

02/09

CONSEIL DE L'INSTITUT
PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE DU 21 MARS 2017

Présents :

Richard BALME (départ à 10 h 48), Hadrien CLOUET (départ à 10 h 57), Solène DELUSSEAU-JELODIN, François HEILBRONN (départ à 10 h 27), Alexandre HENNION (départ à 10 h 58), François HOULLIER, Samuel KHALIFA (départ à 11 h 17), Marc LAZAR (départ à 11 h 02), Jeanne LAZARUS (départ à 11 h 09), Emmanuel LAZEGA, Romaric LAZERGES (départ à 10 h 03), Vincent MARTIGNY, Florence MEAUX, Nicolas METZGER, Arthur MOINET, Vincent MORANDI, Karoline POSTEL-VINAY, Marie RASSAT, Marilou ROUJA-VANDENBROUCK.

Absents ou excusés

Catherine BLANC, Florent BONAVENTURE, Patrice BOURDELAIS (procuration à Nicolas METZGER), Olivier DUHAMEL (procuration à Marc LAZAR), Grégoire ÉTRILLARD (procuration à Vincent MARTIGNY), Manuelle FRANCK, Béatrice GILLE, William JUDD (procuration à Nicolas METZGER), Marie-Christine LEMARDELEY, Josselin MARC (procuration à Solène DELUSSEAU-JELODIN), Arnaud ROBINET, Carla SASIELA, Camille THOMAS-ORTELE.

Assistaient à la séance :

Yann ALGAN	doyen de l'École d'affaires publiques
Nelly ANTOINE	représentante du recteur
Charline AVENEL	secrétaire générale de l'Institut d'études politiques de Paris
Sana DE COURCELLES	directrice exécutive de l'École d'affaires publiques
Michel GARDETTE	directeur de l'information scientifique
Ismahane GASMI	chargée de mission
Pascale LECLERCQ	directrice adjointe des études et de la scolarité
Frédéric MION	directeur de l'Institut d'études politiques de Paris
Andreas ROESSNER	directeur de la vie universitaire
Cornelia WOLL	directrice des études et de la scolarité

*

* *

I. Point d'étape sur notre futur campus parisien	2
II. Information sur la Charte relative à l'acceptation des financements publics et privés, sur la politique de nomination des espaces et des programmes	10
III. Point d'information sur l'École d'affaires publiques	13
IV. Adoption du procès-verbal provisoire de la séance du 21 février 2017	21
V. Échange d'informations sur des questions diverses	22

**CONSEIL DE L'INSTITUT
PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE DU 21 MARS 2017**

La séance est ouverte à 8 h 58 par Nicolas METZGER.

Nicolas METZGER

Je suis très heureux de vous retrouver après notre photographie de groupe. Nous avons trois points importants à l'ordre du jour : un point d'étape sur notre futur campus parisien, reporté de la séance précédente ; une information sur la Charte relative à l'acceptation des financements publics et privés et sur la politique de nomination des espaces et des programmes, également reportée de la séance précédente ; un point sur l'École d'affaires publiques, qui fait suite à un certain nombre de préoccupations exprimées au sein de ce conseil. Enfin, l'adoption du procès-verbal et des questions diverses. Vous remarquerez qu'il y a moins de points à l'ordre du jour que lors de notre précédente séance. Vincent MARTIGNY et Richard BALME avaient souhaité que nous prenions plus de temps pour examiner chaque point et en débattre : c'était une remarque très sage. Je pense que ce rythme de 2 ou 3 points à l'ordre du jour est un bon rythme. Nous essayerons de nous y tenir jusqu'à la fin de cette session, quitte à prévoir éventuellement une séance exceptionnelle en juillet. Parallèlement, je demande à l'ensemble de nos intervenants d'être concis dans leurs exposés : la plupart des documents nous sont distribués 10 jours avant, nous avons donc largement le temps d'en prendre connaissance. Je fais donc appel à votre esprit de synthèse afin de laisser un large espace au débat.

I. POINT D'ÉTAPE SUR NOTRE FUTUR CAMPUS PARISIEN

a) Exposé

Charline AVENEL

C'est la présentation que j'aurais dû faire la dernière fois. Toutefois, j'apporterai certains éléments complémentaires, car le projet avance, notamment sur les questions relatives à la participation et à la consultation qui, je crois, vous préoccupent légitimement. Je vous rappelle la genèse du projet. En avril 2013, avec Frédéric MION, nous avons visité le site pour la première fois. Il nous a semblé qu'il y avait une sorte d'évidence dans le fait d'acquiescer ce site. En rentrant dans les lieux, nous avons été saisis par le potentiel d'attractivité pour l'établissement et ce qu'il pouvait permettre dans la mise en œuvre des orientations stratégiques que nous avons dessinées. Mais il fallait reconstruire l'évidence et faire en sorte que ce dossier soit solide. Nous avons passé un certain à nous assurer de la faisabilité technique financière et juridique. S'en sont suivis 3 ans de négociation très difficile avec l'État dans toutes ses composantes et en interministériel, qui est l'une des sources de difficulté de la négociation, ainsi qu'avec les différents conseils qui regardent ces questions, notamment dans un cadre d'acquisition de gré à gré. Il nous fallait passer par les fourches caudines de la commission sur le gré à gré et le Conseil de l'immobilier de l'État. Nous avons également négocié avec la ville de Paris et ce à plusieurs titres. Il y avait un plan d'urbanisme en cours de refonte : grâce à un dialogue avec les ABF et la ville de Paris, nous avons obtenu le PSMV (Plan de sauvegarde et de mise en valeur) du 7^e arrondissement, au millimètre près, ce qui nous permet de faire le projet dont nous avons besoin. Il faut trouver 3 000 m² supplémentaires au-delà des surfaces déjà présentes sur le site. Il fallait négocier le fait de creuser en sous-sol et de construire des émergences. Nous avons également négocié une garantie financière au contrepoint de l'emprunt que nous avons ensuite contracté.

Tout cela s'est soldé par une série de succès sur la fin d'année 2016 : la cession le 23 décembre, le vote de la ville sur le projet d'urbanisme, le vote de la ville sur la garantie, la contractualisation bancaire avec des banques. Il s'agit d'un projet de 190 M€ et de l'ordre de 200 M€ si l'on ajoute des montants de travaux nécessaires au reste de l'aménagement du campus. Il y a 160 M€ d'emprunt garanti à 75 % par la ville de Paris. Cette garantie nous a permis de contractualiser un emprunt à un taux assez favorable de 2,31 % sur 30 ans.

Ce projet est d'une très grande et c'est l'occasion de mettre en œuvre un certain nombre d'orientations stratégiques. Les trois axes de ce projet sont un campus pour se réinventer, un campus pour vivre l'expérience Sciences Po et un campus pour attirer les plus grands talents.

Un campus pour se réinventer – C'est l'idée d'un campus qui réaffirme ce que nous sommes, nos valeurs, notre ancrage dans Paris au cœur de tous les pouvoirs et notre ambition intellectuelle et sociale. C'est l'idée d'un espace d'innovation dans toutes les composantes de nos activités pédagogiques. C'est l'occasion de mettre en place des équipements pédagogiques nous permettant d'être aux avant-postes de l'innovation pédagogique. L'innovation est aussi intellectuelle puisque ce projet nous permet de monter en puissance du point de vue scientifique et d'accroître notre potentiel scientifique avec un plan de recrutement d'académiques. Ce projet nous permet de bénéficier d'un espace au croisement des savoirs et des expériences et qui favorise l'interdisciplinarité. Aujourd'hui, nos centres et nos disciplines sont sur des sites différents. Enfin, ce sera un espace d'innovation sur le plan humain puisqu'il s'agit d'un élément qui doit nous permettre de poursuivre et d'accroître notre politique de diversité. Ce campus pour se réinventer est enfin un puissant levier de transformation que nous saisissons comme tel. Il nous permet de repenser en profondeur ce que nous sommes, par exemple d'inventer ce que sera la manière d'enseigner d'ici à 2021 et sûrement au-delà, de produire des changements et des évolutions en matière scientifique, et tout simplement de repenser la manière dont nous travaillons au sein de Sciences Po.

Un campus pour vivre l'expérience Sciences Po – Nous voulons créer des lieux pour stimuler la créativité, confronter les idées et favoriser l'expérimentation avec des équipements adéquats. L'idée est aussi d'avoir un foyer d'initiatives pour nos communautés – étudiants, chercheurs, professeurs, vacataires, salariés –, mais également d'accrocher dans cette maison commune les partenaires – entreprises et alumni – qui devront avoir leur place sur le campus et, plus encore, devront pouvoir se croiser. Aujourd'hui, toutes nos communautés ne se croisent pas forcément. Enfin, vivre l'expérience Sciences Po, c'est s'élever intellectuellement, mais également se développer personnellement et progresser collectivement. Dans le travail que nous faisons au travers de groupes projet, avec la mobilisation de quelques étudiants, nous voyons que la dimension du vivre ensemble, et pas seulement dans le cadre de la formation, est très présente dans les attentes de nos étudiants.

Un campus pour attirer les plus grands talents – Il s'agira d'un campus durable et responsable. Nous prévoyons une qualité de vie et de service au standard des universités de rang mondial, avec un campus ouvert et connecté à son système urbain et à son quartier. Il y a une dimension très forte de réouverture sur la ville et de recompréhension de notre place dans le quartier Saint-Germain, et au-delà, au cœur de Paris et du Grand Paris. Ce campus n'est pas seulement l'hôtel de l'Artillerie : nous parlons bien de l'ensemble du campus parisien. Au terme de ces travaux, ce sera très probablement l'un des plus beaux espaces d'Europe pour étudier, enseigner et chercher.

Nous libérons 16 locations, les points en noir sur les slides. Cela participe de la soutenabilité du modèle économique. Cette opération est viable et n'est pas une folie des grandeurs puisque le remboursement des emprunts et des frais associés à l'Artillerie seront, à partir de 2030, inférieurs à la somme des loyers dont nous nous acquittons aujourd'hui. Le campus se constituera en 2 pôles : un pôle au nord du boulevard Saint-Germain et un pôle au sud. L'Artillerie sera connectée au 13 rue de l'Université avec le 28 rue des Saints-Pères juste à côté. Ces sites au nord du boulevard Saint-Germain seront dédiés principalement aux activités des centres de recherche et des écoles, tandis que les espaces au sud du boulevard Saint-Germain, c'est-à-dire le 56 rue des Saints-Pères connecté par le jardin au 27 rue Saint-Guillaume, le 30 rue Saint-Guillaume et le 9 rue de la Chaise, devraient être dédiés aux espaces de direction, à la direction centrale et au Collège universitaire. Derrière cette polarisation, nous travaillons au sens que nous voulons donner à chacune de nos adresses : le 27 rue Saint-Guillaume sera très probablement encore le lieu très ouvert sur la ville et le lieu du débat public tandis que l'ensemble de l'Artillerie et du 13 rue de l'Université seront sans doute plutôt le lieu des communautés Sciences Po. Ce site est peu accessible et il y aura un très espace vert. Ce n'est pas parce que nous donnerons une identité aux écoles au nord du boulevard Saint-Germain que les étudiants du Collège universitaire au sud n'iront pas le site de l'Artillerie pour suivre des cours ou des formations dans des espaces très innovants. Par ailleurs, nous consacrerons un montant de travaux conséquent pour modifier et remodeler ce campus et pas exclusivement sur l'Artillerie même si cela représente la part la plus importante des travaux. Nous parlons bien d'une opération d'ensemble. Par exemple, au 28 rue des Saints-Pères, il est fortement probable que soit implanté le CERI et PSIA : le CERI serait le

seul centre de recherche qui ne sera pas sur l'Artillerie, en raison de la taille de ce laboratoire qui est le plus important de Sciences Po, en nombre de chercheurs et de personnels administratifs. Au 28 rue des Saint-Pères, nous repenserons les espaces de recherche comme nous les repenserons sur le site de l'Artillerie. Enfin, dans ce macrozoning, nous poursuivons l'idée de mettre à disposition du logement social étudiant à proximité de ce cœur de campus, avec une quarantaine de chambres. Nous travaillons sur différentes pistes avec la ville de Paris et le CROUS, mais il est prématuré de vous dire où cela pourrait être. C'est toujours une ambition forte du projet, mais qui est difficile à construire dans un quartier où le foncier est rare et cher.

Le but de cette présentation est de vous dire où nous en sommes de ce projet, en vous présentant ce qui est acté et réalisé et ce qui ne l'est pas. Certaines personnes se demandent où sera leur bureau à l'avenir : nous ne sommes pas encore dans cette phase, loin s'en faut.

Ce qui est acté et réalisé :

- Le prix et le modèle financier de l'acquisition.
- La libération des 16 locations : c'est fondamental pour la soutenabilité du modèle économique.
- Nous ferons une rénovation, un réaménagement et une reconception des autres sites du campus : c'est un projet d'ampleur qui remodèle l'ensemble du campus.
- Le macrozoning autour de 2 pôles.
- Les centres de recherche et les écoles plutôt localisés au nord du boulevard Saint-Germain.
- La bibliothèque devrait maintenir son implantation phare au 27 rue Saint-Guillaume. Le 30 rue Saint-Guillaume devrait être reconfiguré pour être remplacé par un très grand espace de bibliothèque au sous-sol de l'Artillerie, avec des surfaces plus importantes et plus ergonomiques. Cela permettra de réaménager le 30 rue Saint-Guillaume : je ne peux pas vous dire à quoi il sera dédié, peut-être à l'implantation d'un guichet unique de services que nous voudrions offrir à nos étudiants, mais nous réfléchissons aussi à d'autres possibilités.
- La mutualisation des espaces et l'ouverture à tous de tous les sites. C'est un point important qui peut susciter des interrogations. Aujourd'hui, nous ne sommes pas dans un système mutualisé de nos espaces : il y a encore telle salle de cours pour telle école ou telle salle de réunion, mais cela est sous-optimal. Nous devons entrer dans une logique de mutualisation de nos espaces. Mais la mutualisation est difficile à mettre en œuvre : elle doit être complètement outillée, notamment avec des applications numériques qui nous permettent de la fluidifier.
- Le référentiel de programmation consiste à envisager le nombre d'étudiants en 2021, de faire une projection par école et réfléchir sur la répartition des cours sur la semaine. En fonction des créneaux horaires et des effectifs, nous aboutissons au nombre de salles nécessaire : salles de projet collectif, espaces de travail, etc. Ce sont des travaux très chiffrés et qui ont été faits avec les services de Sciences Po, en lien avec certaines écoles et des personnes de certains centres de recherche qui ont pu exprimer des besoins. Nous savons apprécier l'occupation, en nombre d'heures, de salle de séminaire, et le nombre de bureaux par personne. Ce travail était fondamental dans les phases préalables du projet. Ultérieurement, il y aura des moments pour partager, avec les parties prenantes, les hypothèses que nous avons prises pour dessiner les premières bases d'un projet qui sera ensuite confronté au groupement promoteur-architecte.
- La mixité des usages sur tous les sites : il s'agit de croiser les publics salariés, étudiants, enseignants, chercheurs. Ce sera la grande nouveauté de ce campus 2022, étalonné sur le projet stratégique Sciences Po 2022, mais l'ouverture est prévue en 2021.
- Le principe d'association des communautés est prévu. Vous voyez que les modalités d'association des communautés ne sont pas complètement calées, mais parce que nous en sommes au tout début du projet. Nous savons comment fonctionner à un horizon de quelques mois, mais il est difficile de poser plus avant le détail de ces modalités.

Ce qui n'est pas acté :

- Il faut poursuivre la campagne de levée de fonds : 8 M€ ont été trouvés par la direction de la stratégie et du développement, auprès de grands donateurs. Il reste 12 M€ à trouver.
- Le logement étudiant est un projet à l'étude sans matérialisation à ce stade.
- Nos ambitions programmatiques pour le campus, au-delà de nos besoins très détaillés, sont en cours de définition. Il s'agit de présenter au groupement l'intelligence que nous voulons donner au projet et la façon dont nous voulons habiter dans ce lieu, au-delà des questions chiffrées et techniques. Nous avons mis en place 4 groupes de travail qui mélangent les

publics étudiants, salariés, chercheurs, etc. Ces petits groupes d'une dizaine de personnes travaillent sur 4 thématiques : la notion de campus urbain, la notion de campus innovant et numérique, les parcours d'utilisateur et l'expérience étudiante. Ils devront rendre leurs premières conclusions à la fin avril. Une boîte à idées sera installée d'ici fin mars pour permettre une logique participative et qui nourrira la réflexion des groupes et de l'équipe pilote. Les communautés seront consultées sur des questions relatives aux 4 thématiques.

- Le choix du groupement promoteur-concepteur qui réalisera les travaux sur le site de l'Artillerie n'est pas acté. Un appel à candidatures a été lancé et s'est achevé le 14 mars. Nous avons recueilli 19 candidatures. Nous avons réussi à atteindre la quasi-totalité de la place immobilière française, avec de très grandes signatures ou des équipes très originales, certaines proposant un collectif de chercheurs, un collectif d'étudiants ou une association avec une galerie d'art pour concevoir le campus. Nous devons choisir 4 candidatures parmi les 19, d'ici fin mars, selon des modalités d'appel d'offres. Ces 4 équipes travailleront ensuite jusqu'à la fin de l'année. Nous sélectionnerons l'équipe qui aura prouvé, en travaillant sur ce projet, qu'elle est la meilleure candidate.
- Le projet architectural dépendra du groupement qui sera choisi.
- Il faut encore réfléchir aux transformations induites par ce projet. Par exemple, comment enseigner demain et quelles sont les conséquences sur la salle de cours ? Comment organiser spatialement la recherche qui est actuellement sur des sites différents ?
- L'environnement de travail sera un sujet de travail, de consultation et d'écoute des différentes communautés. Nous avons besoin de requalifier et de travailler sur les différentes activités des salariés : certaines sont-elles plutôt au contact des étudiants et d'autres ne nécessitent pas d'aménagement spécifique pour le contact avec les étudiants ? La définition de nos modes de travail est un sujet d'étude et de participation. Ce sujet nécessitera des consultations avec les organisations syndicales dans le cadre du dialogue social.

Nous avons 2 défis à relever dans cette opération. Il y a le défi immobilier avec le choix du groupement : c'est un très gros sujet juridique, financier et de négociation, mais également un sujet sur la correcte définition de nos besoins et un sujet sur l'intelligence et l'ambition données au projet. L'autre défi est celui de la transformation interne de Sciences Po. Les deux sujets doivent se croiser et nous avons jusqu'en 2021 pour y travailler.

Le calendrier d'ensemble : nous sommes au début de l'année 2017 : nous en sommes à la phase de sélection des 4 candidatures. Une fois que le groupement sera sélectionné, fin 2017, il déposera le permis de construire. Nous pourrons engager les travaux, probablement à partir de fin 2018 ou début 2019. Cela paraît court pour faire des travaux de grande ampleur, mais dans toute opération immobilière de ce type, l'instruction du dossier, le choix du groupement et la finalisation du projet du groupement, avec le dépôt du permis de construire qui doit être purgé, prennent beaucoup de temps, voire plus de temps que les travaux eux-mêmes.

Dans l'Artillerie, le cloître sera dédié à la recherche, avec une proximité directe des doctorants qui devraient être en grande proximité des centres de recherche, avec plus de places assises pour les doctorants. C'est l'un des points forts du projet : la recherche va gagner environ 1 000 m², dont une importante part dédiée à l'accroissement des places pour les doctorants. La bibliothèque de recherche sera en proximité directe des chercheurs. La cour Treuil de Beaulieu sera arborée et végétalisée. En sous-sol, nous aurons des équipements à la pointe pour la formation dans les écoles. Par exemple, c'est là que pourrait être la *newsroom* de l'École de journalisme, mais d'autres projets d'autres écoles pourront trouver place dans ces sous-sols. La grande cour Gribeauval sera un espace très vert, lieu de vie et de mouvement, l'endroit où les différentes communautés se croisent. Nous démolirons l'horrible bâtiment qui est au milieu et nous construirons un bâtiment qui sera certainement une manifestation créative et architecturale. Il y a aura des espaces pour les étudiants, des salles de cours, les écoles, le centre d'expérimentation numérique, l'incubateur qui sera en proximité directe des chercheurs et des étudiants, une belle cafétéria dans le bâtiment en émergence et peut-être un espace dédié aux enseignants, sous forme de Faculty Club où ils pourront se retrouver et déjeuner. La cour sera en liaison avec le 13 rue de l'Université, pour former un ensemble de 22 000 m².

Il y a beaucoup d'attentes au sujet de la communication, de l'information, de la participation et de la consultation. Je n'ai pas réponse à tout. Il faut distinguer les moments d'information des moments d'écoute et de concertation et des moments de décision. Nous planifions actuellement ce qui relève de

chaque catégorie, en fonction des différentes parties prenantes. Il y a des obligations vis-à-vis des IRP : des consultations seront prévues pour le Comité d'entreprise et le CHSCT. Par ailleurs, le recueil des besoins a été fait auprès des personnes qui travaillent à Sciences Po : pour établir le nombre de salles de cours nécessaires, Pascale LECLERCQ et les équipes de la DES ont énormément travaillé pour exprimer les besoins. Pour connaître les besoins de la recherche, nous avons travaillé avec une dizaine de personnes, dont la directrice scientifique, Christine MUSSELIN, qui a donné des projections d'enseignants et de chercheurs. Il y aura d'autres moments d'écoute et de recueil de ces besoins. Typiquement, le sujet des espaces de travail sera participatif. Dans l'immédiat, nous avons mis en place ces 4 groupes projet qui vont travailler avec la boîte à idées interactive. S'agissant de l'expérience étudiante, nous avons envisagé, avec le bureau du Conseil de l'Institut, de mettre en place un groupe de travail CVEF/CI, en dialogue avec le groupe qui travaille sur le sujet de l'expérience étudiante, afin que vous puissiez exprimer votre vision sur ce sujet.

Nous regardons des projets qui nous inspirent, notamment à l'étranger. Nous avons fait un joli voyage sur la côte Est des États-Unis, il y a un mois et demi. Cela nous a donné des idées en termes de levée de fonds ou de développement à long terme de projets immobiliers. C'est le cas du Manhattanville Campus de Columbia qui est un projet à 30 ans. Nous avons été inspirés par le projet transformant du guichet unique pour entrer dans une logique de service aux étudiants, comme à NYU qui offre un espace digitalisé, avec du personnel polyvalent qui peut répondre à toutes les questions en *front desk* et des personnes spécialisées à l'arrière sur des questions particulières. Quelques tendances fortes nous intéressent dans ce projet architectural. Au MIT, nous avons vu beaucoup de transparence, pour donner à voir ce qui se passe au sein de l'université. Nous aimons beaucoup les espaces informels qui sont des espaces de croisement où l'on peut travailler, comme à la New School : les espaces verticaux sont utilisés pour se croiser, parler, travailler, avec un continuum d'espace. Il y a aussi des espaces créatifs où l'on peut travailler sur les murs. Nous retenons l'intégration dans le milieu urbain, avec des campus verts, comme Georgetown qui a un projet très intéressant de verdissement du campus. À Princeton, le département d'économie est très qualitatif et donc très cher, mais cela illustre l'ambition qui est la nôtre et la valeur que nous accordons à l'enseignement supérieur. De ce point de vue, Sciences Po veut être très attractive et prendre sa place dans ces modèles d'universités où l'on vit bien.

b) Questions et observations

Nicolas METZGER

Je vous remercie, Madame la Secrétaire générale, pour la présentation de ce dossier que vous maîtrisez intégralement. Merci également pour ce document qui est probablement l'un des meilleurs qui nous ait été fourni au cours de l'année écoulée. Nous y trouvons un bilan explicite de ce qui est réalisé et de ce qui reste à faire, les enjeux d'urbanisme et d'architecture, un échéancier précis. Il est également très synthétique, raison pour laquelle je vous ai laissé le présenter intégralement. Ce chantier, comme l'Acte II du Collège universitaire, est l'un des fils rouges que nous suivons au fur et à mesure, avec un certain nombre de points d'information qui ne donnent pas nécessairement lieu à des votes, mais apportent déjà des éclairages.

Hadrien CLOUET

Merci pour votre présentation. Si je comprends, il est prévu de rassembler les doctorants et les chercheurs, dans une affectation par statut des différents personnels de la recherche. Sur quelle base se fonde la capacité d'accueil des doctorants, telle qu'elle est prévue ? Le taux de présence assuré, si je me souviens, est de 80 % par rapport au nombre de doctorants inscrits : sur quelle base repose ce chiffre ? Ensuite, il me semble qu'une question se pose sur les enjeux de la qualité de la recherche : comment sépare-t-on chercheurs et doctorants ?

Charline AVENEL

Ce n'est pas le cas : il y aura au contraire un continuum sur un même espace horizontal. Dans un même étage, nous aurons les chercheurs du CEE et les doctorants qui seront dans un espace contigu, mais ouvert, notamment pour des raisons architecturales, en proximité très directe.

Hadrien CLOUET

Très bien, je n'avais pas compris. Une dernière question : s'agissant des fusions éventuelles de service, comment évolueront les postes administratifs ?

Charline AVENEL

Nous ne sommes pas encore dans ce dessin. Je vous ai expliqué que nous avons devant nous des sujets de transformation qui n'ont pas encore été listés. Ce ne sont pas nécessairement des sujets de fusion, mais en mettant sur un même site des services qui fonctionnaient en silos séparés sur chaque site, nous devons réfléchir à un mode de fonctionnement amélioré, au profit des communautés. C'est une occasion extraordinaire de fonctionner mieux et peut-être de réorganiser certains services administratifs.

Cornelia WOLL

Les 80 % sont très avantageux et reposent sur l'observation de la présence des doctorants dont une grande partie part en terrain. Nous avons été optimistes sur la capacité des doctorants à être présents.

Charline AVENEL

Aujourd'hui, nous avons à peine 50 % des doctorants sur place : nous assurerons 80 % demain, dans des conditions exceptionnelles.

Arthur MOINET

Une question sur les groupes projet sur les 4 thématiques. Quel est leur mode de fonctionnement et pourquoi ne comptent-ils pas d'étudiants ? Cela nous semble dommage. S'agissant du groupe de travail CVEF/CI qui a été annoncé, comment les étudiants y seront-ils intégrés ? Quel sera le but de ce groupe et sur quel calendrier sera-t-il réuni ?

Nicolas METZGER

S'agissant des groupes de travail, nous avons un problème de présence : très souvent, il y a plus de membres de l'administration que de membres élus des deux conseils réunis. Nous devons trouver un fonctionnement, pour les groupes de travail de l'Acte II et du campus et pour les autres groupes de travail en général, où le ratio entre le travail de l'administration et les bénéfices produits par le groupe de travail est suffisant. Je serai attentif à cette question : nous verrons avec Mme DELUSSEAU-JELODIN et le reste du Bureau comment assurer un minimum de présence dans ces groupes qui allègent la charge du travail du Conseil. Les étudiants qui siègent dans les conseils sont bien évidemment invités à participer au groupe de travail CI/CVEF.

Charline AVENEL

La question portait sur les 4 groupes projet mis en place : il y a des étudiants dans tous les groupes, à l'exception du groupe Utilisateurs qui est plutôt dédié aux salariés et parce qu'il existe le groupe Expérience étudiante qui rassemble évidemment des étudiants. Le groupe Campus urbain inclut des étudiants de l'École urbaine, car c'est une de leurs thématiques de recherche et ils ont des choses à nous apporter. Nous avons travaillé avec eux pour déposer un appel à projets auprès de la ville de Paris afin de piétonner la rue Saint-Guillaume. Les participants de ces groupes ont souligné le dynamisme du groupe Expérience étudiante. En outre, ce groupe se rapprochera du groupe de travail à mettre en place entre le CVEF et le Conseil de l'Institut, afin de nourrir les réflexions. Enfin, il est prévu une restitution du travail de ces 4 groupes devant le Conseil.

Nicolas METZGER

Il pourrait être intéressant que ce rapprochement avec le groupe de travail CI/CVEF ait lieu en amont : des idées pourraient fuser et il faudrait pouvoir les communiquer aux groupes thématiques concernés. C'est un fonctionnement à mettre en place.

Marc LAZAR

Un complément d'information : la secrétaire générale est venue devant le Conseil scientifique du 28 février pour présenter ce document. Nous avons eu un premier échange qui ne pouvait pas être prolongé trop longtemps en raison d'un ordre du jour chargé. Cette communication a soulevé un

certain nombre de questions de la part des membres du Conseil scientifique. À ma demande, Charline AVENEL a accepté de rencontrer tous les directeurs d'unité, le mercredi 29 mars, pour reprendre toutes ces questions du côté de la recherche, y compris les doctorants. Nous aurons ensuite une troisième phase, sans doute en avril ou mai, où le Conseil scientifique reprendra ces questions liées à la recherche. Je remercie Charline AVENEL d'avoir accepté ma proposition d'organiser cette rencontre.

Nicolas METZGER

Merci M. LAZAR, c'est en effet une excellente démarche.

Vincent MARTIGNY

Merci pour cette présentation très intéressante. C'est très excitant d'imaginer ce que va devenir l'Artillerie. Je pense que tout le monde ressent ce sentiment un peu exaltant devant l'avenir de Sciences Po, pour plusieurs décennies. Bravo pour ce qui a déjà été fait. Et nous voyons très bien ce qui n'a pas été décidé. Mes questions ont pour objet de nourrir le débat.

Où seront les étudiants ? Je n'ai pas compris s'ils étaient encore au 27. Je suis un peu inquiet que certains lieux symboliques de Sciences Po soient attribués au seul personnel administratif et pas aux étudiants. Les étudiants sont ceux qui payent pour recevoir un enseignement : ils ont peut-être droit d'avoir accès aux meilleurs et plus beaux endroits historiques de cette maison.

Le Faculty Club est en effet important : c'est une demande qui a été faite quand j'étais vice-président enseignant de ce Conseil. C'est un lieu de rencontre des communautés enseignantes, auquel je pense qu'il faut accorder une très grande importance. Nous pourrions peut-être aussi imaginer un lieu de rencontre des différentes communautés. À Sciences Po, le sens de la communauté globale est une dimension qui reste à améliorer. Nous avons une communauté étudiante assez soudée, des communautés d'enseignants assez divisées – pas forcément antagonistes, mais qui ne se connaissent pas – et qui ne fréquentent pas les communautés administratives. C'est vraiment dommage : il faut que notre réflexion se tourne en ce sens. Ce qui fait la différence entre Oxford et Sciences Po, ce n'est pas seulement les moyens, mais parce qu'Oxford a de vraies communautés. Je pense aux nouveaux collègues qui seront recrutés, enseignants vacataires ou permanents : ils sont très sensibles à l'accueil dans un univers qui offre des lieux où se rencontrer. J'ai récemment visité le Lab de Google à Paris : c'est un endroit assez spectaculaire qui offre un grand espace de convivialité qui peut faire envie.

Richard BALME

Je voudrais complimenter l'administration pour ce projet dont nous pouvons imaginer les difficultés et l'énergie qu'il nécessite. C'est vraiment un projet très enthousiasmant pour Sciences Po.

Une remarque sur la procédure : je comprends que nous avons 4 groupes projet qui vont réaliser une note opérationnelle remise aux 4 candidats de la *short list* qui proposeront un projet. Je trouverais utile que ces notes opérationnelles soient discutées en Conseil et validées par celui-ci avant d'être transmises aux acteurs opérationnels, afin que le Conseil soit complètement engagé dans le processus et supporte pleinement l'administration dans la conduite du projet.

Sur le fond, nous parlons un peu de durabilité et de soutenabilité. Ce projet sera une opération très longue et très lourde pour tous les bâtiments et structures de Sciences Po. J'imagine que le bilan énergétique sera bien meilleur que ce que nous avons aujourd'hui en raison de la vétusté de nos bâtiments. Pouvons-nous avoir des informations sur le bilan énergétique ? C'est peut-être un peu anticipé, mais est-il prévu d'arriver à une neutralité carbone dans la phase de projet qui sera en place en 2022 ? C'est maintenant qu'il faut mettre cela en place : j'imagine que les architectes sont à l'œuvre sur le sujet. Quelques éléments d'information seraient bienvenus.

Florence MEAUX

Pour avoir participé à la construction d'un immeuble, je sais que nous n'avons pas suffisamment anticipé les questions de chauffage et de climatisation. C'est là-dessus que le succès du projet a échoué. Quand nous ne sommes pas chauffés et climatisés de la manière la plus optimale possible, il est très difficile de revenir en arrière. Ce sont souvent des sujets lourds qui ne sont pas anticipés, car nous ne sommes pas des spécialistes des circulations d'air chaud et froid.

Une question pratique : des travaux sont prévus sur une nouvelle emprise, mais aussi dans des bâtiments existants. Quelles sont les perturbations pendant la durée du chantier qui est longue et peut être plus longue qu'imaginée ? Comment comptez-vous y faire face pour préserver le confort du personnel administratif, mais surtout des étudiants ? Et pour que cela n'ait pas de conséquences négatives sur les inscriptions ? Un étudiant pourrait vouloir suivre un master à Sciences Po, mais préférer reporter son inscription pour échapper aux travaux sur le campus.

Charline AVENEL

Le 27 rue Saint-Guillaume reste principalement occupé par des activités de formation. Les amphithéâtres sont à cet endroit, ainsi qu'un grand nombre de salles de cours. C'est l'un des endroits majeurs de formation et cela n'a pas vocation à changer. Il y a aussi la bibliothèque. Ce n'est donc même pas une option que de faire autre chose au 27. Les étudiants iront partout : à l'Artillerie et au 27. Le lieu de croisement des communautés est l'une des ambitions très fortes du projet. Il n'est pas immensément compliqué de compter le nombre de places nécessaires pour le nombre de personnes qui travaillent. En revanche, au travers de ces groupes projet, nous envisageons les questions interstitielles des différentes communautés. Ces groupes projet sont sur des sujets d'intérêt commun qui nous amènent à des propositions sur des lieux de croisement des communautés. Avec ce projet, nous devons réussir à décroiser publics et espaces de convivialité et de travail à l'interstice des communautés. Les notes qui découleront de ces groupes seront présentées aux différents conseils, avec des éléments plus précis, probablement en mai.

S'agissant du bilan énergétique, il faut préciser que nous réaliserons ces travaux dans le cadre d'un contrat de promotion immobilière : il est très intégrateur et fait peser une forte responsabilité sur le groupement afin qu'il construise dans les délais et au prix voulu. Dans les lignes directrices fixées, la question environnementale est un point dur, avec un niveau d'ambition très élevé. Il est prématuré de parler de bilan énergétique, mais cela sera réalisé dans le cadre des études.

S'agissant des perturbations pendant le chantier, il y en aura notamment pour nos voisins à l'Artillerie où sont prévus de très grands travaux. Il faut que nous ayons un dialogue très construit et des animations avec eux. En revanche, sur les autres sites, ce sont des travaux de moindre ampleur : sans doute faudra-t-il envisager des locaux tampons ou utiliser de manière intensive les périodes de vacances scolaires, si elles sont suffisantes, pour limiter les nuisances.

François HOULLIER

Je n'ai pas eu l'occasion de visiter l'Artillerie, mais ce projet est très beau, intéressant, stimulant et très bien construit. Le titre du document est « Un nouveau Sciences Po au cœur de Paris » : il sera peut-être nécessaire de dire ce qui se fait, dans le projet, autour et avec d'autres. Il est tout à fait légitime que ce projet soit très tourné sur l'intérieur de Sciences Po, mais nous sommes dans une très grande ville avec d'autres établissements et campus. Il faut étudier la manière dont ce projet s'intégrera globalement, notamment en interaction. Ce n'est pas une critique à ce stade.

Nicolas METZGER

Les murs de la cour Treuil de Beaulieu sont actuellement peu esthétiques. Vous avez évoqué la végétalisation de cette cour : sera-t-elle également verticale ? Avez-vous trouvé un accord avec les riverains pour travailler sur ces façades ?

Charline AVENEL

Ce qui est acquis, c'est la végétalisation horizontale. Ce qui est à négocier avec nos voisins, c'est probablement un habillage, quel qu'il soit, qui pourra être végétal. La discussion n'a pas commencé.

Nicolas METZGER

Que se passe-t-il si un accident survient lorsqu'un étudiant traverse le boulevard Saint-Germain ? Sciences Po a-t-elle une responsabilité quelconque ? Ou considérons-nous, à partir du moment où l'étudiant est sorti du périmètre d'un bâtiment, qu'il est sous son propre régime de responsabilité ?

Frédéric MION

Sous réserve d'une analyse plus poussée, dès lors que l'on se trouve dans l'espace public, Sciences Po n'a pas de responsabilité directe, de même qu'elle n'a pas de responsabilité sur le trajet entre le domicile de l'étudiant et l'école, aller et retour.

Nicolas METZGER

Nous allons tout de même considérablement accroître la traversée du boulevard, avec des risques supplémentaires pour ceux qui effectueront ces trajets entre les bâtiments. J'imagine que la question finira malheureusement par se poser.

Charline AVENEL

C'est un sujet en discussion et auquel nous devons apporter des réponses. Dans ce futur, il y aura une césure – mais elle existe déjà – qui est le boulevard Saint-Germain. Nous pouvons travailler avec la ville d'une part et avec ceux qui nous aident à conduire cette opération, éventuellement envisager des choses originales permettant de limiter cette coupure entre le nord et le sud.

Frédéric MION

Je remercie le président HOULLIER – car c'est en sa nouvelle qualité de président d'USPC qu'il travaille à nos côtés dans ce Conseil – pour son observation. Elle est pour partie prise en considération dans le groupe relatif à l'insertion de notre campus dans la ville, cette dernière étant entendue au sens large, y compris comme un lieu où se déploient d'autres établissements universitaires. Dans tous les éléments de communication, notamment externes, que nous produirons sur ce chantier, nous donnerons à voir qu'il s'insère dans un dispositif de l'enseignement supérieur et de la recherche parisien qui est très riche et avec lequel nous nourrissons des coopérations extrêmement intenses.

Nicolas METZGER

La sélection du candidat final se fera en fin d'année parmi 4 projets. Sera-t-il possible que les Conseils bénéficient d'une présentation des 4 projets afin qu'ils expriment leur avis ?

Charline AVENEL

Cela fait partie des choses que nous avons envisagées. Cela ne pourra se faire que sur la phase finale en raison d'une grande confidentialité sur les travaux menés par les 4 équipes. Si nous voulons qu'elles produisent le meilleur, il ne faut pas trop les confronter à l'ouverture. Une présentation de ces projets est prévue en fin d'année devant ce Conseil et les autres conseils, avec les instances représentatives du personnel. Nous devons mettre en scène ces travaux et donner à voir le choix qui sera celui de la Commission d'appel d'offres.

II. INFORMATION SUR LA CHARTE RELATIVE A L'ACCEPTATION DES FINANCEMENTS PUBLICS ET PRIVÉS, SUR LA POLITIQUE DE NOMINATION DES ESPACES ET DES PROGRAMMES

a) Exposé

Nicolas METZGER

Ce point a été longuement abordé dans un groupe de travail sur la stratégie de levée de fonds. Des réponses ont été apportées : il ne s'agit donc pas de refaire l'intégralité du débat.

Frédéric MION

Il s'agit d'un point d'information. Il est apparu utile d'éclairer ce Conseil sur un dispositif important pour notre politique de levée de fonds qui constitue l'un des moteurs fondamentaux du développement de notre institution pour les années à venir. Le Conseil d'administration de la FNSP, lors de sa dernière séance, a adopté deux documents complémentaires : l'un est une charte relative à l'acceptation des financements publics et privés au bénéfice de l'activité de notre institution, l'autre

est un document de cadrage relatif à la politique de désignation d'espaces ou de programmes à Sciences Po. Ces documents fixent des lignes directrices pour accepter ou refuser des dons faits à Sciences Po, avec une préoccupation majeure qui est de garantir l'intégrité scientifique, la réputation de notre établissement et son indépendance. Les documents rappellent les principes applicables à cette politique, avec la constitution d'un comité des dons qui examinera la pertinence, l'opportunité ou l'inopportunité d'accepter certains dons, notamment en fonction de la personnalité de la personne morale ou physique donatrice. À cela s'ajoute un dispositif spécifique relatif à la désignation des espaces et des programmes.

b) Questions et observations

Hadrien CLOUET

Je n'étais pas présent au groupe de travail et j'espère ne pas faire de répétition. Les doctorants s'étonnent de la composition du comité, avec 5 personnes, et où la FNSP et le Conseil scientifique sont en minorité. Cela nous interroge sur l'avenir du contrôle effectif du contenu des dons et de la distance entre les membres de ce Conseil, dès lors que les membres extérieurs sont en majorité par rapport aux personnels ou aux élus de l'institution. Par ailleurs, existe-t-il des données sur les montants, la moyenne des montants et la typologie des dons ? Et avez-vous une estimation des montants défiscalisés ? Quelle est la part des dons qui n'est pas imposée sur l'ISF ?

Solène DELUSSEAU-JELODIN

Bien que les conseils centraux de l'IEP n'ont pas statutairement leur mot à dire sur le financement et le comité des dons, l'UNEF aurait jugé préférable de ne pas déconsidérer le Conseil de l'Institut, mais de profiter des liens existants entre celui-ci et le Conseil d'administration pour demander en amont l'avis des membres du Conseil de l'Institut sur ce comité des dons et cette politique de nomination. Dans cette optique, nous souhaiterions que le Conseil de l'Institut soit informé des nouvelles nominations d'espace et que le Conseil d'administration valide l'ensemble des nominations, et non pas uniquement celles qui correspondent à des dons de 500 k€ et plus. Ces nominations ont un grand impact symbolique sur les communautés de Sciences Po, et pas uniquement sur les étudiants. Le document présente une véritable institutionnalisation du financement privé à Sciences Po. Vous connaissez la position de l'UNEF sur ce sujet, je n'y reviens pas. Il nous semble que le comité des dons est insuffisant pour protéger l'indépendance de l'enseignement et de la recherche à Sciences Po, et nous le déplorons grandement. La position de l'UNEF fait écho à plusieurs revendications des étudiants. Je rappelle qu'il existe la démarche « Sciences Po Zéro Fossile » qui a beaucoup communiqué sur le financement de Sciences Po par des entreprises de l'industrie fossile, ce qui semble s'opposer au fait que Sciences Po s'engage au 21^e siècle pour le climat.

Vincent MARTIGNY

La composition du comité des dons pose questions. Est-il normal qu'il n'y ait que 2 membres de notre institution dans un comité dont le sujet est un enjeu majeur ? Il faut rappeler qu'une grande université internationale à Londres a connu un scandale sur le financement qui a conduit à la démission du directeur. C'est un sujet sensible et il faut protéger l'institution, en créant plus de membres afin que notre maison soit majoritaire et garde le contrôle du regard porté sur le financement.

Sur la politique de nomination des espaces et programmes de Sciences Po, il ne s'agit pas d'une question qui doit être statutairement tranchée par le Conseil de l'Institut. Mais c'est une question sensible : nommer des espaces d'après des personnes privées, pourquoi pas, mais d'après des entreprises, cela dépend de ces dernières. Je ressens une gêne sur ces questions, notamment sur l'identité de ceux qui décident et valident l'attribution des noms. Aux États-Unis, des espaces sont nommés d'après de généreux donateurs, mais dans certaines universités, on a le sentiment de ne plus être dans un espace public, mais dans une succession de lieux privés. Je comprends que Sciences Po a besoin de financements et je ne les conteste pas en tant que tels. Mais nous devons contrôler cette politique et je ne suis pas sûr que ces documents nous offrent les garanties suffisantes.

Frédéric MION

Sur la composition du comité des dons, j'entends les observations. Je me permets de les nuancer en rappelant que les trois personnalités extérieures sont désignées par le Conseil d'administration. C'est donc un niveau de représentation indirecte de ce Conseil. Quant à la proportion entre les personnes directement issues de l'institution – le président du Conseil scientifique et le représentant du Conseil d'administration – et les personnes extérieures, elle est conforme à celle observée dans des institutions comparables à Sciences Po. Pour disposer d'un comité qui se prononce en toute indépendance sur ces questions très sensibles, il n'est pas souhaitable que les membres issus de l'institution soient majoritaires, sauf à les mettre en situation d'être à la fois juge et partie. Un membre de l'institution pourrait se montrer plus indulgent ou compréhensif dans l'acceptation d'un don déterminant pour le fonctionnement plus confortable de certaines activités. Une personne extérieure garde un regard plus distancié.

La typologie des dons et leurs montants sont des éléments fournis annuellement dans les bilans relatifs à la politique de levée de fonds à Sciences Po. Vous aurez prochainement accès à ce qui a été fait en 2016. S'agissant des dispositifs de déduction fiscale, ils ont été institués par le législateur au bénéfice d'institution comme la nôtre et il y a lieu de s'en réjouir. Sur la base des chiffres que nous vous fournirons, peut-être pourrez-vous toutefois calculer ce que le Trésor public n'encaisse pas au titre de l'ISF ou de l'IR. Convenons que ces dons serviront à développer des activités d'intérêt général à Sciences Po.

Je note le regret que ce document n'ait pas soumis au conseil de l'IEP avant d'être soumis au Conseil d'administration. Cela découle tout simplement des compétences respectives des deux conseils. Le Conseil d'administration est seul compétent pour adopter un tel texte et n'a pas à s'appuyer en la matière sur l'avis du Conseil de l'Institut. En informant le Conseil de l'Institut, nous portons une volonté de transparence qui doit être soulignée : nous avons souhaité informer tout votre Conseil et pas uniquement ses représentants siégeant au Conseil d'administration. Contrairement à ce qu'a indiqué la représentante de l'UNEF, c'est une marque de considération pour le Conseil de l'Institut.

S'agissant de la soumission de toutes les nominations au Conseil de l'Institut, même pour les dons inférieurs à 500 000 euros, un tel amendement, qui ne me semble ni opportun, ni conforme à l'esprit de nos statuts, aurait pu être soumis aux suffrages du Conseil d'administration : je note que les représentants étudiants du Conseil d'administration se sont abstenus de le faire.

Il est légitime que les étudiants s'interrogent sur la provenance des dons et nous sommes toujours prêts, comme nous l'avons fait dans le cadre du groupe de travail dédié qu'a souhaité votre Conseil, à expliquer autant que nécessaire les conditions dans lesquelles nous sollicitons ou recevons des dons.

La décision sur la nomination des espaces et des programmes revient au Conseil d'administration, sous certaines conditions de niveau de don. Aux États-Unis, la politique de nomination existe depuis longtemps, pour désigner des salles mais aussi des postes de professeurs. Cette seconde option n'a pas encore été envisagée à Sciences Po, mais je forme le vœu que de généreux donateurs souhaitent doter des chaires.

Nicolas METZGER

N'oublions pas qu'un filtre s'exerce : tout cela passe entre les mains du directeur dont la mission est aussi d'assurer l'intégrité de l'image de Sciences Po. Si le Conseil estime que ce dernier ne remplit pas correctement ses fonctions, il a la possibilité d'en tirer les conséquences au cours ou à la fin de son mandat. Il existe également une autre forme de contrôle, à savoir la mobilisation générale quand une situation est manifestement abusive. Je n'imagine pas le directeur passer outre une mobilisation générale.

Vincent MARTIGNY

Il y a tant de dossiers et cela va tellement vite que nous ne nous mobilisons pas sur tout. Des enjeux sont symboliques. Je fais confiance à notre directeur, mais je ne sais pas qui seront ses successeurs. Ce n'est pas une question de personne, mais bien de garde-fous si la personne est remplacée.

Nicolas METZGER

Des garde-fous sont tout de même prévus dans la charte. Ils ne sont peut-être pas suffisants, mais la question se pose dans toutes les institutions. Il faut trouver un équilibre. Le Conseil d'administration a

fait un choix : j'espère que l'histoire lui donnera raison. S'il y a une dérive manifeste, le Conseil d'administration se ressaisira de la question.

Hadrien CLOUET

Et vous serez en première ligne de la mobilisation.

Nicolas METZGER

J'espère que cela n'arrivera pas de sitôt. Nos mandats s'achèvent en 2019 : cela signifierait que nous ferions face rapidement à des dérives qui ne sont pas souhaitables.

III. POINT D'INFORMATION SUR L'ÉCOLE D'AFFAIRES PUBLIQUES

a) Exposé

Nicolas METZGER

Ce point d'information a été demandé par plusieurs d'entre nous. Deux ans après la création de l'École d'affaires publiques, il est sage d'en faire le bilan. Cette durée correspond au parcours intégral de la première promotion. Nous accueillons Monsieur le Doyen, Yann ALGAN, et Madame la directrice exécutive, Sana DE COURCELLES.

Yann ALGAN

Les deux ans de la création de l'École d'affaires publiques sont une date anniversaire importante : nous aurons bientôt notre première diplomation. Il est important de partager avec vous les évolutions. Dans le mandat qui nous a été confié par les étudiants, la direction, les différents conseils et les enseignants lors de la création de cette école, les ambitions étaient nombreuses. Il s'agissait de :

- Créer une grande école européenne d'affaires publiques, pour ne pas dire la grande école européenne d'affaires publiques, capable de couvrir l'ensemble des dimensions des affaires publiques, qu'il s'agisse de la culture, de la santé, de l'énergie, de l'économie, des politiques sociales, du numérique et de la défense, et ce avec un prisme européen ;
- Être capable d'allier ce qui se fait de mieux en Europe, du point de vue de la recherche et d'une expertise sur l'ensemble de ces politiques publiques ;
- Avoir une école avec un ancrage européen, mais aussi ouvert sur le monde en augmentant largement le vivier d'étudiants internationaux ;
- Être capable de marier recherche et expertise, mais aussi innovation pédagogique, ce qui était peu développé à l'époque ;
- Avoir une école qui mette au cœur de son réacteur la préoccupation de l'insertion professionnelle pour l'ensemble des étudiants, qu'il s'agisse de ceux qui désirent s'orienter vers les concours d'administration publique avec une réflexion sur la réforme de la préparation aux concours – c'est un point d'étape que nous serons de partager avec vous – et ceux qui ont une vraie demande d'insertion dans le privé, à l'intersection des secteurs régulés entre le privé et le public, voire ceux motivés par le bien commun et voulant le servir en tant que managers ou entrepreneurs.

Lorsque cette mission nous a été confiée en juillet 2016, nous avons commencé avec un master de politique publique qui comportait 3 grandes filières en français avec notre spécialité qu'est Administration publique, puis Santé et Culture et la filière Economics and Public Policy. Au bout de 2 ans, grâce à un important travail des équipes de l'École d'affaires publiques, des services de Sciences Po, des académiques, des professionnels, des maîtres de conférences et des étudiants, nous avons abouti au bilan suivant : l'École d'affaires publiques est composée de 2 grands masters : le master Politiques publiques et le master Affaires européennes. C'est une école en formation initiale qui couvre 12 filières, dont la plupart sont en anglais, et qui couvrent toutes les dimensions cœur d'expertise européenne en politiques publiques. L'école a aussi développé un master en formation initiale pour de jeunes professionnels en Publics Affaires avec une vingtaine d'étudiants, et aussi des formations exécutives en lien avec la formation continue où nous formons des centaines de jeunes fonctionnaires indiens et des fonctionnaires de la Commission européenne et où nous offrons de

nouveaux programmes pour les jeunes talents européens en association avec d'autres écoles européennes. Pour mener à bien ce travail, nous avons essayé de nous fixer 3 objectifs :

- La durabilité pour maintenir les grands principes pédagogiques Sciences Po : nous parvenons à concilier les savoirs fondamentaux ancrés sur les disciplines cœurs de Sciences Po avec une école ouverte à tous les savoirs, comme les savoirs numériques et éthiques.
- La progressivité, en réfléchissant à l'insertion professionnelle des étudiants et en développant des filières adaptées et des innovations pédagogiques leur permettant de s'insérer rapidement.
- L'homogénéité, importante dans une école de 2 000 étudiants : chaque niveau de master compte une cohorte de 600 à 700 étudiants, soit près de 1 400 étudiants au niveau initial du master, avec des formations et des attentes différentes. Il est nécessaire de leur offrir un large choix, mais aussi de créer ce sentiment d'appartenance commune à l'EAP de Sciences Po.

Cette école s'est aussi développée en soulevant quelques interrogations, notamment de la part des étudiants sur les grands cours. Nous avons 2 grands masters en formation initiale : le master Politiques publiques (MPP) et le master Affaires européennes (MAE). Ce dernier a été intégré l'année dernière pour donner cet ancrage européen fondateur pour cette école. Ces masters se distinguent uniquement par la coloration des cours fondamentaux. Le MPP compte des cours obligatoires : économie publique, politique publique, analyse et évaluation des politiques publiques, sociologie des organisations, leadership et management, numérique et affaires publiques. Le MAE décline les mêmes cours, mais avec un ancrage européen. Ces cours fondamentaux ont été élaborés et votés par les différents conseils de préfiguration de l'école et de direction de Sciences Po et de l'Institut.

Le principe pédagogique de ces grands cours pluridisciplinaires reste légitime. Notre monde est incertain et plus que jamais nous ne savons pas de quoi sera fait demain : il est donc nécessaire de doter les étudiants d'une colonne vertébrale leur permettant de s'adapter à toutes les situations et leur offrant une vision panoramique. Il ne faut pas leur donner uniquement un savoir très spécialisé qui pourrait devenir obsolète en quelques années. Mais il est apparu essentiel à la nouvelle direction de l'EAP, en lien avec le conseil pédagogique, d'adapter ce principe à des cohortes très hétérogènes et décliner ces enseignements dans des formats différents, avec des niveaux différents et des éclairages dans toutes les sciences humaines en fonction des profils et des attentes des étudiants selon leurs filières de spécialisation.

Outre ces cours de tronc communs, il y a 12 spécialités : Administration publique, Culture, Digital, Énergie et Développement durable, Economics and Public Policy, Europe in the World, Management and Public Affairs, Market and Regulation, Politics and Public Policy, Santé / Global Health, Sécurité et Défense (à partir de la rentrée prochaine), Social Policy and Social Innovation. Ces filières sont toutes déclinées en anglais : certaines le sont en français comme Administration et Sécurité et Défense, d'autres sont déclinées dans les 2 langues : Culture, Énergie et Santé. Ces filières ont un comité scientifique qui représente les académiques ou les experts de la maison, avec une véritable ouverture pluridisciplinaire : des sociologues, des politistes, des économistes, des juristes, etc. En nombre, Administration publique est la filière principale avec près de 250 étudiants, suivie par Culture et Economics and Public Policy avec une centaine d'étudiants. Ensuite, la répartition est plus ou moins égale, avec entre 30 et 50 étudiants, dans les autres filières qui ont connu un succès immédiat dès leur lancement.

Les étudiants peuvent choisir leur spécialité dès le 1^{er} semestre. Ce n'était pas le cas lors du lancement de l'école : les étudiants se spécialisaient au 2^e semestre, ce qui était insuffisant pour permettre une véritable insertion professionnelle. Nous proposons maintenant une spécialisation de 3 semestres et une ouverture avec des stages, des études à l'extérieur ou l'insertion dans un Policy Lab. Chaque spécialité a des cours fondamentaux spécifiques, plus un choix parmi près de 300 électifs ouverts à toutes les spécialités.

Enfin, nous avons inauguré un Policy Lab qui recoupe toutes les initiatives de l'École d'affaires publiques en termes d'innovation pédagogique afin de professionnaliser nos étudiants. La première démarche était de développer une bibliothèque d'études de cas. Nous avons réuni des académiques, des experts et des consultants pour développer notre propre marque d'étude de cas. Elles sont disponibles dans toutes les filières et tous les étudiants passent par ce module lors du 3^e semestre. Nous avons aussi développé un incubateur de politique publique où nos étudiants, avec des étudiants en design ou en code, doivent développer des idées innovantes pour améliorer la vie des citoyens, de l'administration et des entreprises. Ils doivent aussi implémenter ces idées, les mettre en œuvre,

réfléchir au modèle économique et délivrer un prototype. Nous avons également développé des initiatives d'innovation démocratique où les étudiants doivent, avec un écosystème (administration, société civile et entreprises), co-construire des solutions. Il est dans l'ADN de cette école de former différemment nos responsables, dans un contexte de défiance des élites et des experts : il faut qu'ils soient capables de trouver des solutions innovantes construites avec l'ensemble des acteurs. En témoigne l'initiative « Inventons 2017 » : les étudiants ont travaillé avec un écosystème de 300 000 jeunes de moins de 30 ans et ont collecté sur Facebook ou Make.org les préoccupations de ces jeunes. L'essentiel a ensuite été de transformer ces préoccupations ou craintes en solutions et espoirs, en lien avec les jeunes, mais aussi avec des experts et des académiques de Sciences Po. Nous aimerions que ce type d'initiatives irrigue l'ensemble des filières.

L'École d'affaires publiques s'est aussi considérablement internationalisée. Elle a pris la responsabilité du secrétariat du Global Public Policy network : un réseau qui rassemble les principales écoles d'affaires publiques mondiales (Columbia, LSE, GRASP à Tokyo, etc.). Nous avons accueilli les journées étudiantes de ce réseau en février et l'événement a été un franc succès. Nous comptons environ 20 % d'étudiants internationaux et nous aimerions augmenter cette part jusqu'au tiers en 2018. En deux ans, l'École a développé plus d'une dizaine de double-diplômes avec les écoles d'affaires publiques les plus réputées, et a développé dix filières de spécialisation enseignées en anglais. Sur les douze filières actuelles, seules deux sont enseignées uniquement en français : Administration publique et Sécurité et Défense. L'ambition d'internationalisation se traduit également dans l'attractivité internationale de l'École. Les inscriptions en procédures internationales sont passées d'une centaine à son ouverture en 2015 à 550 deux ans après en 2017.

Des évolutions sont prévues pour 2017-2019. Ces propositions émanent d'une réflexion qui repose sur les retours des étudiants (évaluation de cours) et des enseignants. Le point essentiel d'interrogation concerne les grands cours fondamentaux. Le comité de préfiguration de l'École avait proposé un projet ambitieux consistant à proposer la même formation à tous les étudiants en termes de structuration de connaissance fondamentale, en politiques publiques, en droit, en analyse quantitative ou encore en économie et sociologie des organisations/management. Ce projet était peut-être cohérent pour donner un ADN commun à tous les étudiants, mais il soulevait plus de difficultés qu'il n'apportait de solutions. Cela obligeait la poursuite d'enseignements en grands amphis sans interactions. Il y avait également un problème au regard de l'hétérogénéité des niveaux et des attentes en termes de filières. La nouvelle direction et les équipes pédagogiques ont donc décidé avec le conseil pédagogique en 2015 un ajustement de ces grands cours communs pour la rentrée 2016. Pour l'année 2016-2017, nous avons tout d'abord décliné un certain nombre de grands cours en plus petits formats, avec 3 à 4 niveaux différents, et plus de diversité dans les approches. Ainsi le cours d'analyse quantitative a été décliné en plusieurs niveaux, et beaucoup plus pluridisciplinaire : avec des cours qui mettent davantage l'accent sur l'évaluation des politiques publiques ou l'approche qualitative. Il en va de même pour les cours en économie, en droit ou en management des organisations. Mais cet effort doit être poursuivi. À partir de l'année prochaine, nous proposons par exemple de décliner les cours de politiques publiques avec des approches différentes qui fassent davantage de place à l'histoire, au droit mais aussi à la philosophie et la psychologie, et avec une attention particulière à la question de la crise des élites et des démocraties. De la même façon, nous proposerons des cours en petites conférences de 80 étudiants maximum en analyse et évaluation des politiques publiques et en management.

Enfin, après avoir consolidé son offre de formation de Master, l'EAP a entamé cette année une réflexion sur la modernisation de la préparation aux concours pour mieux répondre aux attentes des étudiants en termes de formation et d'insertion professionnelle.

Nous avons aussi mis au cœur de cette école les problématiques d'insertion. Nous avons développé un pôle d'insertion pour toutes les filières, notamment la filière Administration publique et la préparation aux concours. Nous pouvons être fiers des résultats de notre préparation : lors de la dernière diplomation de l'ENA, 80 % des étudiants étaient issus de Sciences Po. Mais la cohorte des préparateurs est très importante, avec près de 600 étudiants, contre 100 à 120 admis dans les différents concours. Ainsi, 1 étudiant sur 5-6 ne rentre pas directement dans la haute fonction publique. Il est essentiel que nous travaillions sur l'insertion professionnelle de ces étudiants. Nous vous développerons cela le mois prochain.

b) Questions et observations

Alexandre HENNION

La spécialité Défense ouvrira l'année prochaine : les étudiants qui sont actuellement dans d'autres filières pourront-ils changer de filière au semestre 3 ? Et s'agissant de l'alternance, souhaitez-vous davantage développer ce système pour permettre une meilleure insertion dans le monde professionnel ? Beaucoup de choses sont prévues pour les césures dans le MAP, mais l'alternance et l'apprentissage sont très importants pour une bonne insertion professionnelle.

Marilou ROUJA-VANDENBROUCK

Depuis la création de l'École d'affaires publiques, il y a 2 ans, les maquettes se sont considérablement améliorées et répondent mieux aux attentes des étudiants, grâce au travail constructif qui a été mis en place entre l'administration et les représentants des élèves, et nous nous en félicitons. L'UNEF a eu de nombreux échanges avec nous, Mme DE COURCELLES, sur les maquettes : nous sommes heureux que certaines de nos revendications aient été entendues et soient présentées au Conseil de l'Institut.

Cependant, nous avons des remontées de toutes les filières, notamment Énergie, Culture et Administration publique : les étudiants considèrent qu'il y a encore trop peu d'articulations entre les cours d'économie – qui semblent parfois redondants – entre un 1^{er} semestre très mathématisé, puis des cours de qualitatif pur. Les niveaux doivent être clarifiés pour la rentrée 2017 afin que les étudiants s'y retrouvent. Nous nous réjouissons des propositions faites pour les cours de politique publique qui devaient être repensés pour avoir valeur ajoutée plus significative qu'au 1^{er} semestre.

Il faudrait aussi continuer de travailler entre l'articulation des cours magistraux et des conférences de méthode. Il semble essentiel de revaloriser certaines filières : la charge de travail est très disparate, tout comme le nombre de crédits. Les étudiants en Énergie et Culture déplorent que seule la filière Administration publique prépare aux concours. Ils s'étonnent de l'absence de cours de droit public et de finances publiques dans la mesure où ils sont nombreux à souhaiter passer les concours sanitaires et sociaux et, dans le cadre de la filière Sécurité et Défense, les concours de commissaire ou de la DGSE.

Vincent MARTIGNY

En tant qu'enseignant dans le master Politiques publiques, dans la filière culture, je vous remercie pour cette présentation très riche. Il est clair que vous êtes en train de repenser l'architecture. Je suis cependant un peu inquiet qu'il n'y ait pas de politique : la maquette fait comme si tout était un enjeu de politique publique ou des enjeux techniques. Il y a de l'économie, de l'histoire et un cours d'Olivier MARTINEZ sur *The EU in times of crisis*, ce qui est le moins que l'on puisse faire quand on parle du projet européen aujourd'hui. Il y a aussi quelques enjeux locaux qu'il faudrait préciser, mais il est dommage qu'il manque des cours de vie politique. Or, tout n'est pas une question de discours rationnel entre gens de bonne foi qui souhaitent aboutir à la meilleure solution. Hier, lors du premier débat pour la présidentielle, une candidate arguait qu'elle était l'alternative. Je crains que nous ne laissions l'éducation politique de nos étudiants au seul *Canard enchaîné* : c'est un excellent journal, mais ce n'est pas suffisant. Je le dis depuis longtemps : je suis surpris de la naïveté politique des anciens de Sciences Po parce qu'ils n'ont pas été formés à comprendre que, derrière les enjeux techniques, il existe des enjeux de politique. Ne pas leur faire prendre conscience de cela au cours de leur formation, c'est les priver d'armes essentielles quand ils seront confrontés aux pouvoirs politiques, voire à leurs concitoyens. Je pense que le tronc commun de chaque programme devrait inscrire la question de la vie politique ou du rapport politique. Je le vois dans le master Culture : je donne un cours de principes de la politique culturelle, avec ce qui a été mis en œuvre et ce qui l'est plus. Les étudiants réagissent à cela et déplorent que cela ne leur soit pas enseigné dans le master. Il faut qu'ils comprennent qu'ils ne sont pas uniquement confrontés à des enjeux techniques, mais à des enjeux politiques et contingents qui peuvent être remis en cause.

Sana DE COURCELLES

Nous avons adopté un mode de fonctionnement qui permet aux étudiants de changer de filière entre la fin du 1^{er} semestre et le début du 2^e semestre. Nous appliquerons cette règle en 2017, y compris pour la filière Défense. C'est un parti pris pédagogique qui nous paraît sain pour les étudiants. Au-delà d'un

semestre, il nous semble difficile de rattraper le flux d'apprentissage du reste des étudiants. Il existe la possibilité d'une césure pour reprendre le master à l'origine, si l'étudiant est vraiment motivé.

L'apprentissage est très important. Il se trouve que nous étions contingentés par les places rendues disponibles par la région : 40 places étaient disponibles au sein de l'École d'affaires publiques. Celles pour le MPP sont aujourd'hui saturées. Pour le MAE, il y avait une vingtaine de places non pourvues à ce stade. Une réunion d'information a été organisée auprès des étudiants en novembre 2016 pour leur parler d'apprentissage, avec la possibilité d'entrer un système de 3 jours d'apprentissage en institution et de 2 jours dans l'École d'affaires publiques, avec une maquette aménagée spécialement pour eux. Nous nous réjouissons que la région ait accepté notre demande d'augmenter le quota d'apprentis dès l'année prochaine. Si les étudiants remplissent les places disponibles, nous aurions plus de 100 étudiants par an dans une filière apprentissage au sein de l'École d'affaires publiques. C'est un très beau moyen d'insertion et une offre possible pour les étudiants, tous n'étant pas adaptés à l'apprentissage. Cela représente un coût de gestion et nous impose de proposer un maximum de cours obligatoires les jeudis et vendredis, jours de présence des étudiants en alternance, mais c'est un investissement important. Nous aurons encore 2 rencontres avec les étudiants sur l'apprentissage, une en français et une en anglais pour les étudiants anglophones, même s'ils sont moins concernés.

Yann ALGAN

S'agissant des améliorations supplémentaires à apporter à la maquette, notamment sur l'hétérogénéité des crédits par filière, nous y réfléchissons. Mais c'est la filière Administration publique qui est historiquement surchargée en volume horaire par rapport aux autres : du fait de la préparation aux concours, elle compte 170 ECTS. Nous aimerions harmoniser en diminuant progressivement le nombre de cours, tout en offrant une préparation d'excellence aux autres filières. Jusqu'à maintenant, nous réservions les cours principaux en finances publiques ou en droit public à la filière Administration publique et nous ouvrons uniquement les électifs. Nous réfléchissons à un partage des cours fondamentaux. Cela va dans le sens des retours des étudiants dont certains ne se dirigent plus vers la filière Santé, considérant qu'elle ne prépare plus suffisamment à l'éventail des concours.

Marilou ROUJA-VANDENBROUCK

Avec cette ouverture de cours en droit public et en finances publiques à d'autres filières, n'amoindrissez pas les heures de cours de TD qui sont adossées à ces CM. C'est la valeur ajoutée de cette institution. On ne peut pas se préparer à des concours sans cela.

Yann ALGAN

Les conférences de méthode sont importantes. C'est une réflexion en cours et il sera important que nous nous réunissions ensemble, car cela soulève de grands problèmes de gestion de salle.

S'agissant de l'économie, nous mettons en place un programme beaucoup plus progressif, avec un aiguillage plus explicite en fonction du niveau des étudiants pour le cours du 1^{er} semestre en Economie Publique. Nous vous avons proposé un cours au 2^e semestre avec Jean PISANI-FERRY, le grand spécialiste et auteur du livre de référence sur les Politiques Economiques, qui vous donne un niveau beaucoup plus solide qu'auparavant. Dans les rapports de concours de l'ENA, il est souvent demandé de ne pas citer uniquement les notes de la DGE Trésor et d'avoir davantage recours à des références académiques.

La politique est un point important, mais il semble y avoir une incompréhension. Plusieurs grands cours de tronc commun abordent la politique : dans le MPP, c'est le cours de politique publique de Colin HAY qui traite des grands principes et institutions politiques et de la crise de nos démocraties. Nous maintiendrons cet objectif en le déclinant avec une approche un peu plus historique sur la crise des démocraties et des cours plus juridiques. Il y a aussi un cours obligatoire dans le MAE, *The Eu in times of crisis*, qui porte vraiment sur ce point. Effectivement, les autres cours de processus démocratique sont plutôt déclinés par filière et je te remercie, Vincent, d'enseigner ce point dans la filière Culture. Je prends ta suggestion : depuis 2 ans, nous nous tournons vers les académiques et nous disons que nous avons besoin d'un grand cours sur la crise des démocraties. Les académiques sont souvent tendance à proposer de nombreuses choses, mais sont moins disposés à donner le cours en question devant 400 étudiants. Vincent MARTIGNY et Marc LAZAR, vous êtes embauchés pour l'année prochaine. (*Rires*)

Vincent MARTIGNY

C'est un élément qui va au-delà de la question des politiques publiques. Il y a des branches de la science politique qui sont fières de dire qu'elles ne s'intéressent pas à la vie politique.

Yann ALGAN

Ce n'est pas le cas de ces cours.

Emmanuel LAZEGA

En lisant cette maquette, j'ai la même impression que Vincent concernant l'histoire et la sociologie. Le directeur nous a parlé d'une vision panoramique qu'il s'agirait de proposer aux élèves, mais je n'ai pas trouvé beaucoup d'histoire et de sociologie dans ce document. Il y a bien sûr la filière spécialisée Social Policy and Social Innovation, mais ces matières mériteraient peut-être plus de temps dans le tronc commun parce que les politiques publiques s'appliquent à des sociétés et la mise en œuvre de ces politiques dépend des caractéristiques de la structure sociale. Cela ne se fait pas dans la théorie des prises de décision, mais en pratique. Cela apparaît peut-être dans la liste des électifs que nous n'avons pas reçue : si c'est le cas, tant mieux ; sinon, cela laisse un peu inquiet et perplexe.

Jeanne LAZARUS

Les conseils ont demandé que les comités pédagogiques se réunissent chaque année. Nous aimerions recevoir les comptes-rendus de ces comités pour connaître l'état d'avancement de ces discussions. Par ailleurs, je partage ce qu'ont dit MM. MARTIGNY et LAZEGA sur le manque de chair et de réalité sociale dans la maquette. Et quelle est la nécessité de l'économétrie à ce niveau de technicité pour les politiques publiques, alors que l'on semble manquer de connaissances générales ? Un équilibre pourrait être trouvé entre les deux.

Solène DELUSSEAU-JELODIN

Je reviens sur le fonctionnement démocratique de l'École d'affaires publiques, à la fois ce qui a bien marché, mais aussi les ratés afin que nous progressions dans les années à venir. Comme l'a rappelé Mme LAZARUS, il existe un conseil pédagogique dans l'École d'affaires publiques : il s'est réuni assez tardivement cette année. Nous en avons déjà discuté et je pense qu'il est important d'organiser ces élections plus en amont au 1^{er} semestre, afin de mobiliser davantage les étudiants. Cette année, c'est tombé pendant les examens et il est important qu'une forte communication soit adressée aux étudiants afin qu'ils sachent qu'ils disposent de représentants dans le conseil pédagogique. C'est une chaîne à mettre en place et à valoriser plus fortement que cela n'a été le cas cette année.

Il y a 2 ans, l'UNEF avait insisté sur la transmission des comptes-rendus des conseils pédagogiques de toutes les écoles et je rejoins Mme LAZARUS sur l'importance de les communiquer aux conseils centraux, afin que ces derniers aient une vision d'ensemble de ce qui se passe dans les écoles. Elles ne fonctionnent pas de façon autonome, sans lien entre elles.

L'UNEF se félicite de l'organisation d'une audition des représentants étudiants des conseils pédagogiques en CVEF au 1^{er} semestre : c'était très positif et a permis de faire remonter de nombreuses idées dans cette instance. Il est très positif qu'une deuxième réunion ait lieu au 2^d semestre et il serait pertinent qu'un compte-rendu soit communiqué au Conseil de l'Institut.

Enfin, l'École d'affaires publiques et l'École urbaine ont un conseil stratégique et un conseil pédagogique, mais ce n'est pas le cas de toutes les écoles de Sciences Po. Pour avoir plus de transparence dans la prise de décisions des écoles, je réaffirme qu'il serait important d'avoir un vote dans les conseils centraux sur la mise en place statutaire de conseils stratégiques et pédagogiques dans toutes les écoles, afin d'harmoniser le fonctionnement démocratique des écoles de Sciences Po.

Nicolas METZGER

J'enseigne dans cette école depuis plusieurs années. Il y a beaucoup de points positifs, notamment la dynamique d'internationalisation de l'EAP. L'école est de plus en plus attractive à l'étranger : elle est servie par une bonne démarche de communication.

J'avais également beaucoup sollicité François-Antoine MARIANI au sujet de l'inversion du S3 et du S4 : je me félicite que cette solution ait été retenue au moment de la création de l'EAP. Il était

dramatique de faire partir les étudiants en stage au S3, de les faire revenir pour quelques mois, avant de les laisser se débrouiller sur le marché de l'emploi.

Cornelia WOLL

C'est un drame qui s'applique encore à la moitié des étudiants de Sciences Po.

Nicolas METZGER

Il faut trouver un bon équilibre entre les différentes écoles et la gestion des salles complique malheureusement la situation. En tout cas, pour les étudiants de l'EAP, c'est une bonne nouvelle car les métiers des affaires publiques ne sont pas forcément les plus palpables et peuvent être rapidement sacrifiés par les entreprises en tant de crise. Il était important d'utiliser ce stage comme tremplin vers l'emploi.

Je salue également l'effort d'innovation pédagogique et la mise en place du Policy Lab. Je regrette presque qu'il y ait eu tant de communication sur ce sujet alors que nous n'avions pas la capacité de le lancer à plein régime. Cela a créé des frustrations chez les étudiants. Il aurait peut-être fallu garder l'effort de communication pour l'année prochaine car j'imagine que cette initiative est amenée à prendre de l'ampleur. Elle correspond à une bonne manière d'aborder les affaires publiques. Aujourd'hui, on ne fait plus d'affaires publiques autour d'un déjeuner payé par une entreprise, comme cela se faisait il y a 10 ou 15 ans. Les affaires publiques se construisent désormais autour de projets concrets et il est important de mettre cette démarche projet au cœur de l'école.

Il reste malgré tout des difficultés que nous ne pouvons pas occulter. Sur les maquettes pédagogiques, il faut reconnaître que nous avons connu près de 2 ans de flottement. En relisant le procès-verbal du 27 octobre 2014, séance au cours de laquelle le Conseil de direction avait formellement adopté la création de l'EAP, on a l'impression que tout était sur les rails, mais le train a déraillé sur certains cours. Notre première promotion se définit elle-même comme une promotion « crash test » confrontée à des maquettes instables et déséquilibrées. C'était assez difficile pour les étudiants qui ont exprimé une certaine frustration. Il y a certes des améliorations, mais cela m'incite à être d'autant plus vigilant lorsque nous votons une réforme, car nous nous rendons compte que tout ne se passe pas comme prévu sur le papier.

À cela s'ajoute le fait que l'EAP a connu 2 directions différentes en 2 ans, ce qui n'est jamais bon signe. Les équipes pédagogiques restées en place ont su faire face à ces difficultés : il faut s'appuyer sur leur expérience parce qu'elles connaissent bien les enseignants. Il faut interroger les responsables pédagogiques qui possèdent ce savoir empirique dans la gestion des enseignants. Cela permettra d'éviter de créer un cours enseigné en anglais et dispensé par un professeur qui ne maîtrise pas suffisamment l'anglais.

Il existe malheureusement des tensions et des inquiétudes qui s'expriment au sein du personnel de cette école : un peu de reconnaissance et de valorisation du travail accompli peut faire du bien dans des périodes de grands changements. Je sais que le président enseignant du CVEF vous en a déjà parlé à de nombreuses reprises. Nous n'insisterons jamais assez sur la nécessité de préserver les équipes de Sciences Po qui ont une charge de travail supplémentaire lors de ces transformations.

Pour finir, je souhaite évoquer un sujet souvent occulté. Il existe une concurrence philosophique – en tout cas dans le débat d'idées – entre l'École d'affaires publiques et l'ENA. Nous sommes à peu près sur les mêmes marchés et les mêmes métiers. Nous ne pouvons pas examiner la situation de l'École d'affaires publiques sans nous interroger sur l'avenir de l'ENA. Bien sûr, tant que ce concours existe, nous devons continuer à le préparer : nous obtenons d'ailleurs d'excellents résultats et il faut continuer à nous améliorer. Mais nous devons aussi nous demander ce que serait le monde sans l'ENA. Cette école bénéficie d'un monopole légal au titre 2 de l'ordonnance du 9 octobre 1945 pour pourvoir un certain nombre de postes dans les corps administratifs. Son pendant scientifique, qui est l'École Polytechnique, bénéficie du même monopole pour les corps techniques. Je pense que ces monopoles n'ont plus de raison d'être aujourd'hui et ils finiront sûrement par disparaître un jour. Encore faudrait-il pour cela que le législateur les supprime, ce qu'il ne fera qu'en ayant conscience qu'il existe d'autres solutions pour pourvoir ces postes. Certains corps de débouchés de l'ENA ne se privent d'ailleurs pas de créer des filières de recrutement direct, à l'instar des conseillers de tribunaux administratifs et de cours administratives d'appel, des chambres régionales des comptes ou du quai d'Orsay. À terme, on peut d'ailleurs facilement imaginer un mouvement de consolidation autour d'un grand corps

d'administration, d'un grand corps de contrôle et d'un grand corps d'inspection, avec chacun leur propre concours. En témoignent les nombreux débats administratifs et politiques sur ce sujet. Nous devons raisonner dans un monde où l'ENA peut disparaître. Depuis 10 ans, le ministère a repris la tutelle de fait de l'ENA qui s'éloigne de l'Élysée. Cette école connaît également des pertes de compétences internes et a du mal à développer son offre de formation continue. Elle a réformé près de 30 fois sa formation initiale, en moyenne une fois tous les 3 ans, ce qui prouve qu'il y a un problème avec ce produit. Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur l'avenir de l'ENA, mais nous ne pouvons pas ignorer cette question et ne pas nous y préparer. En outre, pour que le législateur prenne une décision éclairée, il doit avoir été informé de l'ensemble des possibilités. Je ne suis pas certain qu'il connaisse réellement l'offre de l'EAP, qui pourrait suppléer ou remplacer l'ENA. Il est étrange que nous donnions des cours de lobbying au sein de l'École d'affaires publiques, mais que nous n'appliquions pas les recettes que nous enseignons. De nombreux établissements publics ne se privent pas d'appliquer des stratégies de lobbying intensif. Pourtant, à ma connaissance, il n'existe pas de lobbying de l'IEP pour faire connaître notre offre de formation au sein des assemblées parlementaires. En dehors du microcosme administratif et universitaire, nous devons faire connaître notre capacité à former les décideurs publics et privés de demain et à fournir d'excellents cadres de la fonction publique. En outre, le rapport de force nous est favorable : les effectifs de l'EAP sont bien plus conséquents que ceux de l'ENA. Cette question doit donc impérativement figurer dans les débats que nous avons sur l'École d'affaires publiques.

Cornelia WOLL

Nous avons noté que vous avez besoin des comptes-rendus des conseils pédagogiques. Il existe des conseils pédagogiques et stratégiques dans toutes les écoles. Les délégués de l'École urbaine et l'École de droit sont intervenus devant le CVEF. Les 2 instances fonctionnent dans l'École de journalisme. PSIA a un conseil stratégique et a prévu des élections un peu tardives pour son conseil pédagogique. L'École doctorale est en train de changer de statuts et il faudra ajuster le fonctionnement de ces instances. Enfin, la création des instances est en cours pour l'École du management et de l'innovation. La vive discussion que nous avons eue sur la vie politique, la sociologie et l'histoire est un débat ancien. Je pense que nous ne serons jamais d'accord avec les professeurs de cette instance sur ce que les étudiants doivent apprendre dans le tronc commun. Cela créerait un tronc commun très volumineux qui devrait se combiner avec toutes les filières et la préparation aux concours. Pour l'instant, les arbitrages sont les meilleurs compromis que nous avons pu trouver, même si nous déplorons l'absence de la sociologie ou de la science politique. Ce débat se poursuivra au sein du conseil pédagogique.

Frédéric MION

Je voudrais vous remercier, Monsieur le Président, pour votre intervention très circonstanciée et pour votre hommage à l'important travail des équipes pédagogiques de l'EAP. Je salue le travail colossal effectué par le doyen, Yann ALGAN, et par Sana DE COURCELLES. Je voudrais rassurer les membres du Conseil : le doyen et la directrice exécutive sont tous deux très attentifs aux questions de management, qui sont par ailleurs suivies avec attention dans les instances compétentes en la matière que sont le Comité d'entreprise et le CHSCT. Que nul ne quitte cette salle en pensant que les équipes administratives sont les perdantes de cette réforme.

Vous avez, Monsieur le Président, attiré notre attention sur le lobbying que l'IEP aurait vocation à faire sur la formation aux affaires publiques. Le lobbying n'a, en général, pas pour vocation principale de s'afficher trop publiquement, mais nous parlons avec les pouvoirs publics des questions qui nous préoccupent, sur la formation aux affaires publiques comme d'autres sujets. Il n'est pas dans les intentions de Sciences Po, ni de son rôle, de militer pour la suppression de l'ENA.

Nicolas METZGER

Tout à fait, je parle bien uniquement de la suppression du monopole, et non de l'école !

Frédéric MION

Contrairement à la présentation que vous en avez faite, l'ENA n'est pas en concurrence avec Sciences Po : elle a le monopole du recrutement de certains hauts fonctionnaires de l'État. Il n'appartient pas à Sciences Po de se positionner sur ce marché sur lequel nul n'a songé à l'inscrire. En

revanche, nous nous interrogeons sur les évolutions de l'ENA à terme. La discussion que vous appelez de vos vœux est déjà en cours en notre sein : il est trop tôt pour la livrer au débat public, mais cela sera fait en temps utile.

Yann ALGAN

Merci de nous avoir donné l'occasion de faire cette présentation. J'espère que nous continuerons ce travail constructif avec tous.

IV. ADOPTION DU PROCÈS-VERBAL PROVISOIRE DE LA SÉANCE DU 21 FÉVRIER 2017

a) Exposé

Ismahane GASMI

M. ÉTRILLARD donne procuration à M. MARTIGNY, M. MARC à Mme DELUSSEAU-JELODIN, MM. BOURDELAIS et M. JUDD à M. METZGER.

Nicolas METZGER

M. LAZERGES m'avait transmis, à l'issue de notre précédente séance, le texte de l'intervention qu'il aurait aimé faire sur le cas de Mme JUMAA, mais il n'avait pas pu être présent jusqu'à la fin de la séance, car nous avons débordé sur l'horaire. Je vais lire ce texte et je vous propose de l'ajouter au procès-verbal avec la mention « Propos transmis par écrit » afin de ne pas dénaturer le déroulement de la séance.

« Je partage la position exprimée par Grégoire Etrillard et François Heilbronn et je soutiens la décision prise par le directeur de Sciences Po de ne pas réintégrer Mlle Jumaa en attendant la décision de l'organe disciplinaire d'appel. Son retour dans l'établissement entraînerait en effet inévitablement des risques graves pour l'ordre public et provoquerait des désordres importants de nature diverse : des étudiants ne manqueraient pas de manifester leur vive désapprobation à l'intérieur de l'établissement et il est probable que nombre d'entre eux suspendraient leur présence en cours ; les enseignants seraient quant à eux placés face à un délicat cas de conscience : faut-il accepter d'enseigner – au sein de Sciences Po – en présence d'une étudiante condamnée par la juridiction pénale pour des propos d'une gravité exceptionnelle, et exclue de son stage à l'ambassade de France au moment des faits, le tout au risque de graves désordres pendant les cours ? J'opterais pour une réponse négative car il est clair pour moi que les conditions normales de l'enseignement ne seraient pas remplies. Il est vraisemblable par ailleurs que le retour, même temporaire, de cette étudiante, ferait l'objet d'une attention exceptionnelle des médias français et étrangers, dans un contexte politique de surcroît très sensible, et cette attention médiatique pourrait accentuer les troubles à l'intérieur comme à l'extérieur des bâtiments. Il me semble en définitive que la décision prise par le directeur de Sciences Po est la seule qui soit à la fois cohérente avec la décision de l'organe disciplinaire de Sciences Po dans l'attente de la décision de l'organe d'appel, de nature à préserver le bon fonctionnement de l'établissement et conforme au droit. »

b) Vote

Le Conseil de l'Institut adopte à l'unanimité le procès-verbal du 21 février 2017.

V. ÉCHANGE D'INFORMATIONS SUR DES QUESTIONS DIVERSES

Nicolas METZGER

La salle s'étant clairsemée, nous n'aborderons que le point relatif au label Qualité français langue étrangère. Il est vrai que nous avons rarement le temps de traiter des questions diverses. Il faut que nous pensions à alléger encore l'ordre du jour afin de libérer un peu de temps pour cet échange indispensable. Nous y veillerons pour la prochaine fois.

Cornelia WOLL

Suite à un accord donné par ce Conseil en 2015 sous la supervision de Françoise MELONIO, nous avons entamé une procédure de labellisation français langue étrangère. C'est un label réputé donné par le Centre international d'études pédagogiques qui examine les établissements dispensant des cours de français langue étrangère et qui apprécie la qualité de la formation. Ce travail dure depuis 2 ans et concerne tous les services du site parisien. Le label est accordé au site du campus de Paris. Un dossier de 2 000 pages a été préparé afin de prétendre à cette labellisation. La présentation a fait l'objet d'un audit, le mois dernier, par 2 auditeurs qui ont regardé les éléments fournis et ont auditionné les équipes pendant 2 jours. Ils ont ensuite fait une proposition, validée par un comité interministériel, qui vaut à Sciences Po un label qualité FLE 3 étoiles. C'est la note maximale dans toutes les catégories où nous sommes évalués. Le site de Paris est labellisé depuis mars et nous attendons la réponse pour le campus de Reims : nous sommes relativement confiants d'obtenir ce label pour ce campus. Sciences Po est le deuxième grand établissement universitaire à avoir prétendu à ce label Qualité, après l'école polytechnique labellisée en 2016. Ce label a précédemment été attribué à des établissements d'enseignement de langue de petite taille. Nous sommes fiers de cette labellisation.

Nicolas METZGER

C'est une excellente nouvelle. Félicitations aux équipes qui ont participé à l'audit. Je relaie une question de Samuel KHALIFA qui n'a pas été audité : y a-t-il eu un ciblage de l'audit sur certaines formations ?

Cornelia WOLL

L'organisation de l'audit reposait sur un planning très large : un certain nombre d'étudiants et d'enseignants ont été auditionnés, mais pas la totalité. La seule personne présente tout au long de l'audit est la coordinatrice du FLE au sein du département de langues, Véronique ADDARIO.

Nicolas METZGER

Le label vaut bien pour tous les enseignants de FLE, y compris ceux qui n'ont pas été audités ?

Cornelia WOLL

Le label vaut pour tout l'enseignement du FLE sur le site de Paris, au sein de la formation initiale de Sciences Po ou de la Summer School.

Nicolas METZGER

Merci, il n'y a apparemment pas d'autre remarque. Nous réservons donc les autres questions diverses à la prochaine séance et nous prendrons le temps nécessaire pour apurer ce passif. Je vous souhaite une bonne semaine et vous retrouve mardi 18 avril 2017 à 9 heures.

Nicolas METZGER lève la séance à 11 h 24.