

08/14

**CONSEIL DE DIRECTION**  
**PROCÈS-VERBAL**  
**DE LA SEANCE DU 27 OCTOBRE 2014**

**Présents**

Olivier BORRAZ, Renaud DEHOUSSE, Laurent GERMAIN, Florence HAEGEL, François HEILBRONN (départ à 10h48), Vincent MARTIGNY, Daniel MUGERIN, Frédéric PUIGSERVER (départ à 10h48, procuration à Laurent GERMAIN).

Thierry CADART (départ à 9 h 31, procuration à Florence HAEGEL), Claude JAUPART (départ à 10h25, procuration à Vincent MARTIGNY), Etienne WASMER.

Colin DEBROISE, Solène DELUSSEAU-JELODIN, Diana EL SAID FOUA (départ à 10 h 46, procuration à Solène DELUSSEAU- JELODIN), Marie GADIAGA, Enora NAOUR, Kévin SCHMIDTKE.

Catherine BLANC (arrivée à 9h05), François-Antoine MARIANI et Marie RASSAT.

**Absents ou excusés**

Nadège ABOMANGOLI, Cyprien ASTIER (procuration à Enora NAOUR), Jean-Claude CASANOVA (procuration à Étienne WASMER), Marc GUILLAUME (procuration à François-Antoine MARIANI), Marie-Anne LEVEQUE (procuration à François-Antoine MARIANI), Catherine MAYEUR-JAOUEN (procuration à Florence HAEGEL), Pierre MEYNARD (procuration à François HEILBRONN),

**Assistaient à la réunion**

Nelly ANTOINE	représentante du recteur,
Frédéric MION	directeur de l'Institut d'études politiques de Paris,
Charline AVENEL	secrétaire générale,
Michel GARDETTE	directeur adjoint,
Françoise MELONIO	directrice des études et de la scolarité,
Jacques de CHAMPCHESNEL	directeur de la vie universitaire,
Pascale LECLERCQ	co-directrice de la scolarité,
Delphine GROUES	directrice exécutive des études,
Ismahane GASMI	chargé de mission auprès de Delphine GROUES,
Jean-Pierre LANDAU	président de la Commission de préfiguration de l'École Affaires Publiques,
Margarete STURM-FOUCAULT	Chargée de mission au pôle Egalité des chances.

\*\*\*\*

I. Présentation du projet de création de l'École d'Affaires Publiques	p. 2
II. Présentation du projet d'acquisition de l'hôtel de l'Artillerie	p. 23
III. Conventions d'Education Prioritaire : présentation des nouveaux projets de partenariat	p. 23
IV. Présentation de l'enquête Libqual 2014 à la bibliothèque	p. 24
V. Adoption du procès-verbal provisoire de la séance du 22 septembre	p. 24
VI. Echange d'informations sur des questions diverses	p. 24

**CONSEIL DE DIRECTION  
PROCÈS-VERBAL  
DE LA SÉANCE DU 27 OCTOBRE 2014**

*La séance est ouverte à 8 h 32.*

Renaud DEHOUSSE ouvre la séance et souhaite la bienvenue à toutes et tous. Il souligne que l'ordre du jour de cette séance est consistant et comporte notamment l'examen du projet de création de l'École d'Affaires Publiques, projet déjà évoqué lors de séances précédentes. Ce projet est d'une grande importance pour Sciences Po dans la mesure où il concerne un secteur auquel l'école tout entière est bien souvent identifiée. La façon dont les membres de ce Conseil réfléchiront à cette question se doit donc d'être exemplaire et doit également s'insérer dans les réflexions en cours sur la structuration des écoles. C'est pour cette raison, notamment, qu'est présente la directrice des études et de la scolarité qui a piloté les travaux du COCUMA et consacré dans le rapport remis un certain nombre de paragraphes portant sur ces questions. Ce travail préalable permet aujourd'hui aux membres du Conseil de direction de prendre le relais en apportant toutes précisions nécessaires. Il importe au préalable, selon Renaud DEHOUSSE, d'examiner le fond de ce projet et les ambitions de cette nouvelle école. Pour ce faire, le Conseil accueille ce jour Jean-Pierre LANDAU, ancien sous-gouverneur de la Banque de France, qui a présidé le Comité de préfiguration de l'École d'Affaires Publiques.

Renaud DEHOUSSE cède la parole à Jean-Pierre LANDAU pour mettre en exergue les points principaux de ce dossier et en résumer les ambitions.

**I. PRÉSENTATION DU PROJET DE CRÉATION DE L'ÉCOLE D'AFFAIRES PUBLIQUES**

*a) Présentation*

Jean-Pierre LANDAU indique au préalable qu'il ne répétera pas les éléments de la note de présentation sur laquelle une communication a déjà été faite, mais se bornera à présenter les traits saillants qui ont inspiré la création de ce projet d'une École d'Affaires Publiques. Cette présentation s'organise en trois points :

- Pourquoi une École d'affaires publiques ?
- Quels sont son projet intellectuel et son approche pédagogique ?
- Quelle est l'architecture du projet soumis à l'approbation du Conseil ?

Pourquoi une École d'affaires publiques aujourd'hui, demande en premier lieu Jean-Pierre LANDEAU ? Ce projet s'inscrit d'abord dans un mouvement plus général de création d'écoles au sein de Sciences Po, comme l'a rappelé le directeur dans son allocution introductive au Comité de préfiguration. La création d'une École d'Affaires Publiques présente trois avantages principaux. Le premier est de permettre une plus grande lisibilité et une plus grande clarté de l'offre pédagogique, à la fois au sein même de Sciences Po et vis-à-vis d'un public étudiant international. Ce projet est, en second lieu, l'occasion de « re-fondamentaliser » l'enseignement de l'école. Il s'agit en effet de réintroduire les disciplines les plus nobles et les plus fondamentales à l'intérieur d'un enseignement qui reste quant à lui mixte, à vocation à la fois professionnelle et scientifique, tout en renforçant le caractère fondamental des disciplines enseignées. Les membres du Comité de préfiguration ont en effet exprimé le sentiment général que le domaine des affaires publiques est un domaine de plus en plus complexe et en évolution constante. Or, pour former des responsables adaptés aux réalités contemporaines, il est indispensable de les doter de connaissances fondamentales en nombre plus important que ce qui pouvait être le cas il y a 10 ou 15 ans. Le troisième apport de l'École d'Affaires Publiques réside dans son internationalisation. L'École d'Affaires Publiques est une école aux dimensions importantes. Lorsque les responsables entrent en relation avec leurs homologues étrangers,

la première question qui leur est adressée est bien souvent : quels sont vos effectifs ? En d'autres termes, l'effet de taille est un élément essentiel dans les coopérations internationales et à l'étranger. Le fait de pouvoir se réclamer de mille étudiants supplémentaires permettra d'intensifier de manière considérable le réseau d'ores et déjà important de diplômés et de programmes d'échanges de Sciences Po, mais aussi de gérer cette école de manière plus dynamique et plus attrayante.

Jean-Pierre LANDAU rappelle en second lieu deux éléments importants. En premier lieu, cette école vise un « espace professionnel étendu ». Pour autant, cet objectif ne signifie pas pour Sciences Po de renoncer au rôle qu'elle joue dans les concours administratifs. Sciences Po restera en ce sens le principal pourvoyeur de hauts fonctionnaires et continuera d'emporter les taux de succès les plus élevés au sein de ces concours administratifs. En parallèle, il convient de former des responsables dans un espace professionnel plus large. Les affaires publiques ne se résument pas au gouvernement, ni à la fonction publique. Elles englobent également le monde associatif et syndical, le monde politique, les médias. Il faut donc former des étudiants en capacité de gérer leur carrière et leur parcours afin d'apporter leurs qualifications dans l'ensemble de ces mondes professionnels. Le Comité de préfiguration a ainsi été animé par une préoccupation à la fois civique et morale : civique, dans la mesure où il importe que Sciences Po forme des dirigeants et des responsables adaptés à leur époque ; morale, car une très large partie des étudiants de Sciences Po n'entre pas dans la fonction publique. Ces étudiants doivent donc être dotés de qualifications qui leur permettent de développer un parcours professionnel normal en dehors de la perspective des concours de la fonction publique.

Ce double objectif, poursuit Jean-Pierre LANDAU, sera atteint en exploitant les avantages comparatifs de Sciences Po : d'une part, l'excellence de sa recherche en sciences sociales ; d'autre part, la diversité de son corps enseignant, une diversité qui est belle et bien unique au monde. Cette association étroite d'enseignants issus du corps académique et d'enseignants provenant du monde professionnel, collaborant dans la mise en œuvre et la préparation des cursus, fait toute la force de l'école. Cette force est d'autant plus importante dans un monde de plus en plus spécialisé, « pointu », et de moins en moins ouvert à des compétences diverses. En résumé, souligne Jean-Pierre LANDAU, le projet intellectuel de l'École d'Affaires Publiques est donc d'enrichir, d'internationaliser et de « re-fondamentaliser ». Ces trois axes se renforcent mutuellement. L'internationalisation permet l'enrichissement tandis que l'enrichissement viendra quant à lui de la diversité, mais aussi de la recherche et de l'accentuation des disciplines fondamentales dans le cursus de l'école. De la même façon, l'internationalisation et la recherche se soutiennent l'une l'autre au travers des programmes d'échanges. Enrichir et internationaliser signifient tout d'abord diversifier le recrutement, c'est-à-dire ouvrir Sciences Po à des étudiants venant du monde entier. Cet acte implique aussi le développement systématique dans les cursus d'une approche comparative. Les cours fondamentaux et les concentrations prévues par le projet ont précisément été conçus dans cet objectif d'une approche comparative des systèmes et des idées. Enrichir et internationaliser impliquent aussi de continuer à mettre l'accent sur les sciences sociales et la « re-fondamentalisation » des disciplines. Enfin, l'internationalisation et la recherche reposent sur une option fondamentale adoptée pour la construction de cette école : la possibilité pour chaque étudiant d'effectuer la totalité de son cursus en français ou en anglais, avec toutefois la possibilité de combiner ces deux langues. Des incitations et des soutiens seront créés pour les étudiants non francophones qui souhaiteraient développer leurs connaissances de la langue et de la culture française.

Jean-Pierre LANDAU en vient en troisième lieu à l'approche pédagogique du projet. Une école repose à la fois sur une identité et sur la liberté laissée aux étudiants en termes de choix et d'arbitrage. Les étudiants français comme les étudiants étrangers souhaitent pouvoir organiser leur cursus en toute liberté et de la manière la plus extensive possible. L'identité implique de disposer de parcours communs tandis que la liberté implique la possibilité pour les étudiants d'effectuer des choix. Sur le volet de l'identité, un tronc commun est constitué en parallèle à des projets collectifs. Tous les étudiants auront à conduire un projet collectif, en groupe restreint, sous forme de « *capstone* ». Ces éléments existent d'ores et déjà dans un certain nombre de formations et seront généralisés à l'ensemble de l'école. Pour la liberté, les étudiants disposeront d'un large choix quant aux concentrations. L'école gèrera ce système avec la plus grande souplesse et la plus grande flexibilité possible tout en respectant au maximum les souhaits des étudiants. Le quatrième semestre, en particulier, sera fondé sur le libre choix entre plusieurs options : un mémoire de recherche pour les

étudiants souhaitant s'orienter vers une carrière de recherche et envisager une orientation vers une école doctorale ; un stage ; un programme d'échange ; un projet personnel.

Le tronc commun, poursuit Jean-Pierre LANDAU, comportera huit cours, représentant au total 25 % du volume horaire des crédits nécessaires pour valider le diplôme de l'école. En y ajoutant le projet collectif, soit 7 % du volume horaire total, la répartition finale est d'environ un tiers/deux tiers : un tiers pour le parcours commun et le projet collectif ; deux tiers pour les parcours individuels que les étudiants souhaiteront construire en fonction des concentrations, des électifs et du quatrième semestre.

Jean-Pierre LANDAU poursuit cette présentation en précisant l'architecture de l'École d'Affaires Publiques. Cette école répond en effet à deux modèles : un premier modèle fondé sur un nombre très élevé de Masters, modèle caractéristique de la LES ; un second modèle, plus proche de celui de la côte est nord-américaine, fondé sur un nombre plus limité de Masters. Les responsables du projet ont délibérément opté en faveur du second modèle, avec exclusivement deux Masters. Ce choix s'est imposé pour deux raisons fondamentales. D'une part, ce modèle est nettement plus visible sur le plan international dans la mesure où l'immense majorité des écoles fonctionnent sur la base de ce modèle. Il sera donc plus aisé, pour les corps d'affaires publiques, d'accéder à l'aire mondiale des écoles et de comparer immédiatement l'offre de cette école à celle des autres tant dans sa structure que dans son contenu. D'autre part, plusieurs grands Masters permettent d'offrir aux étudiants une très grande liberté et une très large flexibilité de parcours, alors que des libellés plus nombreux auraient entraîné *de facto* une plus grande rigidification des parcours. Cette architecture est donc constituée autour de deux Masters : un Master de politiques publiques ; un Master « *executive* » en deux semestres. Le Master de politiques publiques sera proposé aux étudiants issus du Collège universitaire et aux étudiants de type « *young professionals* » ayant deux ou trois ans d'expérience. Il sera composé d'un tronc commun et de concentrations, lesquelles comporteront, pour un certain nombre d'entre elles, des cours obligatoires qu'il reste à déterminer. En troisième lieu, il sera composé de cours électifs et, au quatrième semestre, ses options présentées ci-avant par Jean-Pierre LANDAU.

Jean-Pierre LANDAU conclut cette présentation en soulignant que le travail sérieux commence à présent. Un cadre, une architecture et des orientations sont d'ores et déjà définis. Il s'agit, à présent, en collaboration avec tous les enseignants et les étudiants de Sciences Po, de préciser le contenu de ces cours, de mieux définir les concentrations concernées et de construire un cursus qui permette de placer l'École d'Affaires Publiques aux tous premiers rangs des écoles de ce domaine.

Renaud DEHOUSSE remercie Jean-Pierre LANDAU pour cette présentation qui situe le projet d'École d'Affaires Publiques à l'échelle internationale visée par Sciences Po. La réflexion menée par le Comité de préfiguration a été complétée, souligne Renaud DEHOUSSE, par un travail conduit sur la gouvernance de l'École d'Affaires Publiques. Ce travail a donné lieu à l'élaboration d'un document préparé par le directeur qui a été communiqué aux membres du Conseil de direction.

#### a) *Discussion*

François HEILBRONN félicite tout d'abord le Comité de préfiguration qui a préparé ces documents et rédigé le document présenté aujourd'hui. En tant qu'ancien étudiant de la section « *Service public* », François HEILBRONN se réjouit que les étudiants en service public ou, désormais, en affaires publiques, puissent suivre des enseignements utiles pour leur accès au monde du travail et qu'ils puissent être formés à d'autres perspectives que celle des concours administratifs. Cette voie est en effet réductrice dans la mesure où Sciences Po forme de nombreux étudiants à la préparation de ces concours alors que la très grande majorité, ne les réussissant pas, n'obtiennent pas une formation adéquate. François HEILBRONN souhaite précisément aborder la question des débouchés professionnels. Il se demande, dans le contexte de la création de l'École d'Affaires Publiques et du Master de politiques publiques, quels sont les grands axes professionnels et les grands débouchés possibles pour un étudiant diplômé de ce Master.

Claude JAUPART souligne tout l'intérêt de ce document qu'il a lu avec la plus grande attention en identifiant aussi clairement que possible les enjeux du projet. Il souligne que, pour Jean-Pierre LANDAU, les affaires publiques du 21<sup>e</sup> siècle seront très différentes de celles des dernières décennies. Parmi les grandes décisions qui affecteront l'avenir à long terme, indique le rapport de présentation, il

faut notamment prendre en compte le changement climatique ou la sûreté nucléaire, parmi d'autres éléments mentionnés dans la liste communiquée. Le rapport, poursuit Claude JAUPART, met aussi en avant les angles morts de Sciences Po, notamment la maîtrise des faits et des chiffres. En troisième lieu, le rapport indique, dans la présentation du programme commun, un ensemble de formations portant sur les technologies et les politiques publiques, ensemble qui permettrait à l'École d'Affaires Publiques de se différencier très sensiblement. Claude JAUPART voit dans ce projet un chantier considérable, mais regrette que ce dernier point relatif aux technologies, en tant qu'élément différenciant, n'ait pas été plus développé. Beaucoup d'éléments de ce projet mériteraient de très longs développements et permettraient effectivement au projet d'École d'Affaires Publiques de se différencier effectivement.

Enora NAOUR remercie à son tour Jean-Pierre LANDAU pour la présentation de ce projet. Ce projet satisfait les étudiants qu'elle représente au travers de l'UNEF à plusieurs égards. En effet, les étudiants ont été impliqués et consultés depuis plusieurs mois dans la réalisation de ce projet. Ils ont pu émettre leur avis aux différents stades de la réflexion, ce qui a permis de susciter des échanges fructueux. L'UNEF espère ainsi que les prochaines écoles de Sciences Po pourront être conçues sur ces mêmes bases de coopération constructive. L'UNEF soutient en particulier dans ce projet la spécialisation progressive à partir du second semestre, à l'inverse des pratiques actuelles dans lesquelles le choix de la spécialisation doit être réalisé dès le Master en troisième année à l'étranger. L'UNEF espère également que cette spécialisation s'accompagnera d'une véritable aide à l'orientation destinée aux étudiants, permettra, à terme, une meilleure répartition des étudiants dans les différentes filières et favorisera la diversification des compétences et des profils des étudiants diplômés en affaires publiques. L'UNEF met aussi en avant la meilleure lisibilité du Master, que ce soit pour les étudiants comme pour les employeurs, et la diversification des débouchés pour les étudiants ne souhaitant pas préparer les concours de la fonction publique. De plus, l'internationalisation et la diversification des profils sont permises par l'offre de cours en anglais sans pour autant restreindre les étudiants à un cursus exclusivement anglophone. L'UNEF a également soutenu la mise en place des projets collectifs pour tous tel qu'ils sont pratiqués avec succès au sein des Masters STU. Concernant le lien avec la recherche, l'UNEF apprécie la possibilité de réaliser un mémoire de recherche au quatrième semestre et la diversification des options proposées au cours de ce même semestre, y compris *via* un projet d'échange universitaire. L'UNEF exprime donc une satisfaction globale à l'égard de ces changements pédagogiques induits par la création de l'École d'Affaires Publiques. L'UNEF apporte toutefois une réserve concernant les surplus possibles évoqués dans la première partie du budget, alors que ces éléments n'avaient pas été présentés au moment du vote au sein de la Commission paritaire. Il est mentionné que ces surcoûts seront intégralement pris en charge par Sciences Po. Pour l'UNEF, le leasing évoqué au titre de moyen de compensation ne devra intervenir qu'à la marge, ne pas créer de dépendance de Sciences Po vis-à-vis de cette source de financement et n'impliquer aucune contrepartie en matière académique.

Jean-Pierre LANDAU indique, en réponse à la question de François HEILBRONN sur les débouchés professionnels, que le projet n'a pas été créé *ex nihilo*. Dans le cadre du Master Affaires Publiques actuel, les étudiants qui ne réussissent pas les concours administratifs trouvent un emploi pour 80 % d'entre eux six mois après leur sortie de l'école. Le Comité de préfiguration a conçu en tant que débouchés naturels de cette école les activités de conseil et d'organisation, aujourd'hui très importantes dans tous les pays dans lesquels les États s'appuient sur des organisations de conseil. Ces débouchés incluent également les organisations syndicales, les associations et les institutions internationales. Pour Jean-Pierre LANDAU, le renforcement de la dimension fondamentale des enseignements et de leur volet bilingue est à cet égard très important pour accéder à ces institutions internationales de tous ordres. Il faut également compter parmi les débouchés les entreprises elles-mêmes qui développent aujourd'hui des départements d'affaires publiques importants. Ainsi, le Comité de préfiguration a accueilli un membre d'une grande entreprise pour lequel l'école a vocation à former des responsables pouvant accéder aux Comités exécutifs de ces entreprises, c'est-à-dire à l'état-major composé de cinq à dix personnes qui en assurent la direction. Jean-Pierre LANDAU estime également que le monde de la communication aura besoin de responsables d'affaires publiques. Il en ira de même pour la gestion des grands problèmes scientifiques. Jean-Pierre LANDAU a constaté du reste, selon son expérience personnelle, qu'il existe dans les affaires publiques complexes une sorte d'« étage manquant » entre les dirigeants politiques qui prennent les décisions, et les experts, par exemple dans le domaine de la

régulation financière, qui produisent de vastes analyses et décisions techniques. Mais aucun acteur ne fait véritablement le lien, à l'heure actuelle, entre ces deux niveaux, c'est-à-dire traduit les grands choix techniques à destination des responsables politiques et dans un langage leur permettant d'effectuer des arbitrages, qu'il s'agisse d'élus ou de dirigeants ministériels. Cette intuition a, parmi d'autres, présidé à la création de ce cursus : former des responsables aptes à comprendre des problèmes techniques, à poser des questions, à savoir où chercher les réponses et à les traduire honnêtement et en toute transparence en choix mobilisables par les responsables politiques. Ainsi, souligne Jean-Pierre LANDAU, il existe dans d'autres pays des offices d'évaluation technologique au service des parlements, des offices d'évaluation budgétaire ou encore des offices très variés d'évaluation des politiques publiques. Ces compétences d'évaluation au service des élus et des décideurs à tous les niveaux constituent donc un élément important de ce projet.

En second lieu, Jean-Pierre LANDAU confirme, comme l'a souligné Claude JAUPART, que ce projet constitue un chantier énorme. Un rendez-vous est ainsi prévu pour en débattre et construire en commun ce chantier. Il repose sur l'intuition que Jean-Pierre LANDAU vient d'exprimer, à savoir que les problèmes relatifs aux affaires publiques seront des problèmes de plus en plus complexes. De plus, le rapport de l'expertise publique aux politiques est un problème essentiel dans les sociétés contemporaines. Les responsables en affaires publiques ont précisément pour rôle de faciliter ce rapport entre les experts, les politiques et la société en présentant des projets d'une grande complexité dans un langage permettant à la fois un débat sociétal et démocratique et la prise de décision politique en toute transparence. Jean-Pierre LANDAU se déclare disposer à rentrer davantage dans le détail du pôle « Technologies et politiques publiques ». En examinant les cursus proposés dans les écoles étrangères, Jean-Pierre LANDAU estime que Sciences Po peut acquérir un avantage considérable à condition de lancer ce programme aussi rapidement que possible afin de bénéficier de l'avantage du « *first mover* ». Toutes les écoles comprennent aujourd'hui que ce sujet est en train d'acquérir une grande importance, alors que les grandes écoles de la côte est restent encore trop rattachées à des cursus relativement traditionnels. Oxford, par exemple, a créé récemment plusieurs cursus de ce type et multiplie les efforts dans ce domaine. Sciences Po aura donc à concevoir ce parcours dans un environnement fortement concurrentiel, mais a la chance de vivre dans un pays bénéficiant d'une grande tradition scientifique, à proximité de grandes écoles d'ingénieurs et d'instituts de recherche dont elle doit tirer parti.

Frédéric MION ajoute sur ce point que Sciences Po a la chance d'appartenir à une communauté d'universités et d'établissements qui comportent certaines des forces scientifiques les plus remarquables en matière de santé, de géophysique, de mathématiques, de physique et dans bien d'autres domaines. Dans le cadre de ce regroupement universitaire, Sciences Po se doit de mobiliser ces forces significatives pour mener à bien le projet d'école d'affaires publiques.

Jean-Pierre LANDAU précise également, en réponse à l'intervention d'Enora NAOUR, qu'un élément essentiel de la flexibilité de ce projet réside dans le fait, pour un étudiant, de pouvoir choisir sa concentration à la fin du premier semestre. Il souligne également que ce projet repose sur un équilibre subtil quant au bilinguisme. En d'autres termes, il existe une liberté de choix, mais celle-ci s'appuie sur des incitations visant à ne pas rester complètement étranger à la langue, au pays et à la culture française. Cette liberté de choix impliquera une mobilisation de ressources, comme Enora NAOUR l'a fait remarquer. S'agissant de l'équilibre budgétaire du projet et du solde restant en surplus, Jean-Pierre LANDAU considère qu'il s'agit d'un élément relativement secondaire par rapport à l'importance du chantier. Toutefois, en cas de questions relatives à l'équilibre budgétaire général du projet tel qu'il est conçu, Jean-Pierre LANDAU est tout à fait disposé à y répondre.

Frédéric MION complète ce propos en indiquant que les fonds levés en lien avec les activités de l'école ne donneront lieu à aucune forme de contrepartie autre que l'image dont bénéficieront les entreprises et les particuliers qui s'associent à ce projet. De plus, Sciences Po dispose d'ores et déjà, aujourd'hui, de formations, notamment de second cycle, s'appuyant pour partie sur des ressources provenant du secteur privé. C'est le cas notamment des projets collectifs lorsqu'ils existent, en affaires urbaines, mais également dans d'autres domaines. Les entreprises partenaires ne disposent d'aucun droit de contrôle sur le contenu des enseignements dispensés et sur la manière dont les projets eux-mêmes sont conduits.

Sciences Po témoignera à cet égard de la plus grande vigilance pour l'École d'Affaires Publiques comme elle le fait pour les autres formations.

Thierry CADART souligne également le caractère très positif de ce projet. Il indique en particulier que ce qui est sous-tendu, dans le propos de Jean-Pierre LANDAU, par la notion de « re-fondamentalisation » est particulièrement cohérent et juste. En effet, les évolutions des politiques publiques, telles qu'elles sont perçues aujourd'hui par Sciences Po, sont importantes et exigent une réflexion élargie. Il dresse ainsi le lien entre l'objectif mentionné par Jean-Pierre LANDAU, c'est-à-dire disposer d'une vision plus large que celle des seuls concours administratifs, et la qualité que cet objectif peut conférer au cursus pédagogique de l'école. Il s'agit, en effet, d'élargir la vision de l'école, en plus d'y intégrer une dimension universitaire tout à fait pertinente, notamment par le lien avec la recherche, pour les futurs responsables publics ayant la capacité à interroger ce qu'ils font et à prendre une certaine distance. C'est là, en définitive, un objectif citoyen. Il existe aussi, ajoute Thierry CADART, un angle mort dans la présentation de ce projet, mais qui n'est pas le fait de Jean-Pierre LANDAU. Celui-ci concerne l'évolution du contenu même des concours administratifs. Il risque donc de se produire éventuellement un hiatus ou une contradiction entre le projet pédagogique présenté aujourd'hui et le maintien des taux de réussite à ces concours. Thierry CADART estime donc, pour ces raisons, que ce projet doit porter dans d'autres secteurs cette réflexion sur l'évolution de la gestion des affaires publiques.

Vincent MARTIGNY se félicite à son tour de la valeur de ce projet et se réjouit que celui-ci arrive à son terme. Il met notamment l'accent sur le *benchmark* international qui a été réalisé à cette occasion, notamment le document relatif aux différentes écoles existantes en matière d'affaires publiques dans le monde entier. Un tel document est important pour Sciences Po afin de comprendre quels sont les enseignements dispensés dans d'autres régions du monde et d'autres établissements, mais aussi quel peut être l'avantage comparatif de Sciences Po dans ce domaine. Vincent MARTIGNY s'interroge toutefois, en vue d'émettre quelques objections, sur le contenu même du projet intellectuel présenté en lien avec la question même du titre du Master. Il se demande si lui-même, en tant qu'étudiant, aurait été intéressé à son époque par un Master intitulé Master de politiques publiques. Pour Vincent MARTIGNY, en effet, les affaires publiques ne se résument pas aux politiques publiques. Les affaires publiques constituent un cadre plus général que la sphère des politiques publiques. Il est même permis de penser que le fait de réduire les affaires publiques aux seules politiques publiques peut-être l'une des raisons pour lesquelles les affaires publiques sont aujourd'hui dévalorisées dans l'esprit de beaucoup de citoyens. Les affaires publiques comprennent également un ensemble d'acteurs et de pratiques. Ce point est, pour Vincent MARTIGNY, d'autant plus important que, comme l'a fait remarquer Jean-Pierre LANDAU lui-même, l'objectif est de former des étudiants formés à la fois au discours de l'expert et au discours du décideur politique. Dans ce cadre-là, le titre de « politiques publiques » n'est peut-être pas tout à fait pertinent. Le spécialiste des politiques publiques n'est pas un professionnel qui connaît l'expertise des politiques publiques, mais celui qui constitue l'interface entre l'expert et le politique. En second lieu, Vincent MARTIGNY fait observer qu'il manque aux huit cours du tronc commun un élément essentiel, à savoir comment se fait l'élaboration de la décision publique, c'est-à-dire comment fonctionne la vie politique. Cette remarque ne signifie pas qu'il s'agit d'ajouter un cours de politique, mais qu'il faut intégrer la question de savoir comment, au niveau international, sont prises certaines décisions politiques. Pour ce faire, il importe également de comprendre comment fonctionnent les acteurs politiques eux-mêmes. Vincent MARTIGNY ajoute, en troisième lieu, qu'il manque, dans le cadre d'un projet visant à réfléchir à l'évolution des affaires publiques au 21<sup>e</sup> siècle, c'est-à-dire un monde dans lequel les décisions publiques seront prises de plus en plus au niveau supranational, un cours ou une réflexion sur les nouveaux acteurs ou sur les nouvelles formes de l'action publique internationale, que ce soit avec les acteurs de la vie économique ou avec les acteurs publics plus globalement. Compte tenu de la question du titre de ce Master, Vincent MARTIGNY se demande aussi quels critères et quelles motivations ont expliqué le choix de retenir le projet d'un seul Master plutôt que d'un grand nombre de Masters. Il se demande en effet si cette formule n'aboutit pas à réduire quelque peu l'offre pédagogique et s'il n'aurait pas été plus pertinent de proposer, non pas une dizaine de Masters, mais au moins deux ou trois Masters, cette formule permettant de faire place à la diversité des conceptions des affaires publiques qu'il a évoquées.

Renaud DEHOUSSE estime que le concept de « public policy » qui a présidé à la création de ce projet est sans doute plus large que celui que l'on entend habituellement en France lorsque l'on évoque les « politiques publiques ». Il inclut, notamment, l'étude des politiques, mais aussi de la façon dont elles sont fabriquées et des problèmes qui sont rencontrés au niveau de cette élaboration. Pour Renaud DEHOUSSE, il est effectivement très important que ces questions figurent en toutes lettres dans la formation dispensée dans ce cadre pour les raisons mêmes que vient de préciser Vincent MARTIGNY. On voit en effet, comme l'illustre notamment les problèmes liés au développement technologique, que l'idée que les affaires publiques se résument à un dialogue entre les politiques, d'une part, et les experts, d'autre part, n'a plus tout à fait cours dans la société actuelle dans la mesure où les choix des uns et des autres sont très souvent remis en cause, à tort ou à raison. Les offices d'évaluation technologique présents auprès des assemblées parlementaires sont très souvent assortis d'offices du débat dans la mesure, précisément, où les responsables parlementaires sont conscients qu'il est nécessaire d'ouvrir le débat plus largement dans la société. Pour cette raison, l'école a pour mission civique, entre autres, d'équiper les futurs professionnels qui auront à s'intéresser à un titre ou un autre à ces questions des instruments adéquats pour comprendre l'ensemble de ces difficultés et de contribuer de façon efficace à leur résolution. Cette mission passe par un dialogue fourni avec les sciences sociales, comme le recommande fort justement le rapport présenté par Jean-Pierre LANDAU aujourd'hui. Ce n'est que par ce dialogue que pourront véritablement être apportées des réponses aux difficultés que Renaud DEHOUSSE a rappelées à l'instant.

Vincent MARTIGNY ajoute, concernant le *benchmark* réalisé, que de nombreuses institutions notamment Harvard, propose un cours « *Politics and policies* » qui ne s'intéresse pas uniquement au *leadership* et à l'éthique, mais repose sur la problématique de savoir comment fonctionne la décision politique. L'université de Harvard propose également un autre Master intitulé « *Political Thought and Institutions* » qui repose sur la même idée. À l'Université de Lausanne est proposé un Master « Politique et institutions » ; à l'Université de Syracuse, un Master « Leadership », incluant le choix de cinq cours fondamentaux autour de la décision politique... Ces exemples montrent que cette nouvelle dimension n'est pas propre à Sciences Po.

François HEILBRONN souhaite obtenir quelques précisions sur les éléments de calendrier relatif à la mise en œuvre des projets de l'école et au développement de celle-ci, ainsi qu'au recrutement des corps enseignants.

Jean-Pierre LANDAU confirme le dernier point évoqué par Thierry CADART selon lequel l'école est en quelque sorte, en pratique, liée à la formation de fonctionnaires et a pris en compte cette idée dans l'élaboration du projet. Les auteurs du projet se sont informés du nouveau programme des concours administratifs et ont également rencontré les dirigeants des grandes écoles (notamment l'ENA et l'Institut INEP afin de prendre en compte leurs *desiderata* et les instructions gouvernementales qu'ils avaient reçues. Par ailleurs, un point important sur lequel l'école dispose d'une initiative importante et qu'elle aura à exploiter consiste également dans la formation permanente dispensée dans le cadre du Master « executive ». L'offre de formation dispensée pour les fonctionnaires ou pour les dirigeants d'affaires publiques non-fonctionnaires ayant 7 à 10 ans d'expérience est une offre pour laquelle l'école dispose d'une grande liberté. L'ambition est de créer une sorte d'« école de guerre » de la fonction publique civile, bien que certains aient considéré cette expression comme peu appropriée. Il s'agirait, en d'autres termes, de créer un point de passage attractif pour les responsables ayant 10 ou 12 ans d'expérience professionnelle et souhaitant se diversifier, se réorienter ou se requalifier. Concernant les *benchmarks* internationaux, Jean-Pierre LANDAU répond à Vincent MARTIGNY que ces documents sont l'œuvre du futur directeur exécutif de sorte que c'est à celui-ci que doivent être transmis les remerciements. S'agissant du titre, il relève, indique Jean-Pierre LANDAU, de la décision du directeur et du Conseil. Il existe sur ce point un choix stratégique auquel il est difficile d'échapper. Soit les responsables du projet font le choix d'un titre que les étudiants du monde entier puissent reconnaître comme un titre homologué. Tel est le choix retenu par les auteurs du projet, avec le risque d'être très légèrement inapproprié au regard du contenu, mais lisible. La seconde option aurait consisté à se distinguer par un titre unique et non homologué ailleurs, avec l'avantage de pouvoir, effectivement, accentuer sa différenciation, mais aussi avec le risque que, lorsque les étudiants consultent les titres sur



l'Internet, ils ne savent plus à quel intitulé se référer. Le Comité a donc fait le choix de prendre le premier de ces risques bien qu'il reconnaisse que cette solution ne soit pas idéale. La volonté des responsables a été de s'insérer dans les structures existantes en choisissant de faire porter l'innovation sur le contenu plutôt que sur le titre. Il est vrai, toutefois, reconnaît Jean-Pierre LANDAU, que cet élément peut créer un décalage. Mais dans l'un ou l'autre de ces choix, un décalage se serait produit quoiqu'il arrive.

Concernant les huit cours du tronc commun Jean-Pierre LANDAU précise que le premier de ces cours est un grand cours de politiques publiques. Dans ce cours, les conditions sociales et politiques d'élaboration des politiques publiques joueront un rôle extrêmement important. La politologie sera une dimension importante de cet enseignement et l'élaboration de ce cours pourra être l'un des projets les plus passionnants dans les semaines et les mois à venir. Il abordera notamment les conditions d'élaboration, de discussion, de controverse ou de conflit qui donnent lieu à l'élaboration des politiques publiques. De plus, tous les cours mentionnés par Vincent MARTIGNY peuvent trouver place au sein d'une série de cours électifs. Les cours mentionnés par ce dernier dans les universités étrangères sont en pratique des cours électifs. Concernant les nouveaux éléments de gouvernance internationale, Jean-Pierre LANDAU précise, tout en reconnaissant que l'intitulé du cours est éventuellement mal formulé, qu'il ne s'agira pas exclusivement d'un cours économique. Il portera sur tout ce qui concerne la gouvernance internationale. Jean-Pierre LANDAU déclare ainsi rédiger actuellement un article portant sur les défaillances de la gouvernance nationale telle qu'elles sont mises en lumière aujourd'hui par l'épidémie d'Ebola. Il est intéressant de remarquer que 50 M\$ n'ont pu être trouvés en mars pour arrêter une épidémie qui, en termes économiques, coûtera des dizaines de milliards de dollars. Cette défaillance n'est pas uniquement d'ordre économique, mais concerne également la santé, les risques et bien d'autres aspects de politique publique. Cette défaillance interpelle les responsables alors que ceux-ci ne savent pas comment la régler. Pourtant, cette situation ne se produit pas pour la première fois. De grandes catastrophes naturelles auraient pu être évitées par le passé avec des dépenses mineures si l'action internationale avait été plus coordonnée. Des sujets comme celui-là figureront dans le cours correspondant, lequel ne sera donc pas limité à un cours d'économie internationale. Jean-Pierre LANDAU explique en dernier lieu pourquoi le choix a été retenu de ne concevoir qu'un seul Master au lieu de trois. L'objectif, rappelé par Jean-Pierre LANDAU dans son introduction, a été de conserver le maximum de flexibilité dans les parcours. Jean-Pierre LANDAU reconnaît que ce choix peut susciter des frustrations ou, du moins, des interrogations concernant la contradiction entre un cursus qui se veut innovant et une terminologie qui s'avère finalement peu originale. Ce choix a été assumé par les responsables du projet et ceux-ci ont considéré que le choix inverse aurait été encore plus risqué. Jean-Pierre LANDAU remercie en outre le président pour ses remarques sur la traduction du concept de politique publique. Le terme français « politiques publiques » et la notion anglaise de « public policies » ne se recouvrent pas tout à fait. Il aurait fallu peut-être, reconnaît Jean-Pierre LANDAU, présenter dans le document un triangle supplémentaire figurant les responsables politiques, les experts et la société. C'est bel et bien l'interaction entre les trois qui détermine la formation en politique publique. Quant au calendrier de mise en œuvre, conclut Jean-Pierre LANDAU, il dépendra en partie de ce que le Conseil de direction décidera en ce jour sur la mise en œuvre en matière de gouvernance du cursus. Ce calendrier doit débiter très rapidement – et il incombe au directeur de se prononcer sur ce point – pour fixer les dates de mise en œuvre et les objectifs dans l'hypothèse où le directeur déciderait que l'école doit recruter ses premiers étudiants en 2015.

Étienne WASMER commence par féliciter les auteurs du rapport. Il rappelle que la réflexion autour d'une école des Affaires Publiques n'est pas nouvelle et avait débuté dès 2008 avec le rapport de Lisa Anderson, voire même avant. Parmi tous les rapports qu'Étienne WASMER a pu examiner, le rapport présenté aujourd'hui est le premier à atteindre le degré souhaité de précision et de concret pour être un outil de mise en œuvre rapide. En ce sens, c'est remarquable quand on sait à quel point le terrain est difficile. Étienne WASMER fait aussi observer que, dans les grands débats de politiques publiques, des doctrines ont émergé depuis une trentaine d'années et ont fait tâche d'huile, se répliquant très rapidement, un peu comme des "memes", des objets qui s'auto-répliquent et se propagent. Par exemple, un professeur de l'université de Chicago a inventé le marché de droits à polluer et ce concept a profondément bouleversé les conceptions des politiques publiques en matière d'environnement. Il en a

été de même en matière de sécurité sociale. Il y a 50 ans, c'étaient des gens comme Sir Beveridge ou Pierre Laroque qui concevaient les grandes politiques sociales. Aujourd'hui, elles reposent bien davantage sur des concepts et des débats intellectuels de très haut niveau, inspirées par des auteurs comme Joseph Stiglitz ou John Rawls. En matière de politique de la petite enfance, c'est Jim Heckman dont les travaux influencent les politiques. En matière d'éducation, ce sont des chercheurs comme David Card. L'indépendance des banques centrales a été le fruit des travaux de Kydland et Prescott. Pour Étienne WASMER, il est donc essentiel que l'École enseigne ces doctrines, mais aussi qu'elle dispose des ressources et qu'elle utilise ses avantages comparatifs afin de développer ses propres doctrines. Sciences Po sera d'autant plus attractive en France et en Europe qu'elle sera en mesure de contribuer à faire émerger des doctrines plus européennes. Cet objectif suppose que l'organisation de la recherche fasse l'objet d'une réflexion propre en mobilisant les forces présentes au sein de Sciences Po. Dans ses attendus, le rapport fait référence à maintes reprises à la recherche. Ainsi, la formation de responsables de politiques publiques capables de les concevoir et de les mettre en œuvre ne peut se faire sans que l'école dispose d'un espace de recherche important en ce domaine. La recherche ne concerne pas uniquement le lien entre l'École d'Affaires Publiques et l'accès au doctorat, mais doit aussi s'intéresser, dans l'autre sens, à la manière dont les laboratoires placent ces réflexions au cœur de l'enseignement et comment l'équipe pédagogique peut identifier les sujets en voie d'émergence. Étienne WASMER rappelle par ailleurs qu'une réflexion avait été faite dans le précédent rapport sur l'évaluation en tant que moyen d'introduire une certaine forme de modestie dans la conception et la mise en place des actions publiques. Pour Étienne WASMER, il n'est plus possible de mettre en place de grandes politiques publiques avec une complète certitude. Il faut expérimenter, évaluer *ex post* et être prêt à reconnaître ses erreurs. Cette modestie doit apparaître d'abord chez les enseignants, universitaires ou non, et les étudiants. De ce point de vue, l'évaluation apparaît davantage comme un outil permettant d'apprendre cette forme de modestie. Étienne WASMER conclut cette intervention en réitérant le fait que ce rapport constitue une avancée remarquable.

Florence HAEGEL souhaite retenir quatre termes clés mis en avant par Jean-Pierre LANDAU : la « re-fondamentalisation » ; association étroite entre le monde universitaire et les professionnels ; les sciences sociales ; l'approche comparative. Florence HAEGEL regrette toutefois que la société soit peu présente dans ce projet, bien que Jean-Pierre LANDAU ait insisté sur les rapports entre politiques, experts et sociétés. Il n'existe pas en particulier de grands cours ou d'éléments importants sur la connaissance des transformations sociales. Le rapport présenté évoque la crise des élites dirigeantes et leur perception, ainsi que la déconnexion entre ces élites et les citoyens. Mais Florence HAEGEL doute que ce cursus puisse améliorer cette importante difficulté et que les étudiants puissent mieux comprendre la société dans laquelle ils vivent. Selon Florence HAEGEL, Sciences Po est aussi tenue à un devoir dans ce domaine. Le fait de disposer d'élites dirigeantes comprenant mieux les transformations sociales actuelles est une dimension importante des politiques publiques. Ce thème est aussi un avantage comparatif de l'école dans ce domaine au regard des écoles de la côte est des États-Unis. Il se peut que le défaut de ces écoles soit, selon Florence HAEGEL, de n'être pas allé suffisamment loin dans la connaissance de ces transformations sociales. En second lieu, Florence HAEGEL demande si le tronc commun constituant un quart de l'enseignement comprend également la formation commune des Masters. Elle estime que la place de cette formation commune n'est pas tout à fait clarifiée dans le projet présenté et dans l'architecture générale de l'enseignement. L'ajout de la formation commune au tronc commun aboutit à un tronc commun très important et laisse peut-être moins d'éléments, selon Florence HAEGEL, pour la spécialisation. De plus, ces grands cours peuvent être assimilés à des cours magistraux alors que les étudiants ont reçu, au niveau du Collège universitaire, un nombre élevé de cours de ce type. Ce format de cours en amphithéâtre n'est peut-être pas, en ce sens, la meilleure solution selon Florence HAEGEL. En troisième lieu, Florence HAEGEL se félicite comme ses collègues que soit mis en place un parcours recherche dans cette École d'Affaires Publiques, mais rappelle que la filière recherche est d'ores et déjà relativement définie. Elle inclut un mémoire de recherche et une coopération avec l'école doctorale. Cette coproduction entre l'École d'Affaires Publiques et l'école doctorale suppose aussi que les étudiants puissent circuler d'un enseignement à l'autre.

Olivier BORRAZ salue le travail accompli par François-Antoine MARIANI et Jean-Pierre LANDAU dans la conduite de la commission de préfiguration et la rédaction du rapport et de la note de présentation. Pour Olivier BORRAZ, l'enjeu n'est pas seulement de « re-fondamentaliser » les formations de Masters, mais de repenser la manière, comme l'a bien mentionné Jean-Pierre LANDAU, dont sont formées aujourd'hui les élites. Que ce soit dans les pays développés ou en voie de développement, on peut faire aujourd'hui le constat d'une insuffisance des élites à faire face à un certain nombre de problèmes, que ce soient des problèmes technologiques, climatiques, de sécurité sociale, de santé... Pour Olivier BORRAZ, il existe aujourd'hui une insatisfaction globale dans la manière dont les élites gèrent les affaires publiques. Cette école, si elle doit avoir un projet, doit précisément se donner pour objectif de repenser entièrement la manière dont les élites sont formées et de traiter les problèmes évoqués. Cet aspect est précisément ce qui rend le projet particulièrement excitant et justifie l'investissement de tous. Selon Olivier BORRAZ, le projet ne comporte pas encore, à ce stade, de véritable projet intellectuel. Cependant, ce projet intellectuel se développera au fur et à mesure que l'école se mettra en place et le chantier reste de ce point de vue pleinement ouvert. Par projet intellectuel, il faut entendre ce qui distingue véritablement Sciences Po des autres grandes écoles de sciences politiques (LSE, Oxford, Shanghai...). Le cours concernant les nouvelles technologies ne peut suffire à lui seul à constituer un nouveau projet intellectuel pour l'école. En l'état actuel, il n'existe pas un projet au sens où, par exemple, à Oxford ou à Florence, un véritable projet porte l'école et permet aux étudiants issus de toutes les régions du monde de la distinguer de toutes les autres en sachant quels enseignements ils y recevront. Concernant le parcours recherche, Olivier BORRAZ précise par ailleurs que la réalisation d'une thèse n'est pas aujourd'hui la garantie pour mener une carrière d'enseignant-chercheur ou de chercheur. Il faut aussi envisager, dans un avenir plus ou moins lointain, que la réalisation d'une thèse au sein de l'École d'Affaires Publiques de Sciences Po ouvre la voie vers des postes de responsabilité, et non uniquement de recherche, dans les administrations françaises ou internationales. Olivier BORRAZ précise toutefois qu'il n'évoque pas ici la thèse professionnelle à l'égard de laquelle il s'est toujours déclaré contre. Pour celui-ci, il ne doit exister qu'une seule thèse, obéissant aux mêmes critères et aux mêmes standards, y compris pour une carrière dans le monde professionnel. Olivier BORRAZ émet, en troisième lieu, le regret que le MPA *Public Affairs* de Sciences Po ne figure pas clairement dans le rapport et la note présentés. Le budget du projet précise, par contre, clairement que ce MPA sera fermé. Olivier BORRAZ regrette que cette formation soit purement et simplement supprimée sans que ce sujet ait donné lieu à débat. Enfin, Olivier BORRAZ indique que ce MPA ne comporte pas 30 étudiants, mais 80 sur les deux années, lesquels déboursent chacun 50 000 € pour cette formation. Certains de ses étudiants, il est vrai, bénéficient de bourses, mais n'en consentent pas moins des sacrifices importants pour se loger à Paris pendant deux années. En tout état de cause, estime Olivier BORRAZ, il faudra se montrer vigilant au moment d'annoncer aux étudiants, aux enseignants et aux partenaires internationaux de ce MPA la décision de sa fermeture en se basant sur la seule explication qu'une nouvelle École d'Affaires Publiques est créée.

Jean-Pierre LANDAU remercie Olivier BORRAZ pour ce rappel historique. Il cite à ce sujet la phrase célèbre de Newton : « Nous sommes hissés sur les épaules de géants ». Des rapports précédents ont été réalisés et le travail présenté aujourd'hui est le résultat d'années de réflexions et de travaux dans la droite ligne desquelles il se situe. Il s'inscrit en particulier en continuité avec le rapport d'Étienne WASMER, d'Emmanuelle WARGON et de David AZEMA. Jean-Pierre LANDAU déclare souscrire aux propos des précédents intervenants concernant la recherche dans cette nouvelle école. Il constate de manière générale, concernant la position de la France dans les instances internationales ou européennes, que celle-ci dispose souvent des bonnes intuitions, de la bonne vision, mais de mauvais arguments. Ce décalage tient au fait que la France est rarement capable de mobiliser des connaissances fondamentales au service des doctrines qu'elle développe. En ce sens, intégrer au maximum les connaissances fondamentales et de recherche, anticiper les sujets et les questions et être en capacité de fixer les grands débats des agendas internationaux représentent des objectifs essentiels. Jean-Pierre LANDAU concède à Florence HAEGEL qu'il existe un déséquilibre sur les questions que celle-ci a signalées. Toutefois, cet écart peut être comblé aisément en insérant ces disciplines dans les cours obligatoires de concentration. Certaines concentrations se prêtent particulièrement à l'analyse des évolutions sociales et leur influence sur la conception, la mise en œuvre et la gestion des affaires publiques. Il faudra viser ici à insérer le maximum d'études associées. Jean-Pierre LANDAU rappelle, par ailleurs, que d'autres

intervenants lui ont reproché de ne pas faire intervenir suffisamment d'entreprises. Le projet présenté est donc quelque peu pris entre ces deux objections.

Florence HAEGEL répond que les entreprises sont bel et bien à l'intérieur de la société.

Jean-Pierre LANDAU acquiesce. Il rappelle par ailleurs que l'école n'affecte pas la formation commune en tant que caractéristique générale de Sciences Po. En tout état de cause, les deux cours de formation commune ne modifieraient pas considérablement les pourcentages présentés en introduction. L'évolution de ce taux irait de 25 % à environ 27, 28 ou 29 %. Au total, la proportion évoquée d'un tiers dédié au cours commun et de deux tiers pour les parcours individuels ne sera pas sensiblement modifiée par rapport à la formation commune. Jean-Pierre LANDAU précise ensuite que l'objectif n'est pas de dispenser des cours magistraux devant un public de 500 étudiants, mais d'innover pédagogiquement. Pour Jean-Pierre LANDAU, il est important qu'une concertation ait lieu avec l'ensemble des enseignants et des étudiants sur cette question. Il s'agira, premièrement, d'utiliser un taux d'encadrement beaucoup plus élevé pour certains cours, donc de donner davantage d'importance aux conférences et aux travaux en groupe, avec un budget construit sur la base de cette hypothèse. Il s'agira, deuxièmement, d'innover pédagogiquement et d'utiliser toutes les possibilités offertes par l'enseignement *online* pour lequel Sciences Po est d'ores et déjà très avancée. Toutefois, ces enseignements en ligne viendront en appui aux conférences. Il est donc possible d'imaginer des cours combinant travail en conférence, à partir de lectures données par de grands enseignants, et enseignement *online* en appui. Tous les cours ne seront pas développés selon ce format, mais ils se mettront en place progressivement afin d'éviter le format systématique des 12 cours dispensés en amphithéâtre.

Jean-Pierre LANDAU en vient ensuite à la problématique de la recherche. Selon lui, une École d'Affaires Publiques sans doctorat n'est pas une véritable École d'Affaires Publiques. Ce point ne signifie pas que 50 % des étudiants issus de cette école réaliseront un doctorat. Mais il est important pour l'ensemble des étudiants que l'école accueille et forme des docteurs. La forme de ce doctorat donne actuellement lieu à des débats sur lesquels Jean-Pierre LANDAU n'entend pas s'engager aujourd'hui. En second lieu, le titre de docteur est très souvent indispensable pour exercer des fonctions publiques au plan international. Il est donc impératif d'offrir aux étudiants de l'École d'Affaires Publiques la possibilité d'acquérir ce titre dans les meilleures conditions possible. Troisièmement, le quatrième semestre évoqué par Jean-Pierre LANDAU constitue une sorte de semestre d'identification et de test réciproque. Pour l'étudiant qui préparera un mémoire de recherche, il s'agira de savoir s'il est véritablement tenté par la recherche. Pour les responsables de l'école doctorale et des centres de recherche, il s'agira de savoir si l'étudiant est véritablement apte à la recherche. Par conséquent, dans le pire des cas, ce semestre débouchera sur un mémoire de recherche pouvant être valorisé au cours de la carrière ultérieure de l'intéressé. Dans le meilleur des cas, il pourra déboucher sur l'accès à un parcours doctoral organisé. Le parcours de recherche est un parcours long et lourd, de sorte que le fait de bénéficier de quelques mois pour vérifier la vocation est un élément important. Enfin, Jean-Pierre Landau conclut cette série de réponses en rappelant que le MPA représente une belle formation. L'orientation adoptée et d'en garder à la fois la culture, l'esprit et la valeur. Toutefois, il ne représente, même avec 80 étudiants, qu'une formation de petite dimension. Deux solutions se présentent donc : soit Sciences Po mobilise des ressources considérables pour l'étendre et en multiplier les effectifs par cinq ou six, ce qui, d'après Jean-Pierre LANDAU, ne semble pas être le cas ; soit importer la culture, les avantages et les bénéfices du MPA dans l'ensemble plus large de l'École d'Affaires Publiques. Le MPA bénéficie ainsi d'un effet de taille tandis que la partie restante de Sciences Po bénéficiera de cette culture du MPA. L'opération peut donc être, pour Jean-Pierre LANDAU, « gagnante-gagnante ». Le réseau aujourd'hui actif, mais n'impliquant qu'un nombre limité d'étudiants, des doubles diplômes et des accords de coopération du MPA peut notamment être exploité et amplifié par ce projet.

Frédéric MION souscrit aux propos d'Olivier BORRAZ sur la spécificité de cette formation au sein de Sciences Po et plus généralement dans le monde de la formation aux affaires publiques. Cet élément constitue à la fois sa force et sa faiblesse. Les difficultés que le MPA a pu rencontrer au cours des années passées pour recruter des candidats, difficultés qui se mesurent année après année, sont liées, selon Frédéric MION, au caractère *sui generis* de cette formation, laquelle s'adresse à la fois à de

jeunes professionnels et à des professionnels plus confirmés pour une formation longue de deux ans, alors que ce type de public s'attend généralement, au moins pour les plus confirmés, à une formation limitée sur une année. L'enjeu est donc de conserver les avantages indubitables du MPA dans la nouvelle École d'Affaires Publiques. Frédéric MION précise que les responsables du projet ont pu, la semaine passée, s'entretenir de ce sujet avec les représentants des promotions actuelles, mais également des anciens élèves. L'enjeu d'aujourd'hui consiste pour l'école à identifier, pour ces profils particuliers que sont les « young professionals », des parcours adaptés à leur spécificité et de reconstituer entre eux des éléments de fonctionnement collectif qui donnent sa valeur à cette formation. L'ensemble des étudiants rencontrés comprend aujourd'hui clairement l'intérêt de rejoindre une structure plus large, l'École d'Affaires Publiques de Sciences Po, dont la visibilité internationale sera très supérieure à l'actuel MPA. Il est vrai, toutefois, que la transition doit être menée avec la plus grande attention.

Vincent MARTIGNY souligne que, dans certaines écoles, de plus en plus de Masters envisagent la suppression des cours en amphithéâtre. En effet, il paraît difficile et sans doute trop lourd, à l'heure actuelle, de conserver ce modèle de cours de deux heures, avec un tronc commun constitué de huit cours en amphithéâtre. Toutefois, estime Vincent MARTIGNY, il est important de garder ce format de cours dans certains cas, et non exclusivement pour les conférences, dans la mesure où ces cours en amphithéâtre permettent un suivi intellectuel. Un enseignant de renom, dans ce cadre, diffuse aux étudiants un ensemble de connaissances. Par exemple, en Angleterre ou aux États-Unis, il existe aujourd'hui des cours en amphithéâtre d'une durée d'une heure ou d'une heure et demie. Cette formule semble plus adaptée, comme en témoignent les étudiants étrangers qui jugent souvent les cours en amphithéâtre de Sciences Po excessivement longs de sorte qu'ils ne parviennent pas à les suivre sur toute leur durée. Il pourrait donc être envisagé que les cours en amphithéâtre durent moins longtemps, soit une heure ou 1 h 15. Il serait en tout cas dommage de les supprimer complètement au seul motif que leur organisation s'avère trop lourde et ne conserver que des cours *online* et les conférences.

Renaud DEHOUSSE propose d'introduire la seconde partie de ce débat relative à la gouvernance, une partie dont la pertinence va au-delà de l'École d'Affaires Publiques.

Frédéric MION indique au préalable que le dossier transmis aux membres du Conseil de direction comporte plusieurs éléments relatifs à la gouvernance en vue des débats de cette séance. Ces éléments ont déjà fait l'objet d'échanges importants avec un certain nombre des membres aujourd'hui présents et débouchent aujourd'hui sur la communication d'un texte amendé. Les éléments modifiés figurent en grisé dans le document communiqué. Frédéric MION rappelle également que les responsables du projet s'efforcent de donner une traduction concrète à quelques-unes des orientations fixées dans le cadre du COCUMA, dont les conclusions ont été présentées lors de la séance précédente. Le travail ici réalisé fixe ainsi un cadre dont certains éléments pourront être repris pour les écoles existantes ou à venir. Mais il s'agit aussi d'un travail *sui generis* tenant compte des spécificités de l'École d'Affaires Publiques et du fait qu'elle embrasse un large champ disciplinaire, à la différence d'autres écoles de Sciences Po.

Frédéric MION expose en second lieu les principales modifications apportées au document communiqué aujourd'hui. Concernant le choix du doyen, certains membres ont souhaité que le choix du directeur puisse s'appuyer sur l'avis d'experts pouvant préparer utilement ce travail de choix quant au candidat à la direction de l'école. Le document introduit donc la proposition selon laquelle le directeur puisse s'appuyer sur un « *search committee* ». Cet organe est une structure petite et légère qui identifie des candidats possibles, les contacte dans des délais rapides et en toute confidentialité pour proposer ensuite au directeur un ou plusieurs noms. En second lieu, poursuit Frédéric MION, l'école disposera d'un Conseil stratégique, comme le prévoit le document de conclusion du COCUMA. Ce Conseil a vocation à prendre en compte le temps moyen et le temps long de l'école. Ses compétences sont décrites dans le document présenté. Concernant la composition de cet organe, il est apparu important que les chercheurs de Sciences Po, garants de ce temps moyen et de ce temps long, et les centres de recherche participant à la vie de l'école soient présents. S'agissant du Conseil pédagogique, Frédéric MION indique que, pour préparer les documents et aider le doyen en préalable à la tenue des séances de ce Conseil, il pourrait être utile que ce dernier puisse s'appuyer sur un comité restreint composé de deux, trois ou quatre personnes qui forment un Comité de pilotage et élaborent les documents faisant

l'objet de la consultation du Conseil pédagogique. Ce Comité de pilotage devrait être, autant que faire se peut, représentatif des différents grands pôles disciplinaires présents à Sciences Po. Il s'agira, pour ce Comité de pilotage constitué autour du doyen, d'élaborer des maquettes et de réfléchir aux enseignements. En dernier lieu, il est apparu que manquait dans le document initial la présentation d'une articulation claire entre les Conseils de l'école, notamment son Conseil pédagogique, et les Conseils centraux, en priorité la Commission paritaire, laquelle deviendra dans le cadre de la réforme des statuts de l'école la Commission de la formation et de la vie étudiante. L'idée a donc été retenue, dans le dernier amendement du document présenté, d'organiser chaque année des séances extraordinaires de la Commission paritaire au cours desquels les représentants des étudiants dans les Conseils pédagogiques des différentes écoles pourront rendre compte des travaux de leur école.

Renaud DEHOUSSE ouvre la discussion sur la présentation de cette seconde partie relative à la gouvernance.

Enora NAOUR indique que les élus étudiants souhaitent attirer l'attention du Conseil sur la distinction entre les deux éléments de ce débat autour du projet de création de l'école des Affaires publiques. Ils proposent de séparer les discussions relatives à la gouvernance de celle concernant le projet pédagogique. Ces deux discussions doivent, selon ces élus, se traduire par deux votes distincts. Bien que Jean-Pierre LANDAU et Frédéric MION aient précisé qu'il ne s'agit pas d'imposer à toutes les écoles un modèle figé, les élus souhaitent que ce projet revête un caractère jurisprudentiel pour éviter une trop grande diversité de modèles de gouvernance une fois que toutes les écoles auront été créées. L'UNEF demande donc que la partie 7 du projet d'École d'Affaires Publiques donne lieu à un vote séparé. Concernant la question de la gouvernance, l'UNEF émet plusieurs réserves. Premièrement, la présentation des travaux du COCUMA n'a pu donner lieu à de réels débats au sein de ce Conseil. Il est insatisfaisant, de ce point de vue, qu'un sujet aussi important que la gouvernance des écoles de Sciences Po soit abordée *via* une succession de rencontres bilatérales avec la direction pour arriver finalement un paragraphe amendé, rédigé rapidement et présenté seulement le jour du vote. Pour cette raison, l'UNEF souhaite que chaque modification apportée au texte envoyé la semaine dernière soit soumise au vote. L'UNEF propose sur ce point l'amendement relatif au moyen de pallier au manque de liens entre les Conseils pédagogiques et les Conseils centraux, qui sont et doivent rester les seules instances décisionnaires en matière de pédagogie. Dans le cas où aucun membre des Conseils centraux ne pourrait siéger dans les Conseils pédagogiques, l'UNEF propose que la Commission paritaire se réunisse une fois par an en session extraordinaire pour entendre les représentants étudiants de chaque école et assurer à la fois un suivi des écoles et le lien entre celles-ci. Ce suivi sera renforcé par la communication des comptes rendus des Conseils pédagogiques aux membres de la Commission paritaire. Selon l'UNEF, ce renforcement des pouvoirs de la Commission paritaire permet de s'assurer que les compétences des Conseils pédagogiques sont bien respectées et que la voix des étudiants est entendue. L'UNEF émet, en troisième lieu, de sérieuses réserves quant à la création d'un Comité de pilotage proposé par les enseignants-chercheurs. Si l'UNEF comprend que le doyen ait besoin d'une assistance sur ce plan, elle craint que la création de statuts différents au sein même du Conseil pédagogique ne divise le Conseil et que les débats autour des maquettes soient biaisés. En ce sens, l'UNEF espère que le Conseil de direction ouvrira un véritable espace de débat et permettra à chaque partie d'exprimer ses positions.

Renaud DEHOUSSE soulève la question de l'exclusion du Comité de pilotage des membres des Conseils centraux. En effet, selon lui, la disposition visée ne se prononce pas de façon claire en ce sens. Elle affirme simplement que des étudiants de l'école doivent participer au Comité de pilotage. Au cas où certains d'entre eux seraient également membres des Conseils de direction ou de la Commission paritaire, il n'existe pas de règles de non-cumul des mandats, bien que certains soient en faveur de cette règle.

Enora NAOUR précise que les élus étudiants avaient indiqué lors du précédent Conseil de direction qu'ils souhaitaient qu'un membre de la Commission paritaire puisse siéger dans les Conseils pédagogiques pour établir ce lien entre cette commission et les Conseils pédagogiques, mais aussi entre tous les Conseils pédagogiques des différentes écoles amenées à être créées. Suite au refus de la

direction de cet amendement, l'UNEF a proposé cette modification du texte pour assurer tout de même ce lien.

François HEILBRONN souligne, en tant que représentant des enseignants non permanents et membre de la COCUMA, que la majorité des participants de la COCUMA étaient des enseignants-chercheurs et des membres du personnel permanent académique de Sciences Po. Cette instance s'est efforcée de trouver un équilibre entre ce personnel enseignant permanent, les maîtres de conférences et les intervenants extérieurs non permanents. François HEILBRONN rappelle à cet égard que 90 % des enseignements sont dispensés par des intervenants extérieurs à Sciences Po. Cet équilibre résidait, dans les travaux de la COCUMA, dans la composition du Conseil stratégique et du Conseil pédagogique. Ces deux Conseils devaient comporter des praticiens, des experts des secteurs concernés, des enseignants permanents de Sciences Po, des chercheurs et des étudiants. Dans ce contexte, François HEILBRONN reconnaît ne pas comprendre la teneur de l'amendement proposé ce jour et en ignore la provenance. Il le juge contraire aux conclusions des travaux de la COCUMA et estime qu'il aboutit à ajouter une strate complémentaire complexe donnant, de manière indirecte et biaisée, le pouvoir de décision aux enseignants académiques permanents. Or, cette modification bouleversera en profondeur le fonctionnement et la diversité des cultures qui font la force de Sciences Po. Il craint que la proposition en faveur du Comité de pilotage représente un moyen, de la part du corps des enseignants-chercheurs, de prendre un pouvoir que la COCUMA n'a jamais souhaité leur donner. En ce sens, François HEILBRONN se déclare pleinement en accord avec la position émise par l'UNEF et souhaite que chaque amendement donne lieu à un vote séparé. Il déclare qu'il votera pour sa part contre la création du Comité de pilotage proposé aujourd'hui.

Florence HAEGEL se déclare favorable à la création de ce Comité de pilotage et souhaite apporter quelques clarifications. Ce Comité, en premier lieu, aura pour fonction d'assister le doyen et sera composé d'enseignants impliqués dans les écoles, qu'il s'agisse d'enseignants vacataires fortement impliqués, notamment des professeurs associés ou des enseignants investis dans les programmes des concentrations. Il n'est donc pas affirmé que ce Comité de pilotage est réservé aux enseignants permanents, mais uniquement que le principe de collégialité est important. À ce titre, il est important qu'une équipe se constitue autour du doyen, équipe qui enseigne au sein de Sciences Po et puisse apporter, de manière collégiale, ce qui relève de leurs compétences en matière de maquettes, de programmes et de choix des enseignements. Florence HAEGEL se déclare donc favorable à cette collégialité dans la mesure où elle favorise l'implication des enseignants dans la vie de l'école.

François HEILBRONN ajoute que le Conseil pédagogique est prévu à cette fin.

Florence HAEGEL répond que le Conseil pédagogique ne peut pas participer à l'élaboration des maquettes. Il s'agit d'une assemblée de 20 personnes, alors qu'est requis ici un comité restreint qui élabore ces maquettes. Le rapport présenté aujourd'hui mentionne la question de l'existence d'une équipe d'enseignants dédiés à l'école, alors qu'une telle équipe n'existe pas aujourd'hui. Florence HAEGEL juge important que certains enseignants soient plus impliqués et plus investis dans cette école de telle sorte qu'ils puissent assister le doyen pour des tâches techniques relevant de leurs compétences. Cette proposition apporte de la collégialité et de l'implication et favorise une interdisciplinarité ainsi qu'un équilibre. Florence HAEGEL s'étonne à ce titre que cette proposition suscite tant d'interrogations alors qu'elle semble plutôt naturelle dans une école de renommée internationale telle que Sciences Po entend l'être. Pour conclure, Florence HAEGEL insiste sur le fait que ce Comité ne serait pas constitué uniquement des enseignants permanents, mais de tous les enseignants impliqués dans l'école. Il n'exclut pas, en particulier, les enseignants vacataires investis dans l'école. De plus, la création de ce Comité restreint ne remet pas en cause le rôle du Conseil pédagogique. Que les maquettes soient préparées par le doyen ou que celui-ci soit assisté par un comité restreint, le Conseil pédagogique conserve sa compétence pour être consulté et émettre son avis sur les maquettes proposées. Enfin, si l'on étudie le fonctionnement des écoles au niveau international, l'implication des enseignants y est beaucoup plus forte.

François HEILBRONN exprime son accord avec les propos de Florence HAEGEL. Toutefois, rappelle François HEILBRONN, la COCUMA prévoyait que ce rôle serait joué par le Conseil pédagogique. Il

concède également que le nombre de 20 membres est excessif. Un Conseil pédagogique constitué de 12 membres qui se réunirait deux à trois fois par an constituerait une solution plus efficace et permettrait la collégialité et la diversité souhaitées par Florence HAEGEL.

Vincent MARTIGNY craint que cette nouvelle organisation ne favorise une nouvelle mille-feuille organisationnelle. Pour sa part, Vincent MARTIGNY admet l'idée d'un Comité de pilotage dans la mesure où le Conseil pédagogique se borne à formuler des propositions. Un choix doit être fait entre deux options. D'une part, le Conseil pédagogique dispose d'un rôle nettement plus affirmé, auquel cas le nombre de ses membres doit être réduit. On peut imaginer, par exemple, selon Vincent MARTIGNY, que la direction de l'École d'Affaires Publiques propose une fois par an pour validation les maquettes au Conseil pédagogique. Dans ce cas, le Conseil pédagogique dispose d'un pouvoir de décision ou de délibération et des discussions doivent être engagées sur ces maquettes. D'autre part, la seconde option, qui est le cas actuellement, est que le Conseil pédagogique ne fait qu'émettre des propositions. Dans ce cas, on peut comprendre la proposition d'un Comité de pilotage en effectifs plus restreints qui participe et épaulé le directeur dans l'élaboration des maquettes. De ce point de vue, l'amendement proposé se situe entre ces deux options et exige de choisir entre celles-ci. Enfin, Vincent MARTIGNY considère que le nom « Conseil pédagogique » n'est pas très attractif et qu'il faudrait lui préférer le terme de « Conseil académique ». Vincent MARTIGNY conclut cette intervention en affirmant souscrire aux propos de François HEILBRONN selon lesquels, au cas où ce Comité de pilotage devait être créé, une collégialité entre enseignants vacataires et permanents soit assurée. Ces enseignants vacataires jouent un tel rôle au sein de l'École d'Affaires Publiques qu'il paraît en effet exclu de ne pas les prendre en compte à la mesure de leurs investissements.

Kevin SCHMIDTKE rappelle que l'UNEF demeure fortement attachée à la notion de Conseil décisionnaire, lequel est représenté à Sciences Po par le Conseil de direction et, dans une moindre mesure, la Commission paritaire. L'UNEF affirme en ce sens un certain scepticisme quant à l'idée d'accorder un pouvoir véritablement décisionnaire au Conseil pédagogique au niveau de chaque école. Par ailleurs, Kevin SCHMIDTKE se demande si, au lieu d'un Comité de pilotage restreint qui travaillerait à la conception des maquettes pour favoriser l'efficacité de la prise de décision, il serait possible d'imaginer que soit engagée avant les réunions de ce Comité de pilotage une réunion ou un débat pour définir des orientations ou des grandes lignes sur lesquelles ce Comité de pilotage serait en charge de travailler et de traduire concrètement les avis du Conseil pédagogique. Ce même Conseil pédagogique se réunirait ensuite, à l'issue des travaux du Comité de pilotage, pour émettre son avis et trancher les questions issues des débats du Comité de pilotage.

Laurent GERMAIN demande ironiquement s'il serait possible d'organiser une pré-réunion à la pré-réunion. Il considère pour sa part quelque peu byzantins ces débats. La qualité d'une bonne gouvernance réside dans sa lisibilité, sa simplicité et sa capacité à prendre des décisions. En ce sens, la multiplication d'organes d'instruction ou de délibération semble, selon Laurent GERMAIN, contraire à une bonne gouvernance, laquelle doit être incarnée par le doyen. Laurent GERMAIN considère que la solution proposée, reposant sur deux Conseils, un Conseil stratégique et un conseil davantage focalisé sur les aspects pédagogiques, représente une formule adaptée. Il émet toutefois une réserve quant à la formulation concernant le Conseil stratégique, constitué, selon le document présenté, de « représentants les plus investis dans l'école ». Cette formulation comporte en effet un critère subjectif et quelque peu arbitraire de sorte qu'il se déclare favorable à la suppression de cette phrase ou à sa reformulation. En revanche, Laurent GERMAIN exprime son opposition à la création du Comité de pilotage au motif qu'il entraînerait la multiplication du nombre d'organes sans réelle plus-value par rapport à un Conseil pédagogique composé d'effectifs plus restreints, inférieurs à dix, et se réunissant de manière plus régulière.

Olivier BORRAZ espère que si les étudiants de Sciences Po ayant suivi un cours de politiques publiques ont retenu une idée, c'est celle qu'une politique publique se joue au moment de sa mise en œuvre et non au moment de sa conception. Les plus grands projets peuvent être formulés « sur le papier », mais c'est bien leur mise en œuvre qui détermine ce qui se déroulera effectivement et ce qui sera réalisé. La réforme présentée est un bon exemple, estime Olivier BORRAZ, d'une décision qui présente un grand intérêt « sur le papier », mais qui sera déterminée par sa mise en œuvre. Pour Olivier



BORRAZ, cette mise en œuvre sera particulièrement complexe dans la mesure où il s'agit de mettre en place une école dont l'ouverture serait prévue pour septembre 2015, avec 500 étudiants, une centaine de projets collectifs, des enseignants de tronc commun, des concentrations et l'ensemble des autres aspects à organiser. De plus, toutes ces mesures devront être affichées au mois de novembre pour que les étudiants puissent faire leur choix. La mise en œuvre doit donc s'étaler sur environ neuf mois, soit un délai extrêmement court. Les premières années seront aussi des moments complexes dans la mesure où des ajustements devront être faits. Considérer que cette mise en œuvre puisse reposer sur le doyen et son exécutif, avec l'appui une fois tous les six mois d'un Comité pédagogique de 15 à 20 personnes qui émettront leur avis, présente, selon Olivier BORRAZ, un caractère illusoire voire risqué. Il serait difficile pour Jean-Pierre LANDAU de recruter à eux seuls plusieurs dizaines d'enseignants, de constituer une dizaine de concentrations et d'élaborer près de 100 projets collectifs.

Laurent GERMAIN réplique que le projet ne part pas de rien.

Olivier BORRAZ poursuit en demandant ce que représente la mise en place de 80 à 100 projets collectifs, tels qu'ils sont définis dans le projet présenté aujourd'hui.

Laurent GERMAIN indique qu'il n'imagine pas que la direction de l'école ait pu proposer une formule telle que celle soumise avant l'amendement proposé aujourd'hui sans avoir testé au préalable sa réalité et sa capacité à la mettre en place à l'horizon de septembre 2015. Il estime que si cette proposition a été faite, c'est qu'elle a été jugée réaliste.

Olivier BORRAZ se déclare de l'avis contraire. Il fait observer que la mise en œuvre de ce projet est un élément extrêmement sensible. Le fait de disposer d'un Comité de pilotage autour du doyen constituera, à cet égard, la garantie que la mise en œuvre puisse se faire dans les meilleures conditions possible et avec la plus grande implication possible des différents enseignants permanents et vacataires. Une réunion semestrielle du Conseil pédagogique composé de 15 à 20 personnes ne sera, selon Olivier BORRAZ, d'aucune utilité si ce n'est pour valider dans l'urgence les options prises par le doyen et le directeur exécutif. Il semble donc important qu'un groupe de petite taille se constitue autour du doyen pour lui apporter une aide à la décision et à la mise en œuvre complexe du projet. Faute de quoi, Olivier BORRAZ estime qu'il se produirait des dysfonctionnements importants à l'ouverture de l'école qui seraient préjudiciable à l'image de Sciences Po. Beaucoup d'observateurs surveillent ce projet en France comme à l'international et il serait dommage que des dysfonctionnements se produisent dans la mesure où la mise en œuvre n'aurait pas été suffisamment pensée. Pour Olivier BORRAZ, le risque de laisser le doyen et l'exécutif seuls acteurs de la mise en œuvre de cette opération complexe s'avère plus élevé que le risque d'alourdir quelque peu le processus par la création d'un Comité de pilotage se réunissant régulièrement et permettant de prendre les bonnes décisions. Cette configuration, selon Olivier BORRAZ, n'a pas nécessairement vocation à être pérennisée. Il est possible d'imaginer que, d'ici deux ou trois ans, lorsque l'école aura acquis un fonctionnement normal, que ce Comité de pilotage soit supprimé. Mais, compte tenu de l'importance, de l'ampleur et de la sensibilité de ce projet pour Sciences Po, le fait de disposer de deux Conseils extraordinaires une fois par an et un autre une fois par semestre est nettement insuffisant.

Étienne WASMER souligne que le document du COCUMA qu'il a découvert en séance au précédent CD pourrait peut-être donner une place à une gouvernance scientifique, par exemple le Conseil pédagogique pourrait être aussi scientifique. En d'autres termes, l'enjeu n'est pas uniquement la gestion au quotidien de la scolarité des étudiants, mais aussi le contenu. Pour Étienne WASMER, la solution idéale aurait pu reposer un dispositif sans le comité de pilotage, mais avec un directeur scientifique de l'école. Une articulation aurait ainsi pu être faite entre le doyen, son directeur exécutif et ce directeur scientifique. Étienne WASMER indique avoir testé cette idée auprès de l'École de droit et demandé à son doyen son avis sur la création d'un directeur scientifique. Celui-ci lui a répondu que l'École de droit de Sciences Po était une petite école, ayant peu de professeurs, et œuvrant dans une seule discipline. Il lui a expliqué n'avoir pas besoin de directeur scientifique dans la mesure où il prenait connaissance des travaux de tous ses collègues. Mais pour l'École d'Affaires Publiques, la même pratique représenterait un volume de lectures bien trop considérable. Par ailleurs, il faut souligner que le Conseil pédagogique composé de 15 ou 20 personnes ne constitue pas un lieu de décision. Dans les

autres institutions, les Conseils académiques en formation plénière ne sont pas des organes de décision mais des instances pouvant émettre des vœux ou des avis. Pour Étienne WASMER, il ne s'agit pas tant de se demander quelles strates doivent être ajoutées, mais de déterminer comment le doyen peut fonctionner et comment il peut constituer son équipe. Il incombe alors au doyen de choisir lui-même cette équipe. S'il souhaite la composer d'enseignants permanents ou non permanents réellement impliqués, il peut le faire, estime Étienne WASMER, et il mènera cette tâche dans les meilleures conditions. Étienne WASMER suggère ainsi de demander leur avis à ceux qui seront en charge de cette mise en œuvre, notamment pour savoir s'ils préfèrent intervenir en binôme et aller chercher telle expertise au coup par coup pour en rendre compte en fin de semestre, ou bien s'ils souhaitent constituer une équipe ayant un rôle permanent tel qu'il est défini dans le projet présenté. Dans ce cas, conclut Étienne WASMER, le vote devrait porter sur cette résolution.

Jean-Pierre LANDAU estime être peu qualifié pour émettre un avis sur la gouvernance. Ce sujet concerne véritablement le Conseil de direction et le directeur lui-même. Jean-Pierre LANDAU concède toutefois que la mise en œuvre est un élément extrêmement important et représente un défi en termes de temps, de ressources et de moyens. Il incombe à chacun de se former son avis sur le fait que l'ajout d'une instance complexifie ou facilite ce défi. En tout état de cause, cette mise en œuvre doit reposer, à titre de principe directeur, sur une concertation aussi large que possible et l'association de tous. En définitive, souligne Jean-Pierre LANDAU, le véritable travail commence à présent. Il doit s'agir d'un travail collectif, universel et associant tout un chacun sur un même pied d'égalité. En second lieu, Jean-Pierre LANDAU souligne qu'un Conseil pédagogique n'est pas un Conseil scientifique. La pédagogie vise l'articulation entre les enseignants et les étudiants et les deux parties doivent y jouer leur rôle. Concernant les innovations pédagogiques introduites dans cette école, notamment les projets collectifs et le quatrième semestre, il convient d'entendre ce qu'ont à en dire les bénéficiaires, c'est-à-dire les étudiants. En troisième lieu, Jean-Pierre LANDAU insiste sur l'originalité de Sciences Po résidant dans l'existence d'un double corps enseignant et qu'il importe de respecter cet équilibre en consultant ces deux corps. Jean-Pierre LANDAU souligne qu'il a lui-même été enseignant temporaire au sein de cette institution et est conscient qu'il est souvent plus difficile de consulter les enseignants extérieurs que les enseignants permanents. Plus les procédures de consultation seront flexibles, plus il sera aisé de consulter sur un pied d'égalité l'ensemble du corps enseignant. Pour le reste, déclare Jean-Pierre LANDAU, il ne lui incombe pas de se prononcer sur la structure idéale.

Frédéric MION complète ce propos en ajoutant que la discussion achoppe aujourd'hui sur un élément qui existera nécessairement *de facto*. En effet, quelles que soient les compétences de la direction exécutive, la quantité de tâches à accomplir avant la mise en œuvre effective de l'école en septembre 2015 et la charge de travail du doyen en rythme de croisière exigeront de s'appuyer sur quelques personnes pouvant éclairer ses propositions et ses choix avant que ceux-ci ne soient soumis au Conseil pédagogique. Ce groupe doit être resserré dans ses effectifs et représenter la diversité du corps enseignant de l'école. Comme l'ont affirmé plusieurs intervenants, il ne s'agit pas de constituer autour du doyen une équipe d'enseignants permanents au sens d'« enseignants » académiques ». Il est indispensable que le doyen s'appuie sur un tel groupe de travail pour avancer concrètement dans la réalisation des tâches qui seront les siennes. Frédéric MION déclare avoir entendu les interrogations des membres du Conseil, mais considère qu'il s'agit d'abord de prendre acte de l'importance de la tâche et de l'impossibilité pour le doyen de mener celle-ci à lui seul. Un tel travail sera également impossible, corrélativement, pour un organe composé de 15 ou 16 personnes qui ne pourra se réunir très fréquemment. De ce point de vue, la proposition de création d'un Comité de pilotage ne représente pas un bouleversement fondamental de la conception de l'école, ni la remise en cause du COCUMA auquel Frédéric MION souscrit sans partage.

Renaud DEHOUSSE formule deux remarques sur le fond. En premier lieu, si l'on souhaite simplifier la gouvernance, il faut hiérarchiser l'importance attachée à chacun de ces organes. Pour sa part, il estime que le Conseil stratégique, ne revêt pas la même importance que les autres organes envisagés car il n'interviendra pas dans la gouvernance au quotidien de l'école. En second lieu, dans la mesure où ce Conseil innove et recherche des solutions au fur et à mesure, il est raisonnable de ne pas graver dans le marbre une organisation définitive de l'école, voire de l'ensemble des écoles, mais plutôt de mettre au

point un dispositif qui semble fonctionner et réponde à leurs besoins fonctionnels, quitte à se donner rendez-vous après un ou deux ans, une fois que le projet aura été mis en œuvre, pour en faire le bilan et tirer des leçons de ce qui aura fonctionné ou dysfonctionné. En ce sens, Renaud DEHOUSSE invite les membres de ce Conseil à faire eux-mêmes preuve de la modestie évoquée lors d'une intervention précédente.

Frédéric MION souligne qu'il ne partage pas l'avis de Renaud DEHOUSSE sur le caractère secondaire de la création d'un Conseil stratégique pour cette école. Au contraire, ce Conseil a une fonction très différente du Conseil pédagogique. Il constitue le lieu de dialogue entre l'école, le monde dans lequel elle est appelée à évoluer et les partenaires qui feront la promotion de cette école et en diffuseront l'image au-delà des frontières de Sciences Po, en France et à l'étranger. Pour ces raisons, Frédéric MION se déclare attaché à la création de ce Conseil stratégique, au même titre que les autres organes évoqués dans le rapport présenté en ce jour.

Renaud DEHOUSSE complète son propos en précisant qu'il s'efforce de distinguer ce qui lui semble vital, à savoir le fonctionnement de l'école, et ce qui lui semble moins indispensable. En ce sens, l'idée d'un comité restreint ayant les capacités de lancer le projet est vitale. À défaut, la mise en œuvre de ce projet rencontrera de grandes difficultés pour faire face aux difficultés auxquelles il sera inmanquablement confronté. C'est pour cette raison que l'ensemble de la communauté académique de Sciences Po est particulièrement sensible à cette question.

Afin de lever des malentendus possibles, Étienne WASMER précise qu'il ne pense certainement pas que le corps académique permanent de Sciences Po est l'élément le plus emblématique de cette institution, loin de là, pas plus d'ailleurs que ne le sont ses enseignants non permanents ou ses salariés. Pour Étienne WASMER, ce sont bien les étudiants qui forment cet élément emblématique et cette école sera conçue pour eux. Après avoir enseigné dans une douzaine d'universités différentes, Étienne WASMER peut affirmer que c'est à Sciences Po qu'il a pris le plus grand plaisir à enseigner, à des étudiants qu'il considère comme brillants, ouverts, curieux et intelligents. Étienne WASMER juge que cette Ecole sera faite pour eux et qu'on se doit de la réussir. Il estime également que ce Comité de pilotage jouera un rôle essentiel et souhaite que les étudiants n'y voient pas une manœuvre dissimulée, mais plutôt un moyen de faire fonctionner une entité située au niveau des standards internationaux et que les étudiants se rallieront à cette proposition.

Catherine BLANC se félicite de ce nouveau projet intellectuel. Toutefois, elle regrette que ceux que les élites nomment les « petites mains », c'est-à-dire les salariés de Sciences Po qui font fonctionner la partie opérationnelle de l'école et font le lien entre les enseignants, les entreprises et les étudiants pour assurer le bien-vivre de cette institution, ne soient pas cités dans le rapport présenté, ni même évoqués dans les débats. Par ailleurs, Catherine BLANC estime que, dans le débat sur la gouvernance, les intitulés des organes ont moins d'importance que le fonctionnement d'équipe, y compris pour les salariés. Pour Catherine BLANC, le terme de « Comité de pilotage » peut sembler maladroit et il s'agit davantage d'une équipe élargie fonctionnant autour du doyen sur des points de vigilance relatif au programme et à sa faisabilité. Il faut intégrer dans ces débats, rappelle également Catherine BLANC, la problématique des heures de cours et des salles, ainsi que celle de la faisabilité de l'ensemble des innovations pédagogiques prévues dans le cadre de ces programmes. Selon Catherine BLANC, les « petites mains » doivent être totalement associées à ce projet. Pour mettre en œuvre la partie proprement intellectuelle du projet, le Conseil de direction aura à obtenir l'engagement des salariés en faveur de la création de cette école.

Renaud DEHOUSSE note que certains points du projet n'ont pas rencontré d'objections : le « *search committee* » pour la procédure de désignation du doyen ; l'amendement relatif à la Commission paritaire extraordinaire et le lien entre les représentants étudiants au sein du Comité de pilotage et des autres instances. Il semble donc que ces divers points fassent l'objet d'un consensus. Le débat porte principalement sur les dispositions relatives au Conseil pédagogique et au Comité de pilotage. Dans la mesure où la proposition de hiérarchisation qu'il a formulée n'a pas rencontré de véritable adhésion, il

ne la reprend pas à ce stade des débats. En revanche, il est nécessaire que des éclaircissements soient apportés à la proposition relative au Comité de pilotage et que cette question fasse l'objet d'un vote.

Frédéric MION ajoute que Laurent GERMAIN a également formulé une objection ou, du moins, une interrogation, au sujet de l'une des dispositions relatives au Conseil stratégique, à savoir que les centres de recherche les plus directement intéressés par la vie de l'école soient représentés au sein de cette instance. Il se demande si cette réserve est de nature à exiger un vote spécifique. Frédéric MION souhaite toutefois préciser, sur ce sujet, qu'il ne s'agit pas, en intégrant des chercheurs dans ce Conseil stratégique, d'en bouleverser les grands équilibres, mais bien de conserver l'objectif d'atteindre une représentation équilibrée du corps académique permanent de Sciences Po et des membres ayant un autre statut, notamment les enseignants vacataires. Pour Frédéric MION, il est essentiel que ce secteur de la recherche puisse apporter son point de vue au sein de la réflexion développée par le Conseil stratégique. L'objection portait sur le caractère insuffisamment précis de la dimension d'implication au sein de l'école. En pratique, la proposition consiste à introduire dans cette instance un certain nombre de personnalités ayant à formuler des positions sur l'école et son avenir. En tout état de cause, selon les textes, la décision finale incombe au directeur sur proposition du doyen. Il est pour cette raison nécessaire d'accorder toute confiance au doyen pour proposer au directeur les personnalités les plus adéquates à cette visée afin de constituer un Conseil stratégique efficace.

Renaud DEHOUSSE demande à Laurent GERMAIN s'il propose une rédaction alternative de cette proposition.

Laurent GERMAIN indique ne pas souhaiter introduire de modifications et être convaincu par l'argumentation proposée.

Renaud DEHOUSSE demande aux membres du Conseil de direction s'ils souhaitent apporter des amendements à la disposition relative au Comité de pilotage tel qu'elle est rédigée dans sa version actuelle.

Enora NAOUR propose, pour les élus étudiants, la suppression du paragraphe grisé relatif au Comité de pilotage et l'ajout éventuel d'une proposition : « Le Conseil pédagogique se réunira autant de fois que nécessaire pour permettre la discussion des maquettes pédagogiques. »

Kevin SCHMIDTKE précise qu'UNI-MET ne s'associe pas à la proposition de suppression formulée par cette représentante étudiante.

Renaud DEHOUSSE résume cet échange en rappelant l'amendement proposé : la suppression pure et simple du Comité de pilotage et son remplacement par des réunions plus fréquentes du Conseil pédagogique.

François HEILBRONN propose, en complément de l'amendement proposé par l'UNEF, la réduction à 12 membres de la composition du Conseil pédagogique afin d'accroître son efficacité.

Laurent GERMAIN s'associe à la fois à la proposition de l'UNEF et à l'amendement proposé par François HEILBRONN.

Renaud DEHOUSSE indique que la proposition porte donc, au final, sur la suppression du paragraphe grisé figurant dans le projet présenté.

Olivier BORRAZ rappelle qu'il est particulièrement difficile de fixer des dates communes permettant de réunir une dizaine de personnes dans le cadre des réunions de ces instances. La proposition de réunir régulièrement 12 personnes au sein du Conseil pédagogique lui paraît donc une proposition peu réaliste.

François HEILBRONN indique que cette manière de faire a bien fonctionné au sein du COCUMA, mais aussi au moment de la création du Master Finance et stratégie, avec une dizaine de professeurs enseignant dans toutes les disciplines. Des réunions ont eu lieu chaque mois ou toutes les trois semaines

pendant un an. Cet exemple montre, selon François HEILBRONN, que des réunions régulières organisées sous cette forme peuvent fonctionner. Pour François HEILBRONN, des enseignants engagés peuvent consacrer deux heures par mois pour se consacrer à un sujet aussi important que celui-ci.

Kevin SCHMIDTKE demande quel est le nombre de responsables de mention, tels qu'ils figurent dans le projet présenté, et si ces effectifs sont d'ores et déjà fixés.

Renaud DEHOUSSE précise que ce point n'est pas encore entièrement arrêté. La liste des thèmes envisagés englobe environ huit ou dix concentrations.

Vincent MARTIGNY se déclare favorable à la proposition formulée par l'UNEF et par François HEILBRONN pour disposer d'un Conseil pédagogique plus restreint et se réunissant de manière plus régulière. Cependant, il estime que cette proposition revient à réécrire assez largement ce qu'il faut entendre par « Conseil pédagogique », ce qui n'ira pas, selon lui, sans poser un certain nombre de difficultés.

Renaud DEHOUSSE indique qu'un seul vote peut avoir lieu dans le cas où une proposition suffisamment précise se dégage des échanges. À défaut, le résultat risque d'être bancal.

Étienne WASMER rappelle, sous le contrôle des juristes présents dans cette instance, que les dispositions du Code de l'Éducation prévoient que le Conseil académique en formation plénière est consulté ou peut émettre des vœux sur les politiques de formation ou de recherche. Selon Étienne WASMER, le Conseil pédagogique ne pourra pas être décisionnaire si les textes cités s'appliquent effectivement à cette instance. La suppression de cet amendement aboutirait donc à l'impossibilité de prendre des décisions au sein d'un Comité pédagogique et, par conséquent, à faire porter une charge excessive sur l'exécutif de l'École. Pour Étienne WASMER, cet amendement remet en cause les propositions formulées, certes tardivement, par ce texte qui a été proposé à la direction et soutenue par elle, et de manière plus générale, le bon fonctionnement de l'école.

Renaud DEHOUSSE précise qu'un vote en faveur de la suppression pure et simple du Comité de pilotage aboutit à la constitution d'un Conseil pédagogique tel qu'il est prévu dans le document, c'est-à-dire composé d'un nombre de membres supérieurs à 12.

Laurent GERMAIN estime qu'il convient de laisser au doyen la responsabilité de définir le format du Conseil pédagogique sur lequel il souhaite s'appuyer. Bien que la collégialité soit importante pour agir rapidement, il est nécessaire de définir un responsable qui s'entoure d'une équipe limitée envers laquelle il ait une entière confiance. C'est de cette manière que le processus peut avancer de la manière la plus rapide. Pour Laurent GERMAIN, la proposition la plus effective consiste en ce que le doyen s'appuie sur un Conseil pédagogique se réunissant régulièrement et comprenant au maximum 10 membres. Cette proposition, ayant le mérite de la clarté et de la simplicité, peut ainsi donner lieu à un vote au sein de ce Conseil de direction.

Renaud DEHOUSSE indique, en résumé, que l'amendement soumis au vote propose de supprimer le Comité de pilotage et de laisser au doyen le soin de convoquer un Conseil pédagogique autant de fois qu'il serait nécessaire, la composition de ce Comité étant laissée à la discrétion du doyen lui-même.

*a) vote*

Renaud DEHOUSSE soumet au vote l'amendement proposé.

L'amendement relatif à la suppression du Comité de pilotage et la constitution d'un Conseil pédagogique plus restreint et réuni autant que souhaité par le doyen recueille 12 votes pour, 12 votes contre et trois abstentions.

Renaud DEHOUSSE indique que, dans ce cas de figure, le président a voix prépondérante. Renaud DEHOUSSE réaffirme qu'à ses yeux, le Comité de pilotage est un élément central du dispositif, raison pour laquelle il n'a pas soutenu la proposition visant à son abrogation.

Renaud DEHOUSSE propose en second lieu de passer au vote final portant sur la résolution figurant dans le dossier communiqué aux membres du Conseil de direction et les conclusions des débats de ce jour, à savoir : Le Conseil de direction de l'IEP de Paris approuve le projet de création de l'École d'Affaires Publiques.

Enora NAOUR indique que n'est pas prise en compte la proposition concernant un vote séparé sur la gouvernance et le projet pédagogique.

Renaud DEHOUSSE indique que le Conseil est allé au-delà de cette demande en discutant sur le fond de chaque amendement proposé, mais ne se déclare pas opposé par principe à l'organisation d'un vote de synthèse.

Enora NAOUR estime que les membres ont discuté sur le fond durant 40 minutes au sujet d'un amendement que la plupart d'entre eux n'ont découvert que ce matin. Le vote a certes eu lieu, mais, selon Enora NAOUR, il est peu satisfaisant d'obtenir un vote recueillant 12 voix pour et 12 voix contre sur un sujet aussi important. Un tel vote devrait être tranché par la voix du président. L'UNEF maintient toutefois que le projet de gouvernance, même après les échanges de cette séance, doit faire l'objet d'un vote séparé compte tenu de ses implications pour les autres écoles.

Renaud DEHOUSSE déclare qu'il n'est pas opposé par principe à cette disposition et demande à Enora NAOUR quel est l'avantage d'un vote distinct sur ce sujet.

Olivier BORRAZ demande ce qu'il en est en cas de vote favorable au projet, mais opposé à la gouvernance.

Enora NAOUR indique qu'un vote séparé permettrait de rouvrir un débat plus satisfaisant sur le projet de gouvernance que celui qui s'est déroulé aujourd'hui.

Renaud DEHOUSSE estime que le débat, quoique complexe, a pu mettre en valeur les différents points de vue de manière argumentée et que des solutions de synthèse ont pu être dégagées.

Laurent GERMAIN indique que, si un membre se voulait perfide, il pourrait déclarer que l'égalité des voix a été tranchée par une voix à la fois juge et partie dans ce débat. Laurent GERMAIN considère que tel est le cas et juge cette manière de procéder peu satisfaisante sur un sujet aussi important.

Étienne WASMER rappelle que la même situation d'égalité s'est produite antérieurement lors d'un des votes sur un aspect précis des statuts, au cours duquel le Président avait fait penché le vote dans un sens contraire à sa position, sans que ce basculement n'ait été remis en cause. Or selon Étienne WASMER, les statuts engagent le Conseil de direction bien plus que le texte soumis aujourd'hui au vote. Il faut donc valider ce vote.

Renaud DEHOUSSE ajoute que les statuts prévoient cette procédure dans ce cas de figure pour éviter une impasse. Dans cette situation binaire, il ne revendique pas particulièrement ce rôle inconfortable d'arbitrage. Il estime qu'il aurait été préférable qu'une majorité claire se dégage.

Frédéric MION ajoute que le débat d'aujourd'hui sur le Comité de pilotage portait sur un seul élément du dispositif général de gouvernance. On ne peut pour autant présupposer que les membres opposés à ce Comité considèrent, de manière générale, que toute la gouvernance proposée est en elle-même critiquable. Dans cette perspective, le fait d'organiser un vote distinct sur la gouvernance, comme le demandent les représentants étudiants, pourrait permettre de voir se dégager une majorité plus nette en faveur de cette gouvernance. L'organisation de ce vote serait donc favorable, selon Frédéric MION, si elle est de nature à clarifier la position de certains des membres de ce Conseil.

Renaud DEHOUSSE précise toutefois qu'un vote général sur l'ensemble du projet, gouvernance comprise, devra ensuite avoir lieu dans la mesure où il est impossible de séparer les deux volets du

projet. A cette condition, rien ne s'oppose à ce qu'ait lieu un vote de synthèse sur le chapitre relatif à la gouvernance.

*Le projet de gouvernance de l'École d'Affaires Publiques est approuvé par 20 votes pour, 0 voix contre et 7 abstentions.*

*Le projet de création de l'École d'Affaires Publiques est approuvé à l'unanimité.*

Renaud DEHOUSSE se félicite de ce vote et remercie les membres nombreux qui ont porté ce projet. Il rappelle que le projet présenté par Jean-Pierre LANDAU a été précédé de nombreux travaux préparatoires. Il convient donc d'adresser à toutes les personnes concernées les remerciements qui conviennent de la part du Conseil de direction, mais aussi d'encourager ceux qui, à présent, auront la lourde tâche de mettre en œuvre ce projet.

Jean-Pierre LANDAU indique que François-Antoine MARIANI porte une grande responsabilité dans l'aboutissement de ce projet et doit en être remercié aujourd'hui.

## **II. PRÉSENTATION DU PROJET D'ACQUISITION DE L'HÔTEL DE L'ARTILLERIE**

*Ce point de l'ordre du jour est reporté à une séance ultérieure.*

## **III. CONVENTIONS D'ÉDUCATION PRIORITAIRE : PRÉSENTATION DES NOUVEAUX PROJETS DE PARTENARIAT**

### *a) Présentation*

Renaud DEHOUSSE donne la parole à Françoise MELONIO pour présenter le projet général des Conventions d'éducation prioritaire (CEP), puis à Margarete STURM FOUCAULT pour apporter quelques précisions sur ce sujet.

Françoise MELONIO fait le point sur l'historique de ces conventions : l'île de La Réunion est une zone prioritaire pour Sciences Po pour deux raisons. La première est la réticence à s'engager dans des études supérieures constatée chez les jeunes lycéens réunionnais. En effet, 30 % d'entre eux ne s'inscrivent pas sur le système d'admission post-baccalauréat et ne candidatent pas à des études dans l'enseignement supérieur. La seconde raison est la difficulté pour les étudiants de cette zone géographique à envisager une mobilité, très onéreuse, alors même que, sur 9000 bacheliers, 2000 quittent l'île pour l'hexagone chaque année. Cette zone est donc au cœur des problématiques des CEP. En 2009, le Conseil régional de La Réunion avait pris contact avec Sciences Po, à la suite de quoi une première convention avait été signée avec le rectorat. Deux établissements ont été alors conventionnés. Il a également été décidé à cette date de délocaliser l'examen d'entrée en 2013. Cette décision s'est avérée très productive et a permis une augmentation des candidatures. Depuis cette date, de nouvelles missions ont été menées, le Conseil régional et le rectorat ayant souhaité que le dispositif s'étende à de nouveaux établissements, au minimum trois. Ce sont ces établissements que Françoise MELONIO et Margarete STURM FOUCAULT présenteront aujourd'hui. Une autre mission menée en 2014 par Delphine GROUES est venue confirmer que La Réunion constituait une zone essentielle pour favoriser l'entrée des étudiants réunionnais dans l'enseignement supérieur et un partenariat est en cours d'élaboration avec l'université de la Réunion.

Margarete STURM FOUCAULT présente les trois nouveaux lycées entrant dans le cadre des CEP. La coopération réalisée dans le cadre des CEP est relativement récente sur l'île de La Réunion puisqu'elle n'inclut actuellement que deux lycées. Cependant, depuis 2012, des évaluations ont été réalisées au sein des lycées par l'Académie ainsi que par les équipes administratives de la région. Trois nouveaux lycées sont aujourd'hui proposés au Conseil de direction dans le cadre de ces CEP. Pour chacun de ces lycées, le point commun réside dans le fait que le critère retenu pour les candidatures est un taux de PCS défavorisées supérieur à 43 %.

Le premier lycée, poursuit Margarete STURM FOUCAULT est le Lycée Georges Brassens dans le nord de l'île, lequel accueille par ailleurs les épreuves écrites. On compte dans ce lycée une moyenne de 44 % de jeunes issus de PCS défavorisées. De plus, la moitié de ces élèves réside en Zones urbaines sensibles. Le second lycée présenté est le Lycée Pierre Poivre dans lequel les jeunes sont davantage issus de familles défavorisées (64 % de PCS défavorisées). Les responsables du projet ont également constaté dans ce lycée de fortes difficultés d'orientation. Le conventionnement permettrait ainsi de favoriser la réussite de ces lycéens grâce à des projets tels que le micro-lycée ou le tutorat. Le troisième et dernier lycée, situé dans les régions montagneuses de l'île, s'appelle le Lycée des trois bassins. 53 % des élèves y sont issus de familles défavorisées. De plus, dans la mesure où ce lycée se situe en zone montagneuse, le chômage y est plus important que sur le reste de l'île (47 % contre 41 % en moyenne).

D'autre part, précise également Margarete STURM FOUCAULT, deux de ces trois lycées sont classés ÉCLAIR. Là encore, la signature d'une CEP permettra de construire des parcours post-baccalauréat plus importants avec la mise en place, notamment, d'une cordée de la réussite.

#### *b) Discussion*

Renaud DEHOUSSE témoigne de son intérêt quant au fait que ce projet ne représente pas uniquement une extension géographique de la zone ouverte par ces accords de CEP, mais qu'il sous-tend ce qui pourrait devenir un projet institutionnel de plus grande ampleur.

Florence HAEGEL demande comment se déroule la prise en charge des frais pour les candidats venant de régions lointaines.

Margarete STURM FOUCAULT répond que, pour tous les lycées situés à de grandes distances de l'hexagone, notamment dans les DOM, le Conseil régional prend en charge les frais de déplacement pour les élèves venant passer l'oral d'admission. Margarete STURM FOUCAULT indique aussi avoir été informée d'un projet, pour la Réunion, d'organiser les examens oraux par visioconférence, bien que ce ne soit pas le cas à l'heure actuelle.

#### *c) vote*

En l'absence d'autres interventions, Renaud DEHOUSSE soumet au vote ce nouveau projet de partenariat.

*La signature d'une Convention d'éducation prioritaire avec les trois lycées présentés est approuvée à l'unanimité.*

### **IV. PRÉSENTATION DE L'ENQUÊTE LIBQUAL 2014 A LA BIBLIOTHÈQUE**

*Ce point de l'ordre du jour est reporté à une séance ultérieure.*

### **V. ADOPTION DU PROCÈS-VERBAL PROVISOIRE DE LA SÉANCE DU 22 SEPTEMBRE**

En l'absence d'intervention, Renaud DEHOUSSE demande aux membres du Conseil de direction de communiquer leurs éventuelles demandes de modifications au secrétariat du Conseil.

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

Renaud DEHOUSSE annonce que deux questions diverses sont d'ores et déjà incluses dans cet ordre du jour. La première a trait à l'élection des représentants de l'IEP de Paris au Conseil d'administration de l'Université Sorbonne Paris Cité (SPC). Renaud DEHOUSSE cède la parole à Frédéric MION pour présenter ce sujet.

Frédéric MION rappelle qu'une note a été distribuée aux membres du Conseil pour leur indiquer à quel stade de la procédure. Il indique que les statuts d'USPC ont été votés par l'ensemble des Conseils et



peuvent désormais être publiés. Frédéric MION invite les membres du Conseil à prendre connaissance de cette note et à revenir vers l'administration pour toute question ou précision.

Renaud DEHOUSSE signale par ailleurs que les membres du Conseil de direction ont reçu communication du calendrier des séances du Conseil pour 2015.

Vincent MARTIGNY s'étonne qu'aucune réunion du Conseil ne soit prévue avant le mois de mars. Il se demande s'il n'y a pas lieu de prévoir une réunion courant février.

Jacques de CHAMPCHESEL précise que le renouvellement des mandats des étudiants est prévu à cette période.

Vincent MARTIGNY demande quelle est la date précise de ces élections.

Enora NAOUR précise qu'elles auront lieu les 4 et 5 février 2015.

Vincent MARTIGNY demande si une réunion du Conseil de direction n'aurait pu avoir lieu avant ces dates.

Jacques de CHAMPCHESEL répond que la mise en place des élections étudiantes exige un travail important de la part des salariés de Sciences Po dès le mois de décembre de sorte que le calendrier ne peut être modifié aisément.

Renaud DEHOUSSE rappelle qu'il incombe au directeur de convoquer ce Conseil. Renaud DEHOUSSE souligne à cet égard ne pas douter que celui-ci sera sensible aux sollicitations qui lui seront transmises dans l'hypothèse où des sujets importants exigeraient une réunion du Conseil avant la date prévue au mois de mars.

Frédéric MION ajoute que, dans le cas où le Conseil aurait besoin de se réunir sur la période considérée pour évoquer des sujets d'actualité exigeant une décision rapide, la possibilité reste ouverte de convoquer un Conseil de direction exceptionnel. Dans le cas présent, le Conseil se base sur un calendrier de réunions à peu près identique d'une année à l'autre. De plus, rappelle Frédéric MION, deux séances du Conseil de direction sont encore prévues d'ici la fin de l'année civile, notamment pour traiter les points de l'ordre du jour qui n'ont pu être abordés aujourd'hui.

Renaud DEHOUSSE complète ce propos en indiquant que l'objectif du Conseil est de traiter les points en suspens avant la fin de l'année afin d'éviter de reporter ces sujets au mois de mars.

*La séance est levée à 11 h 05.*