones d'ombre quant à l'articulation de ce qui va être mis en place avec le CROUS, un système d'aide... Anna MICHAUT explique que cela a été très rapide et très flou,
- à la question qui lui a été posée sur le nombre de mandats qu'il souhaitait exercer, Frédéric MION n'a pas donné de réponse précise, et a indiqué sur le ton de l'humour que sa réponse changerait peut-être,
- les sites délocalisés, lorsqu'il a évoqué un rapprochement intellectuel entre les sites de Dijon et de Nancy. Anna MICHAUT perçoit surtout dans ses propos la volonté de faire des économies,
- la question des doctorats professionnels, « terme mal choisi », dans l'objectif de répondre aux exigences des entreprises qui attendent ce type de diplôme.

Pour Anna MICHAUT, le problème de cette technique du clair-obscur réside dans le fait que l'on se prononce moins sur un programme que sur une personnalité dynamique. Elle aborde ensuite les points sur lesquels Frédéric MION a été très clair :

- le mécénat, vis-à-vis duquel il n'a pas perçu les problématiques de conflit que cela pouvait poser avec le contenu des enseignements,
- le débat public, vis-à-vis duquel il s'est opposé.

Anna MICHAUT termine son intervention en expliquant que les autres élus UNEF se prononceront sur les deux autres candidats.

Raphaëlle REMY-LELEU explique qu'il est intéressant d'entendre parler Andrew WACHTEL, qui a un avis intéressant sur la vision que l'on peut avoir de Sciences Po lorsque l'on est étranger à l'institut. En revanche, elle considère que son projet ne va pas loin. Raphaëlle REMY-LELEU estime qu'Andrew WACHTEL est de bonne foi, mais fait part de son scepticisme vis-à-vis du fait que tout repose sur la méthode de travail. À son sens, les candidats doivent s'avancer sur un certain nombre de points. Ce qui n'a pas été le cas d'Andrew WACHTEL. Raphaëlle REMY-LELEU étend sa critique à l'ensemble des auditions. Si celles-ci restent positives, car elles permettent aux membres du Conseil de se faire une idée plus précise des candidats, Raphaëlle REMY-LELEU regrette que peu de positions claires aient été prises sur ce qui constitue, aux yeux des étudiants, les grands sujets de Sciences Po. Au nom de l'UNEF, Raphaëlle REMY-LELEU dit avoir le sentiment que Jean-Michel BLANQUER s'avance un peu plus et s'engage davantage, notamment lorsqu'il évoque les frais d'inscription pour les étudiants étrangers hors Union européenne et la linéarisation des frais.

Laurent GERMAIN considère que les candidats doivent se déterminer par rapport aux projets qu'ils souhaitent mettre en œuvre à Sciences Po, mais également par rapport à la situation actuelle de l'institut, avec un aspect de traitement la situation conjoncturelle, une direction stratégique à moyen terme, et des orientations structurelles. À l'aune de ces critères et des auditions qui viennent d'être menées, Laurent GERMAIN affirme que Frédéric MION lui a paru plus convaincant. Ce dernier a expliqué ce qu'il ferait par rapport à la crise actuelle que traverse Sciences Po. Laurent GERMAIN estime avoir été convaincu par le fait que Frédéric MION saurait être la personne capable d'être en prise avec les personnels, les étudiants, les enseignants pour reprendre langue avec tout le monde et dégager un consensus sur les réformes de la gouvernance ainsi que sur d'autres questions fondamentales à l'avenir de Sciences Po.

Sur les questions plus structurelles et sur la vision à moyen terme, Laurent GERMAIN explique que Frédéric MION n'a pas caché sa volonté de mobiliser des ressources externes. Contrairement aux propos tenus par les représentants de l'UNEF, Laurent GERMAIN estime que Frédéric MION a été très clair sur le fait qu'il souhaitait la stabilisation des droits de scolarité d'un côté, donc ne pas les augmenter, tout en ayant conscience que les ressources étatiques ne pourraient s'accroître, et qu'il fallait trouver de nouvelles ressources dans les 25 % restants. De ce point de vue, Laurent GERMAIN considère que Frédéric MION bénéficie d'une expertise des relations avec l'État, une expertise de négociation budgétaire cruciale, sachant que l'État est encore la première ressource de Sciences Po. Par ailleurs, Laurent GERMAIN observe que ce qu'a réalisé François MION dans le secteur privé, notamment le secteur audiovisuel et des médias, où les enjeux financiers sont considérables, le place dans une meilleure position que Jean-Michel BLANQUER pour aller chercher des fonds. Par rapport à cette capacité à court terme de pacifier les relations de Sciences Po à l'interne, avec le monde extérieur, avec l'État, Frédéric MION lui semble le meilleur candidat. Il l'est également en termes d'ambition pour Sciences Po. Pour Laurent GERMAIN, l'institut n'a pas à se censurer sur sa progression au sein des classements internationaux. Sur cet aspect, les ambitions affichées par Frédéric MION lui semblent plus importantes que celles des deux autres candidats. Laurent GERMAIN considère en outre que Frédéric MION a su démontrer, de par sa personnalité, des atouts qui permettront d'emmener Sciences Po vers cet objectif ambitieux. À son sens, le risque actuel est de voir que toute l'ambition portée par Richard DESCOINGS retombe. Pour Laurent GERMAIN, le directeur et administrateur doit être en mesure de poursuivre le projet ambitieux de Sciences Po.

Julie MEYNIER n'est pas d'accord sur le fait que Frédéric MION ait tenu des positions fermes. Elle rejoint les critiques adressées par Anna MICHAUT. Elle évoque la représentation des élus étudiants au Conseil d'administration et remarque que Frédéric MION ne s'est pas prononcé sur le droit de vote, se

contentant de parler de « représentation ». Elle remarque ensuite que Frédéric MION s'est exprimé sur le programme d'aide sociale de Sciences Po en le qualifiant de « généreux ». Pour elle, ce programme d'aide sociale n'est pas suffisamment généreux. Julie MEYNIER rejoint également Anna MICHAUT sur le lien de dépendance entre le mécénat d'entreprise et l'indépendance nécessaire de l'institut. À son sens, Sciences Po peut devenir dépendant des entreprises si le mécénat n'est pas suffisamment encadré. Le fait que Frédéric MION n'envisage pas cette possibilité lui pose problème.

Vincent MARTIGNY explique pour sa part que la prestation d'Andrew WACHTEL moins convaincantes que celles des deux autres candidats. Il considère que ses développements étaient très flous et largement insuffisants par rapport à ce qui était attendu d'un candidat arrivé à ce niveau. Vincent MARTIGNY avoue d'ailleurs sa surprise qu'Andrew WACHTEL ait pu être classé avant certains candidats dont il a pu lire les dossiers. S'agissant des deux autres candidats, Vincent MARTIGNY souhaite en exposer les atouts, mais dit être embarrassé par le fait de ne pas être capable, à ce stade, d'en choisir un.

Concernant Jean-Michel BLANQUER, Vincent MARTIGNY dit avoir vu une solidité de projet à l'écrit, une connaissance certaine de l'enseignement supérieur et de la recherche, et une expérience de management. Cela peut se révéler un défaut, dans la mesure où Jean-Michel BLANQUER semble avoir une idée très précise de ce qu'il souhaite faire, et la possibilité n'est pas à exclure qu'il soit difficile de le faire changer d'avis, ou de le voir ne pas s'appuyer sur l'expérience collégiale du Conseil.

Concernant Frédéric MION, Vincent MARTIGNY lui trouve un grand sens de l'écoute : ses consultations diverses et variées ont porté, et Vincent MARTIGNY affirme qu'elles sont sensiblement différentes du premier projet remis par Frédéric MION, qu'il n'estimait pas très bon. Vincent MARTIGNY ajoute qu'il a trouvé sa personnalité tout à fait attrayante et moins austère que celle de Jean-Michel BLANQUER, même si cela n'est pas un critère. Par ailleurs, sa capacité d'analyse et son ampleur intellectuelle ne font aucun doute. Pour autant, Vincent MARTIGNY exprime ses doutes et rejoint les représentants de l'UNEF sur le fait que Frédéric MION n'est pas entré dans le dur du sujet, en évitant énormément de questions et en restant flou sur certaines de ses réponses. Partant de ces deux constats, la question de savoir s'il est nécessaire d'avoir une expérience de l'enseignement et de la recherche pour diriger une structure comme Sciences Po se pose. Vincent MARTIGNY déclare que la réponse peut tout à fait être négative. Il se demande ensuite s'il est possible de diriger Sciences Po après la crise qu'a traversée l'institut en n'ayant jamais dirigé une structure de cette importance, comme Frédéric MION a lui-même reconnu au terme de son entretien. Pour Vincent MARTIGNY, cet élément est source d'hésitation. Il conclut son propos sur le fait de n'être pas, à ce stade, en mesure de prendre une décision et invite les autres membres du Conseil à l'éclairer par leurs arguments.

Pierre BORNAND fait part de sa déception vis-à-vis des candidatures présentées par le Comité. Étant le seul élu représentant son syndicat étudiant, il va s'exprimer sur les trois candidats. Concernant Andrew WACHTEL, Pierre BORNAND affirme que son profil est intéressant et qu'il pourrait être le directeur de Sciences Po dans 10 ans, lorsque l'institut se sera véritablement internationalisé. Pierre BORNAND déplore cependant le peu d'engagements et l'absence de réponses concrètes posées aux questions précises. Sur les campus, sur les préinscriptions, sur les négociations avec les salariés, sur le statut des maîtres de conférences, Andrew WACHTEL n'a pas répondu aux questions, et Pierre BORNAND dit avoir eu l'impression d'un projet très lacunaire, largement en dessous des deux autres projets proposés. Pierre BORNAND s'interroge d'ailleurs sur le fait de placer le projet de Jean-Michel BLANQUER en dessous de celui d'Andrew WACHTEL.

S'agissant de Frédéric MION, Pierre BORNAND fait part de ses inquiétudes sur son changement de position entre la lettre d'intention, le projet, et la présentation qu'il a faite devant le Conseil. Il se demande comment il est possible d'évaluer quelqu'un qui est susceptible d'avoir évolué en trois semaines de temps. Pierre BORNAND considère plus généralement qu'il n'est pas possible de donner un chèque en blanc à tel ou tel candidat, mais qu'il est nécessaire de se baser non pas sur un choix de personnalité, mais sur un programme. Il explique ensuite vouloir répondre à Laurent GERMAIN qui, à l'occasion d'un précédent Conseil, avait pointé sa naïveté. Pierre BORNAND considère à son tour que Laurent GERMAIN fait preuve de beaucoup de naïveté en croyant qu'un recteur d'université est uniquement en dialogue avec les acteurs du service public. Il affirme que le recteur a un rôle central pour tout ce qui concerne les entreprises. À propos de la candidature de Jean-Michel BLANQUER, Pierre BORNAND affirme qu'il a présenté un projet « qui est ce qui est ». Il est possible de considérer

que certains éléments ne sont pas satisfaisants, et Pierre BORNAND dit pouvoir entendre les arguments des uns et des autres, notamment ceux de l'UNEF. Mais il considère dans le même temps que le projet présenté par Jean-Michel BLANQUER est solide et pensé. C'est le seul projet relativement construit qui a été soumis au vote de ce Conseil, ce qui doit être pris en compte. Pierre BORNAND dit avoir également noté la volonté de concertation de Jean-Michel BLANQUER. Et pour l'avoir déjà rencontré auparavant (de la même manière que les deux autres candidats), Pierre BORNAND sait qu'il est capable d'écoute, et capable d'avancer de manière collégiale.

Olivier BORRAZ se situe dans la même optique que Vincent MARTIGNY et dit être partagé entre les candidats. Il affirme que le travail du Comité de recherche ne le satisfait pas pleinement. À son sens, la procédure de vote n'a pas permis de dégager des noms, mais d'en écarter, ce qui n'est pas la même chose. Il s'agit d'une technique de vote qui produit des effets pervers. Olivier BORRAZ constate que le Conseil doit prendre une décision sur des candidatures qui ne sont pas entièrement satisfaisantes. Il affirme que le dossier d'Andrew WACHTEL n'avait pas à figurer parmi les six candidats retenus, et donc à plus forte raison parmi les trois candidats de dernière instance. Olivier BORRAZ dit être certain qu'Andrew WACHTEL est quelqu'un d'exceptionnel, avec un parcours très intéressant, mais il n'imagine pas qu'il puisse occuper le poste de directeur de Sciences Po, dans la mesure où ses champs de référence sont à l'opposé de ceux de l'institut. Il ajoute que le temps d'apprentissage d'Andrew WACHTEL à ce poste pourrait être extrêmement long et coûteux et rappelle que Sciences Po a une histoire de recrutement de candidats étrangers, notamment américains, à des postes de direction, qui s'est parfois mal terminée. Il estime heureux que le bureau du Conseil de direction ait repêché Jean-Michel BLANQUER, car si le Conseil n'avait eu le choix qu'entre Frédéric MION et Andrew WACHTEL, il se serait trouvé dans une position impossible. En l'occurrence, le choix est plus clair. Revenant sur les qualités des candidats, Olivier BORRAZ dit attacher une certaine importance à la qualité d'écoute. Il rapporte s'être entretenu avec les trois candidats, et avoir été aussi franc qu'il était possible de l'être avec eux. Il rapporte avoir dit à Frédéric MION en quoi son profil et son projet lui posaient problème. Frédéric MION lui a répondu, et Olivier BORRAZ considère qu'il a entendu un certain nombre de choses. Cela n'engage à rien, car cela ne signifie pas qu'il ait compris. Mais cela montre que son projet a clairement évolué et Olivier BORRAZ estime qu'il s'agit là d'une qualité importante pour un futur directeur. Pour autant, le profil de Frédéric MION lui pose un problème, au sens où Sciences Po est suffisamment mûre aujourd'hui pour être dirigée par un universitaire. Pour Olivier BORRAZ, Jean-Michel BLANQUER présente un profil mixte d'universitaire et de haut fonctionnaire. Il présente également un vrai projet, dans lequel Olivier BORRAZ se retrouve intellectuellement. La place que Jean-Michel BLANQUER accorde à la communauté académique est satisfaisante, et Olivier BORRAZ dit s'y retrouver. En revanche, il fait part de ses doutes vis-à-vis de la capacité d'écoute et de concertation de Jean-Michel BLANQUER. Sur ce point, il regrette que le Comité de recherche n'a pas opéré de *Background Search*, en demandant des références, en appelant les universités dans lesquelles les candidats ont travaillé. Il remarque que même Andrew WACHTEL s'est étonné qu'aucune vérification n'ait été faite auprès de ses anciens employeurs. Olivier BORRAZ affirme pourtant que c'est une démarche courante, que de nombreux membres du Conseil ont de fait été amenés à effectuer eux-mêmes. Revenant sur la candidature de Jean-Michel BLANQUER, Olivier BORRAZ dit une fois encore douter de sa capacité d'écoute et de concertation, mais il reconnaît que Jean-Michel BLANQUER est très précis sur la route qu'il souhaite prendre. C'est rassurant d'un certain côté, mais soulève dans le même temps quelques inquiétudes quant à la participation des personnels de Sciences Po à la réalisation de ce projet. S'agissant de Frédéric MION, Olivier BORRAZ considère qu'il va d'abord devoir écouter et consulter, mais il ignore ce qui sera fait du fruit des discussions. Finalement, le Conseil doit se pencher sur un choix de personnalité. Pour Olivier BORRAZ, Sciences Po sort d'une période de personnalisation excessive du pouvoir. Il estime que Sciences Po doit se sortir de cette situation qu'il qualifie de malsaine. Il dit être plus rassuré par la personnalité de Frédéric MION et par sa capacité de dépersonnaliser la fonction d'administrateur-directeur en en faisant une fonction normale. Cet élément lui semble assez important, mais Olivier BORRAZ insiste une fois encore sur l'hésitation profonde dans laquelle il est plongé.

Catherine MAYEUR-JAOUEN explique être arrivée cet après-midi avec la même perplexité que Vincent MARTIGNY, en n'ayant aucune opinion tranchée sur les trois candidats. Elle affirme avoir trouvé le dossier de Frédéric MION très lisse, et indique qu'il était très difficile de se faire une opinion de ce qu'il souhaitait vraiment. Il était difficile de se prononcer sur la candidature d'Andrew WACHTEL, qui n'a pas présenté de projet. En revanche, Catherine MAYEUR-JAOUEN déclare que Jean-Michel BLANQUER a beaucoup travaillé sur son dossier.

S'agissant de Frédéric MION, Catherine MAYEUR-JAOUEN explique qu'il sait faire preuve de charme, s'exprime avec un niveau de langue supérieur au niveau général de la langue d'aujourd'hui. Frédéric MION est donc plaisant à entendre, mais Catherine MAYEUR-JAOUEN émet des doutes sur le caractère « exceptionnel » de sa personnalité. Cette qualification lui semble excessive, et elle juge son intervention trop lisse et pas suffisamment convaincante, dans la mesure où « il n'a pas l'air convaincu lui-même ». Catherine MAYEUR-JAOUEN convient sans doute que Frédéric MION n'incarnerait pas un pouvoir personnel, mais elle observe une « distanciation quasi brechtienne » qui lui semble excessive et qui n'invite pas à voter pour lui. S'agissant des réponses qu'il a pu faire et de son projet, Catherine MAYEUR-JAOUEN considère qu'ils manquaient tous deux de fond et de solidité. Elle explique que Frédéric MION n'inspire pas tout à fait confiance, et que lui-même semble ignorer pourquoi il est là. Elle avoue s'être attendue à quelqu'un qui avait plus envie de devenir directeur de Sciences Po.

Concernant la candidature d'Andrew WACHTEL, Catherine MAYEUR-JAOUEN s'étonne également que son nom n'aurait pas dû sortir du Comité de recherche. En revanche, elle témoigne sa reconnaissance au Comité de recherche, car écouter Andrew WACHTEL est une véritable expérience : cet entretien a permis de comprendre certaines choses sur la situation de Sciences Po par rapport à l'international. Elle qualifie cet entretien de « sympathique », mais affirme qu'Andrew WACHTEL n'est pas la personne qu'il faut.

Concernant Jean-Michel BLANQUER, Catherine MAYEUR-JAOUEN juge qu'il n'est pas doté d'une personnalité immédiatement enthousiasmante, mais elle affirme dans le même temps qu'il est extrêmement solide, présente un véritable projet, et a une véritable opinion sur des questions très différentes. Catherine MAYEUR-JAOUEN ajoute que c'est le seul candidat à avoir parlé de recherche, de bibliothèque, de livres. Jean-Michel BLANQUER a par ailleurs évoqué des enjeux pédagogiques assez précis et s'est exprimé sur l>IDEX, qui constitue un enjeu important de Sciences Po pour l'avenir. En conclusion, Catherine MAYEUR-JAOUEN explique que si elle était neutre sur le choix d'un candidat à 14 h, elle ne l'est plus actuellement.

Florence HAEGEL partage les doutes qui ont été exprimés à propos d'Andrew WACHTEL. S'agissant de Jean-Michel BLANQUER, elle fait savoir en préambule que son jugement repose non pas sur son projet, mais sur son parcours et sur l'opinion qu'il a laissée, notamment en matière de recherche. Elle considère que le bilan en termes de recherche des structures qu'il a dirigées est discutable. Florence HAEGEL estime que dans sa réponse à sa question, il n'a pas fait preuve de beaucoup de réflexivité ou d'autocritique. De ce point de vue, Florence HAEGEL fait part de ses réserves : un *Background reporting* – sans doute partiel, l'a convaincu que Jean-Michel BLANQUER n'est peut-être pas la bonne personne. S'agissant de Frédéric MION, Florence HAEGEL déclare également avoir été déçue par son projet. Elle considère cependant qu'il a entendu ce qui lui a été dit. La question est de savoir s'il a bien entendu et bien compris, ou s'il a seulement bien entendu le temps de cette audition. Florence HAEGEL fait le pari qu'il a bien compris. Elle comprend la déception des élus étudiants par rapport aux réponses de Frédéric MION sur le débat public, mais considère que cette réponse était plutôt courageuse, dans la mesure où il savait très bien qu'électoralement, il avait plutôt intérêt à dire le contraire. Florence HAEGEL explique donc pencher pour le moment du côté de Frédéric MION.

Catherine BLANC fait part de sa déception vis-à-vis des réponses apportées par les candidats aux questions qui ont été posées. Elle considère que les dossiers remis par ces candidats ont été très différents en termes de contenus, de qualité, de projets, de composition, d'affirmation et d'engagements. Elle précise qu'elle n'a rencontré aucun des 3 candidats auditionnés. Le dossier d'Andrew WACHTEL lui semble faible. Au demeurant, Catherine BLANC dit avoir été agréablement surprise par les propos qu'il a tenus. Elle considère qu'il aurait pu postuler à un poste de directeur de site délocalisé, mais non de directeur d'un institut comme Science Po. Catherine BLANC fait également part de sa déception vis-à-vis du projet, de la lettre et du CV de Frédéric MION. Elle estime qu'il a beaucoup progressé en matière de projet, mais qu'il a dans le même temps commis quelques petites erreurs et lapsus, notamment par rapport à l>IDEX duquel Sciences Po « est parti » (alors qu'il fait partie). Catherine BLANC dit avoir également été frappée par sa position sur les campus délocalisés, dont il a reconnu l'efficacité avant de parler de rationalisation des implantations. Catherine BLANC dit n'avoir pas été convaincue par ce qu'il a avancé en matière de « rapprochement intellectuel entre les deux campus ». Elle considère que Frédéric MION est un très bon orateur, qui connaît les arcanes de Sciences Po. Il a en outre affiché une forme de concertation et de participation dont Catherine BLANC doute qu'elle soit effective en réalité.

Concernant Jean-Michel BLANQUER, Catherine BLANC témoigne également de sa déception, bien qu'elle reconnaisse son projet comme beaucoup plus solide, et ayant le mérite de faire des propositions sur des pistes d'actions. Elle dit ne pas être d'accord avec tout ce qu'il a proposé, et explique avoir senti une forme d'autoritarisme dans la manière dont ces pistes ont été présentées. Pour autant, après deux ans de tumulte à Sciences Po, l'institut a besoin de quelqu'un de solide, capable de creuser un sillon. Catherine BLANC considère que Jean-Michel BLANQUER ne constituera pas un obstacle par rapport aux avancées et aux grands projets que pourra mener Sciences Po. Elle rappelle que le Conseil de direction est également présent pour porter ces projets. En conclusion, Catherine BLANC explique qu'elle n'est pas complètement bloquée sur sa position, mais privilégie quelqu'un avec qui elle n'est pas tout à fait d'accord, mais vis-à-vis duquel le Conseil sait à quoi s'attendre.

Nadège ABOMANGOLI reconnaît les difficultés qu'a pu éprouver le Comité de recherche dans la sélection des candidats, mais affirme que le choix d'Andrew WACHTEL lui semble complètement surréaliste. Elle considère que ce choix décrédibilise le Conseil de direction et le Comité lui-même, car ce candidat ne pourra à l'évidence pas être retenu. Elle se demande quelles ont été les motivations du Comité. Concernant les candidatures de Jean-Michel BLANQUER et de Frédéric MION, Nadège ABOMANGOLI les juge très intéressantes. À son sens, l'idéal serait un directeur qui conjugue ces deux profils. Nadège ABOMANGOLI explique avoir constaté des éléments de réponse assez légers sur les points importants de transformation pour Sciences Po en termes de gouvernance. Par ailleurs, elle partage l'idée que Frédéric MION ne semblait pas très concerné par les grands enjeux de l'institut. A contrario, elle estime que Jean-Michel BLANQUER a beaucoup travaillé sur le projet, et qu'il est peut-être plus à même d'adopter des positions de compromis par rapport aux demandes des salariés, des enseignants et des étudiants. À ce stade, elle considère que sa candidature est la plus intéressante pour Sciences Po.

Gaspard GANTZER reprend à son compte les remarques qui ont été émises sur la candidature d'Andrew WACHTEL, qui est une personnalité très intéressante avec un parcours très riche, mais dont il s'est demandé durant toute l'audition pourquoi il avait été retenu. Gaspard GANTZER se demande s'il a été retenu dans le cadre d'une stratégie qui consisterait à écarter d'autres candidats. Si cela devait être le cas, il considérerait cela comme inacceptable. De la même manière, Gaspard GANTZER affirme que si Andrew WACHTEL a été retenu pour jouer le rôle de faire-valoir, cela n'est pas très sympathique pour lui. S'agissant des deux autres candidats, Gaspard GANTZER dit avoir trouvé les discussions intéressantes et riches. Il fait part de sa préférence pour Frédéric MION, qui a « la personnalité qu'il faut » pour diriger Sciences Po aujourd'hui. Pour Gaspard GANTZER, Frédéric MION sera capable d'écouter, de s'entourer et de décider. Il considère en outre que Frédéric MION a su faire preuve de courage en n'allant jamais dans le sens du vent lorsqu'une question lui était posée. À son sens, Frédéric MION a eu des réponses tranchantes, au risque de déplaire, notamment sur la question du débat public. Gaspard GANTZER ajoute que c'est le seul moment des auditions, ou il a constaté un acte de courage. Selon lui, c'est la qualité la plus importante pour un dirigeant. Par ailleurs, Gaspard GANTZER ajoute que si Frédéric MILLION n'a jamais été numéro 1 d'une institution, il a exercé des fonctions éminentes : secrétaire général de Canal + ou numéro 2 de la DGAFP, ce qui implique de sérieuses responsabilités. Gaspard GANTZER juge que ses confrères du Conseil ont été assez sévères avec son projet, qu'il considère intéressant, solide, et présenté avec modestie, recul et sens de l'autocritique. Finalement, Gaspard GANTZER dit se retrouver dans ce projet, et dans la volonté de perpétuer un héritage des réformes qui ont été conduites depuis ces dernières années. Gaspard GANTZER témoigne de sa confiance en Frédéric MION de ce point de vue et affirme qu'il n'y aura pas de remise en cause des avancées considérables menées par Richard DESCOINGS au cours des 15 dernières années. Gaspard GANTZER affirme avoir beaucoup plus de doutes vis-à-vis des réformes conduites par Jean-Michel BLANQUER. Il considère que Jean-Michel BLANQUER est une personne habile et intelligente, mais affirme avoir beaucoup de mal à savoir où il va aller. Il considère en outre que Jean-Michel BLANQUER a été très évasif sur le positionnement de Sciences Po vis-à-vis du reste du monde universitaire. Au terme de son audition, Gaspard GANTZER n'a pas compris comment il souhaitait positionner Sciences Po par rapport au monde universitaire. C'est une question fondamentale à laquelle Jean-Michel BLANQUER n'a pas répondu. S'agissant des parcours des uns et des autres, Gaspard GANTZER considère le parcours de Frédéric MION plus riche, de par ses fonctions de contrôle juridictionnel, de cabinet, de direction d'administration. Il rappelle que la DGAFP est l'une des administrations les plus complexes de l'État. Gaspard GANTZER note également que le passage de Frédéric MION est une richesse, car il y a appris d'autres modes de management, et pris conscience des contraintes de financement du secteur privé. Pour Gaspard GANTZER, Jean-Michel BLANQUER a

également une grande expérience d'universitaire, une expérience de haut fonctionnaire, avec une carrière particulièrement brillante lorsque la droite était au pouvoir. En revanche, Gaspard GANTZER observe que Jean-Michel BLANQUER n'a pas d'expérience dans le secteur privé. Il considère que son expérience globale est moins riche que celle de Frédéric MION. Pour ces diverses raisons, Gaspard GANTZER annonce qu'il votera pour Frédéric MION.

Vincent BERGER explique être quelque peu extérieur à Sciences Po et constate une certaine tendance à l'autocritique de l'institution. Il dit être gêné par cette situation et par le fait qu'un mauvais candidat a été sectionné. Cela lui semble important, notamment au regard des interviews qui vont être données à la suite de cette procédure. À son sens, c'est l'image de Sciences Po qui est en jeu. Vincent BERGER explique que les profils des candidats étaient intéressants et qu'il est désormais nécessaire de conclure. Vincent BERGER s'exprime ensuite sur Frédéric MION et Jean-Michel BLANQUER, considérant qu'Andrew WACHTEL n'a pas séduit le Conseil. Il considère qu'à ses questions, notamment sur l'IDEX, l'un des candidats [Frédéric MION] a fait une réponse de fond, en évoquant l'interdisciplinarité. Vincent BERGER rappelle avoir passé plusieurs mois à rédiger ce projet avec Richard DESCOINGS, qui affirmait que Sciences Po avait franchi plusieurs étapes, avec l'international, les antennes, les unités pertinentes de recherche à l'international. Vincent BERGER rapporte encore que Richard DESCOINGS considérait que pour aller plus loin, Sciences Po ne pouvait pas rester dans « un champ aussi restreint du savoir », car tous les enjeux de société contemporains amèneraient un traitement transdisciplinaire. Vincent BERGER affirme que cette réponse de fond a été entendue chez un candidat et pas chez l'autre. Il dit en être presque malheureux, dans la mesure où Jean-Michel BLANQUER est membre de Sorbonne Paris-Cité, en tant que président de l'Institut des Amériques. Vincent BERGER explique que Jean-Michel BLANQUER est un partenaire, mais affirme avoir été déçu de sa réponse, qui n'était pas une réponse de fond. Il dit entendre le point faible de Frédéric MION, qui n'est pas un enseignant chercheur à l'origine. Mais il considère qu'il s'agit d'un point fort, car il a fait savoir qu'il allait être accompagné d'un directeur scientifique de haut niveau. Vincent BERGER réitère le fait que les réponses de fond de Frédéric MION l'ont satisfait.

Daniel MUGERIN exprime sa grande surprise d'avoir dû consacrer une heure et demie à l'audition d'Andrew WACHTEL. Il explique avoir fait son choix, après avoir constaté qu'Andrew WACHTEL n'était pas la personne qualifiée pour diriger Sciences Po, et ce, à plusieurs titres. Il lui semble très étonnant que son dossier soit arrivé devant le Conseil, alors que celui de M. HERAN et d'autres ne l'ont pas été. Daniel MUGERIN ajoute que le Comité de recherche n'a pas fini de le convaincre sur cet événement. Il rappelle que quatre critères avaient été déterminés, de façon écrite, dans un appel à candidature envoyé en janvier. Il estime injustifiable qu'Andrew WACHTEL ait été présenté devant le Conseil au détriment d'autres chercheurs universitaires parfaitement reconnus. À travers ses propos, Daniel MUGERIN dit ne pas vouloir blesser Andrew WACHTEL et remettre en cause sa valeur scientifique indéniable, compte tenu des diplômes qu'il a obtenus durant sa formation initiale dans les meilleures universités américaines. Il considère cependant que sa spécialisation scientifique ne correspond pas aux points forts et aux domaines d'excellence et de reconnaissance nationale, européenne et internationale de Sciences Po. Daniel MUGERIN considère même suspect le fait que le dossier de M. HERAN ait été si mal classé et écarté par le Comité de recherche. Il affirme que la seule explication logique est que l'on a voulu éliminer pour mieux favoriser tel ou tel candidat. Il invite le Conseil à se pencher sur cette question.

Daniel MUGERIN fait encore observer que les modalités de travail du Comité de recherche ont eu des conséquences pour le Conseil, qui a été placé devant l'impossibilité matérielle de procéder à des vérifications. Il ajoute que les membres du Conseil n'ont pas eu connaissance des modalités de vote du Comité de recherche, ni de ses rapports écrits. Enfin, les membres du Conseil n'ont pas été en mesure de prendre le temps de discuter avant de se réunir aujourd'hui. Daniel MUGERIN dit avoir appris, au fur et à mesure que les jours s'écoulaient, à partir de la fin de la semaine dernière, que certains des candidats avaient contacté des membres du Conseil de direction au téléphone pour discuter des mérites de leur candidature. En ce qui le concerne, Daniel MUGERIN dit avoir été contacté hier après-midi par un seul des candidats, Jean-Michel BLANQUER. Il ajoute avoir été contacté sur son compte Twitter. Ne bénéficiant de ce compte que depuis quelques jours, il dit « remercier le ciel de l'avoir poussé à le faire. » Il rapporte ensuite avoir accepté de rencontrer Jean-Michel BLANQUER dans un café, place de la Bastille. Daniel MUGERIN rappelle que Sciences Po a une compétition à mener avec les meilleurs d'université internationale et trouve aberrant que l'on puisse procéder de la sorte.

Daniel MUGERIN fait part de son ouverture d'esprit et dit être parfaitement conscient du mérite intellectuel de Frédéric MION. Mais vis-à-vis des quatre critères fixés dans l'avis d'appel public à la concurrence, ce candidat n'a pas l'expérience universitaire (et il le reconnaît lui-même). Sur ce point, Daniel MUGERIN déclare qu'en fonction et en considération des objectifs que Sciences Po s'est fixés, cela peut poser un problème. Il revient sur les déclarations de Frédéric MION relatives au fait que les classements internationaux des universités mondiales n'étaient pas si importants que cela. Daniel MUGERIN précise que l'adjectif « fétichiste » a été employé. Il considère que c'est une erreur, car Sciences Po ne serait pas cohérent en n'accordant pas d'importance à ces classements internationaux, et n'en tirait pas les conséquences en matière de choix d'orientation professionnelle du futur directeur. Sur ce point, Daniel MUGERIN considère que Frédéric MION, qui a beaucoup d'aisance, est parfaitement capable d'entrer dans la fonction, d'apprendre vite et d'assimiler les enjeux de cette fonction. Mais dans le contexte que connaît Sciences Po depuis maintenant 15 mois, Daniel MUGERIN estime préférable de confier la direction de l'école à une personnalité qui serait immédiatement opérationnelle. Sur ce point, Jean-Michel BLANQUER lui semble tout à fait convaincant, tant sur les fondements de son projet, fort détaillé. Daniel MUGERIN constate que Jean-Michel BLANQUER a pris le temps d'écrire un programme convaincant, « qui ne va pas le conduire à tout imposer et à tout faire passer en force ». Il considère que ce candidat a beaucoup travaillé, a fait preuve de persévérance, et est resté jusqu'au bout dans la course, sans « démissionner en rase campagne ». Daniel MUGERIN considère qu'il faut lui rendre hommage pour cela, et affirme que son profil correspond à ce dont Sciences Po a besoin : Jean-Michel BLANQUER est un universitaire de haut niveau, c'est également un haut fonctionnaire. À ce titre, il a occupé des fonctions qualifiantes pour le poste de directeur de Sciences Po. Daniel MUGERIN ajoute que Jean-Michel BLANQUER a exercé une fonction académique en tant que recteur, a été en poste à Créteil, en Guyane, dans des académies difficiles avec de nombreux défis à relever.

Daniel MUGERIN revient sur l'aspect autoritaire de Jean-Michel BLANQUER, et explique qu'en Guyane, Jean-Michel BLANQUER a été l'interlocuteur fréquent de Christiane TAUBIRA et a su marquer des points, en témoignant de sa connaissance des dossiers et du terrain. Pour Daniel MUGERIN, Jean-Michel BLANQUER a fait preuve de suffisamment de conviction. Il convient du fait que travailler avec la Garde des Sceaux implique d'avoir une forte personnalité. Enfin, Daniel MUGERIN affirme que choisir Jean-Michel BLANQUER serait cohérent avec la finalité de Sciences Po, car ce candidat est universitaire, soutenu par les Alumni, qu'il a su démontrer qu'il avait un projet vis-à-vis de Sciences Po en termes de formation universitaire académique. Daniel MUGERIN ajoute avoir lu qu'il était fils d'avocat et considère qu'en cette qualité, Jean-Michel BLANQUER doit être capable, ouvert à la discussion, et à l'admission du point de vue des autres. Il dit être tout à fait certain de l'intérêt de Jean-Michel BLANQUER à entrer le plus possible dans une démarche de dialogue pour le bénéfice de tous. En conclusion, Daniel MUGERIN déclare qu'il votera en faveur de Jean-Michel BLANQUER.

François HEILBRONN explique avoir l'avantage, contrairement à d'autres membres du Conseil, d'avoir assisté à deux auditions successives. Il affirme en toute franchise et en toute honnêteté qu'à la lecture des dossiers (hormis celui d'Hervé CRES, qui a été éliminé), le dossier de Jean-Michel BLANQUER est celui qui l'a le plus impressionné par sa richesse, son étendue, la qualité de son travail et de sa réflexion. François HEILBRONN dit avoir été très heureux d'avoir pu l'auditionner samedi. A contrario, il explique qu'il ne connaissait pas Frédéric MION, qu'il n'en avait jamais entendu parler et qu'il avait été, de la même manière qu'un certain nombre de membres du Comité, séduit par son talent de plume et son « talent de vision » pour Sciences Po. À sa grande surprise, à l'issue des auditions de samedi, et comme beaucoup d'autres membres du Comité de recherche, François HEILBRONN rapporte avoir été excessivement déçu par Jean-Michel BLANQUER, même s'il lui semble difficile de porter un jugement de valeur sur une personne de sa qualité. A contrario, il explique avoir été très agréablement surpris par Frédéric MION. François HEILBRONN rappelle qu'il enseigne la stratégie d'entreprise à Sciences Po et qu'il travaille beaucoup avec de grandes entreprises. Ce qui peut être un défaut pour certains membres du Conseil, il le considère comme relevant d'une qualité d'une ouverture sur le monde international, sur un monde en mouvement. François HEILBRONN affirme sa conviction que le profil d'un dirigeant doit épouser certaines qualités : tout d'abord, la vision de là où le dirigeant souhaite emmener l'établissement dont il aura la charge. Viennent ensuite l'ambition, l'imagination, puis les capacités d'écoute, d'entraînement et de mobilisation de tous les corps de l'établissement que le dirigeant doit être amené à gérer. Sur ces quatre qualités, François HEILBRONN dit avoir été totalement convaincu par Frédéric MION, et déçu par Jean-Michel BLANQUER. Il considère que le dossier présenté par Jean-Michel BLANQUER était trop scolaire, que celui-ci « avez coché toutes les

bonnes cases », et témoignait d'un travail assez collégial et peu personnel dans la préparation de son dossier. Pour François HEILBRONN, l'audition de samedi était très claire, dans la mesure où Jean-Michel BLANQUER a apporté des réponses assez évasives sur certains points techniques. Finalement, Jean-Michel BLANQUER a manqué d'originalité et d'ambition. Par ailleurs, comme l'ont souligné Renaud DEHOUSSE et Jean GAEREMYNCK, François HEILBRONN estime qu'il faut aussi une personnalité pour diriger Sciences Po. Or, la qualité d'entraînement de la personnalité de Frédéric MION, sa vision et sa modestie l'ont convaincu. À propos de cette modestie, François HEILBRONN rapporte s'être renseigné sur ce candidat et avoir procédé à un *fact checking*. Il explique que « quelque chose lui plaît » dans son parcours, et ajoute que l'une des vertus de Frédéric MION est le courage. Sur ce point, François HEILBRONN revient sur la réponse apportée par Frédéric MION à la question relative au débat public, soulevée par l'UNEF. Il rappelle que le Conseil de direction est légitime et souverain et qu'il a été l'un des premiers à se battre pour que le Conseil auditionne tous les candidats. Revenant sur la modestie de Frédéric MION, François HEILBRONN explique que ce candidat a laissé un très bon souvenir de son passage à Sciences Po, en tant que chargé de mission de Richard DESCOINGS et en gérant pendant deux ans la section de service public. François HEILBRONN souligne qu'à l'époque, la section de service public représentait Sciences Po. Frédéric MION était donc quasiment le numéro deux de l'institut. Pour autant, il ne l'a pas mis en avant dans sa présentation. François HEILBRONN ajoute que Frédéric MION a été maître de conférences à Sciences Po pendant sept ans, lors d'une période charnière de modification de la gestion de l'institut. Il explique encore que Frédéric MION a été conseiller pour les affaires juridiques budgétaires au ministère de l'Éducation nationale, puis directeur adjoint de la DGAFP. François HEILBRONN considère qu'il est important de connaître la fonction publique et son fonctionnement. Il souligne encore qu'au moment de la transition politique, Frédéric MION a choisi de s'orienter comme simple avocat d'affaires anglo-saxon, et est devenu associé en l'espace de deux ans. François HEILBRONN rapporte ensuite que le secrétaire général de Canal + est responsable d'un secteur qui recrute 200 personnes. Pour s'être renseigné auprès de certaines personnes, François HEILBRONN explique que Frédéric MION a montré des qualités de gestion, de décision, de dialogue social. Il conclut sur le fait que la vision, l'ambition, et le courage de Frédéric MION en feront un grand directeur pour Sciences Po et déclare qu'il votera pour lui.

Clara KOENIG explique en préambule que les élus étudiants ne sont pas que des représentants de l'UNEF et défendent tous les étudiants de Sciences Po. Elle ajoute que ces étudiants sont légitimes et que la participation en hausse aux dernières élections l'a montrée. Elle s'interroge ensuite sur « le courage » qu'il y a à refuser une demande étudiante, demande refusée par Sciences Po depuis un an, et qui a encore été soulevée par l'Assemblée générale rassemblant tous les étudiants. Pour Clara KOENIG, Frédéric MION a plutôt fait la preuve qu'il allait dans le sens du vent de la FNSP, donc dans le sens du conservatisme. Elle affirme que pour les élus étudiants, l'enseignement supérieur doit avant tout être dirigé vers les étudiants. Ne pas accéder à l'une de leurs demandes, qui va vers plus de transparence, de démocratie, d'information, ne relève pas d'un acte de courage. Clara KOENIG ajoute que les élus croient en la souveraineté des Conseils, et affirme que la tenue d'un tel débat ne serait pas allée à l'encontre de cette souveraineté.

Thierry CADART reprend certaines interrogations sur la candidature d'Andrew WACHTEL, qu'il juge trop éloignée des connaissances nécessaires au poste de directeur de Science Po et trop éloignée des attendus et de la place à trouver dans le jeu institutionnel, dans le contexte de crise que traverse Sciences Po. Pour Thierry CADART, la différence de nature entre les candidats pose question. Il considère que le maintien de la candidature de Jean-Michel BLANQUER rend « un sacré service » au Conseil, car il permet au débat d'exister. Thierry CADART rejoint les propos de Vincent BERGER sur l'impression d'avoir à choisir entre deux bons candidats. Il se dit également rassuré par le fait que cette audition ait lieu et fasse l'objet d'un compte rendu public. Il ajoute que les affirmations des deux candidats en termes de gouvernance devraient permettre à Sciences Po de sortir des difficultés rencontrées à l'heure actuelle. Thierry CADART rappelle ensuite la difficulté de choisir entre ces deux candidats à l'aune des auditions, qui peuvent se révéler trompeuses sur la réalité des personnes. Subsiste donc une part de risque, limitée par les procédures à mettre en œuvre. Thierry CADART constate que les deux candidats, conscients de leurs points faibles, ont mis en place des stratégies pour les contrebalancer. Partant de ce constat, il affirme que Frédéric MION s'est montré plus convaincant, car l'absence d'une dimension de recherche dans son parcours professionnel a été contrebalancée par la proposition de créer un poste de directeur scientifique. Thierry CADART précise que Jean-Michel BLANQUER, lorsqu'il était recteur de Créteil, a fait preuve d'un allant et d'une volonté d'avancer sur la question de la mixité sociale qui

doivent être relevés, malgré le contexte politique dans laquelle cette mixité devait s'inscrire. Thierry CADART explique qu'il sera attentif au fait que cette démarche soit poursuivie à Sciences Po.

Philippe TERNEYRE, professeur de droit public en province, se présente, puis affirme que Sciences Po devra avoir un directeur dès demain soir et sortir, par le haut, de cette situation. S'agissant des trois candidats, Philippe TERNEYRE dit avoir été séduit par le discours « décalé » et « très intéressant », d'Andrew WACHTEL qui a rappelé que Sciences Po n'était pas le centre du monde et qu'il ne lui était pas nécessaire de singer les grandes universités américaines. Pour autant, Philippe TERNEYRE considère qu'au moment où Sciences Po et ses personnels doivent être pacifiés, Andrew WACHTEL n'est pas le candidat qui convient le mieux. Il explique ensuite qu'il aurait voté pour Frédéric MION s'il n'y avait pas eu Jean-Michel BLANQUER. Pour Philippe TERNEYRE, Frédéric MION est très séduisant et très intelligent, et dispose de toutes les vertus que l'on peut trouver chez les gens brillants. Mais il ne remplit pas l'un des critères préalablement fixés, celui de la connaissance académique et universitaire. Philippe TERNEYRE juge Jean-Michel BLANQUER « plus terne et moins glamour », mais s'interroge sur le fait que cela puisse constituer un handicap en soi. Par ailleurs, Philippe TERNEYRE dit n'avoir pas apprécié la remarque de Frédéric MION selon laquelle « il avait compris depuis une semaine qu'il fallait être [à Sciences Po] universitaire et chercheur. » Il considère que cette remarque fait passer la dimension universitaire comme un handicap. Philippe TERNEYRE dit avoir « presque l'impression de s'excuser d'être universitaire. » Revenant sur Jean-Michel BLANQUER, Philippe TERNEYRE affirme qu'il a préparé son dossier, et « qu'il sait de quoi il parle. » Entre ces deux bons candidats, dont l'un est universitaire, le choix de Philippe TERNEYRE se portera sur Jean-Michel BLANQUER.

Marco MADINIER revient sur « le courage » de Frédéric MION à propos du débat et déclare que l'UNEF et tous les étudiants sont d'accord sur le fait que nier une procédure démocratique ne relève pas du courage. Il revient ensuite sur les « réponses concrètes » à la crise apportées, selon Laurent GERMAIN, par Frédéric MION, et rappelle que Jean-Michel BLANQUER a également évoqué ce point et a posé des réponses. De ce point de vue, Jean-Michel BLANQUER n'est pas critiquable. Marco MADINIER précise que si l'UNEF est loin de soutenir Jean-Michel BLANQUER corps et âme et ne partage pas ses positions sur le concours, elle se prononce en faveur de sa candidature. Marco MADINIER ajoute que l'UNEF espère pouvoir négocier avec lui et précise qu'il n'est pas aussi rigide qu'on pourrait le croire.

Pierre MEYNARD dit regretter que Louis VOGEL ait récusé la procédure et explique être heureux que Jean-Michel BLANQUER ait pu présenter sa candidature. Contrairement à d'autres membres du Conseil, il considère que la candidature d'Andrew WACHTEL était une bonne idée, précisant que sa façon d'être, de s'exprimer, et son œil externe étaient utiles. Pour Pierre MEYNARD, Andrew WACHTEL pourrait être une projection de ce qui attend Sciences Po d'ici quelques années. En l'état actuel des choses, cette candidature présente certains risques, même si des arguments pourraient être trouvés dans le sens contraire. Pierre MEYNARD revient ensuite sur le fait que le Conseil des Alumni a voté pour Jean-Michel BLANQUER. Il explique que cette décision a été prise avant d'entendre Frédéric MION. Pierre MEYNARD reproche d'ailleurs à Frédéric MION de n'avoir pas eu la même attitude que les deux autres candidats, qui sont venus voir les Alumni (et les 35 000 personnes qu'ils représentent). Frédéric MION s'en est abstenu.

Pour Pierre MEYNARD, l'observation de ces deux profils montre que l'un est à dominante universitaire et académique, ce qui est un point clef pour Sciences Po, tandis que l'autre a un parcours plus divers et une expérience du secteur privé qui est utile. Au vu de ces deux dossiers, les Alumni se sont prononcés en faveur de Jean-Michel BLANQUER. Pierre MEYNARD explique ensuite avoir écouté Frédéric MION et déclare que l'essentiel, à égalité de profil, réside dans les aptitudes managériales. Pierre MEYNARD considère que Frédéric MION n'a pas acquis toutes les aptitudes managériales, mais qu'il a su démontrer ses capacités d'apprentissage (s'il était besoin de les démontrer). Il affirme que Frédéric MION ne connaissait pas les Alumni hier, mais a pris aujourd'hui trois engagements devant eux. Pierre MEYNARD affirme qu'il en tient compte.

François-Antoine MARIANI rappelle être représentant d'une partie des salariés et affirme que Sciences Po traverse depuis un an et demi une crise de management, de gestion et de gouvernance. À son sens, c'est sur ces questions que le Conseil doit s'arrêter. Il estime que le directeur doit être en capacité d'améliorer les processus de management, la gouvernance et la démocratie interne de l'établissement.

François-Antoine MARIANI considère que Frédéric MION, de par son parcours et la façon dont il s'est exprimé, semble avoir les qualités nécessaires pour permettre ces améliorations. Contrairement à Catherine BLANC, François-Antoine MARIANI dit n'être pas prêt à faire un pari et affirme qu'à choisir entre quelqu'un qui semble autoritaire et quelqu'un « qu'on ne sent pas », il aurait tendance à opter pour la deuxième personne. François-Antoine MARIANI considère qu'avec Jean-Michel BLANQUER, les conditions nécessaires au rétablissement et à la pacification de l'établissement pour les salariés ne sont pas forcément remplies. François-Antoine MARIANI dit être conscient du principal défaut de Frédéric MION – ne pas être membre de la communauté académique –, mais il ajoute que Frédéric MION a la qualité de le reconnaître, et de donner des gages sur cette question, dans l'optique d'une meilleure gouvernance pour Sciences Po. François-Antoine MARIANI rappelle une nouvelle fois le contexte de crise et fait part de son étonnement vis-à-vis de l'absence de procédures écrites et d'organigramme à Sciences Po. À son sens, cet amateurisme épuise les équipes de salariés, qui ignorent qui prend les décisions et comment ces décisions sont prises. François-Antoine MARIANI affirme qu'il est temps d'avoir quelqu'un qui va « professionnaliser la maison », clarifier les rapports, expliquer qui prend les décisions et essayer de rétablir un lien de confiance avec les salariés.

Raphaëlle REMY-LELEU affirme que Jean-Michel BLANQUER n'est pas le candidat idéal, car certains points de son projet sont l'objet de forts désaccords. Elle explique qu'au-delà de ses qualités et de ses défauts, cette candidature n'est pas idéale. Raphaëlle REMY-LELEU revient sur les propos de Vincent BERGER sur la capacité d'autocritique de l'IEP et dit préférer une institution qui, pour sortir d'une crise, ose assumer les problèmes qu'elle rencontre avec franchise et lucidité plutôt qu'une institution enfermée sur elle-même et inexpressive. Il lui semble important que ces critiques soient reconnues et connues par tous, et permettent d'avancer sur le long terme. Elle revient sur l'amateurisme et l'absence de procédures écrites évoquées par François-Antoine MARIANI et affirme que les étudiants en font également les frais. Raphaëlle REMY-LELEU rejoint les propos d'Olivier BORRAZ sur la façon dont le Comité a voté. Reprenant les propos de François HEILBRONN sur « l'envie d'entendre un candidat. », elle explique que cela ne devait pas entrer dans les prérogatives du Comité, qui bénéficiait d'un mandat clair de respect des critères. Raphaëlle REMY-LELEU revient ensuite sur les débats relatifs à la candidature d'Andrew WACHTEL et sur le caractère « artificiel » de sa candidature. Elle explique que lorsqu'elle a été sélectionnée, la candidature d'Andrew WACHTEL a été présentée comme une candidature de signal, pour laisser entendre que Sciences Po était prêt à avoir un directeur étranger. Raphaëlle REMY-LELEU rapporte avoir, après l'audition d'Andrew WACHTEL, réinterrogé le Comité sur l'aptitude de ce candidat à diriger Sciences Po. Le Comité a acquiescé. Elle ajoute avoir entendu plus récemment que Sciences Po n'était pas prêt à avoir une personnalité étrangère comme directeur. Les choses auraient donc changé en une semaine, et Raphaëlle REMY-LELEU déclare que l'avis majoritaire du Conseil de direction montre que Sciences Po n'est pas prêt à accepter ce type de candidature. Elle ajoute que cela nourrit des soupçons sur les raisons pour lesquelles Andrew WACHTEL a été sélectionné. En conclusion, Raphaëlle REMY-LELEU déclare que Sciences Po n'a pas à avoir peur de la démocratie et de la transparence que les étudiants cherchent désespérément à faire valoir. Elle peut comprendre qu'aux yeux de certains membres du Conseil, le débat public renvoie à une espèce de populisme, qui ôterait sa souveraineté au Conseil. Mais elle considère aussi que les Conseils sont suffisamment sages et éclairés pour savoir retirer d'un débat public ce qui relève de la démagogie et ce qui relève des questions prégnantes chez l'ensemble des parties prenantes de Sciences Po. Elle termine son propos sur le fait que Renaud DEHOUSSE a très bien mené les débats, contrairement à ce qui a pu être entendu, et affirme que l'UNEF a fait le choix de comprendre le réel et l'ensemble des conditions qui a conduit cette procédure à être plus que biaisée et a choisi d'aller vers l'idéal en essayant de trouver le candidat qui permettra à l'institut d'avancer le plus, celui qui s'est prononcé le plus, même si cela reste très faible. L'UNEF se prononcera donc en faveur de Jean-Michel BLANQUER.

Vincent BERGER revient sur les différences sensibles qu'il a notées dans la perception de Sorbonne Paris-Cité entre les deux candidats et espère que chacun prendra ses responsabilités sur ce sujet. Il revient ensuite sur l'argument, souvent évoqué, de la capacité qu'un enseignant-chercheur aurait à diriger une institution comme Sciences Po, comme s'il suffisait d'être enseignant-chercheur pour être capable de diriger une institution comme Sciences Po. Finalement, Vincent BERGER remarque que peu de membres du Conseil ont commenté les dossiers de recherche. En conclusion, il cite l'exemple de Richard DESCOINGS, qui n'était pas enseignant-chercheur et a tout de même opéré la transformation d'une grande institution d'enseignement supérieur.

Renaud DEHOUSSE suspend la séance pendant 5 minutes.

Vote

Renaud DEHOUSSE rappelle les modalités du vote : un scrutin uninominal à deux tours. Il invite les membres du Conseil à porter sur leur bulletin le nom du candidat qui a leur préférence.

L'assemblée procède au vote à bulletin secret.

Vingt-neuf bulletins sont comptés. **Frédéric MION recueille 15 voix, contre 14 pour Jean-Michel BLANQUER.**

Raphaëlle REMY-LELEU déclare que ce scrutin prouve que si la considération dans l'articulation des Conseils – Conseil d'administration de la FNSP et Conseil de direction – équivalait véritablement, alors le Conseil de direction aurait besoin d'un vote à la majorité des deux tiers, comme le Conseil d'administration de la Fondation. Elle fait ensuite remarquer que le seul point d'appui sur lequel les candidats étaient d'accord était de dire qu'il fallait une représentation étudiante au sein de la FNSP. Elle demande donc s'il est possible au Conseil de direction – sans outrepasser ses compétences – de voter un avis sur la représentation étudiante au sein du Conseil de la FNSP.

Renaud DEHOUSSE propose de mettre cette question à l'ordre du jour d'une prochaine réunion.

La séance est levée à 20 h 31.