

04/09

CONSEIL DE L'INSTITUT
PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE DU 16 MAI 2017

Présents :

Richard BALME, Catherine BLANC, Florent BONAVENTURE (arrivée à 8 h 50), Alain CHATRIOT, Solène DELUSSEAU-JELODIN, Grégoire ÉTRILLARD (départ à 9 h 59, procuration à Vincent MORANDI), Béatrice GILLE, François HEILBRONN (arrivée à 8 h 40), Alexandre HENNION, François HOULLIER (départ à 10 h 15), Samuel KHALIFA, Marc LAZAR, Jeanne LAZARUS, Romaric LAZERGES (départ à 10 h 17), Vincent MARTIGNY (arrivée à 8 h 44), Florence MEAUX, Nicolas METZGER, Arthur MOINET, Vincent MORANDI, Marie RASSAT, Carla SASIELA.

Absents ou excusés

Patrice BOURDELAIS (procuration à François HOULLIER), Hadrien CLOUET, Olivier DUHAMEL (procuration à Marc LAZAR), Laura DUQUESNE, Manuelle FRANCK, William JUDD, Marie-Christine LEMERDELEY, Josselin MARC, Karoline POSTEL-VINAY, Arnaud ROBINET, Camille THOMAS-ORTEL.

Assistaient à la séance :

Nelly ANTOINE	représentante du recteur
Pauline BENSOUSSAN	directrice exécutive du campus de Paris du Collège universitaire
Charlotte DEGOULET	cabinet JLL
Myriam DUBOIS-MONKACHI	directrice de la scolarité,
Bénédicte DURAND	doyenne du Collège universitaire
Michel GARDETTE	directeur de l'information scientifique
Ismahane GASMI	chargée de mission
Pascale LECLERCQ	directrice du pilotage transversal
Frédéric MION	directeur de l'Institut d'études politiques de Paris
Andreas ROESSNER	directeur de la vie étudiante

*

* *

I. Point d'étape sur l'Acte 2 du Collège universitaire	2
II. Point d'étape sur le projet Campus 2022	13
III. Point d'information relatif aux modalités d'élection des représentants étudiants de l'IEP de Paris au Conseil académique et au Conseil d'administration de l'université Sorbonne Paris Cité (USPC) et au Conseil national de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (CNESER)	17
IV. Adoption du procès-verbal provisoire de la séance du 18 avril 2017	18
V. Échange d'informations sur des questions diverses	18

**CONSEIL DE L'INSTITUT
PROCÈS-VERBAL
DE LA SÉANCE DU 16 MAI 2017**

La séance est ouverte à 8 h 34 par Nicolas METZGER.

Nicolas METZGER

Bonjour à toutes et tous, je suis très heureux de vous retrouver pour notre quatrième Conseil de l'année 2017. Notre ordre du jour est à la fois léger et lourd : léger par le nombre réduit des points à traiter, lourd parce qu'il s'agit de sujets structurants pour Sciences Po. Je souhaite préalablement que nous revenions une bonne fois pour toutes sur l'horaire de nos réunions. Au cours de l'année écoulée, nous avons essayé de démarrer à 9 h, puis nous revenons à 8 h 30, mais cela s'est décidé sans vote. Je vous propose de mettre définitivement cette question aux voix. Mme LAZARUS, estimez-vous que nous sommes suffisamment nombreux pour voter ?

Jeanne LAZARUS

Je remarque que les demandeurs d'un démarrage à 8 h 30 ne sont pas tous présents.

Nicolas METZGER

C'est vrai, mais êtes-vous d'accord pour que l'on procède au vote ? Les procurations seront prises en compte.

Ismahane GASMI

M. BOURDELAIS donne procuration à M. HOULLIER et M. DUHAMEL à M. LAZAR.

Nicolas METZGER

Je mets aux voix l'horaire de 8 h 30 : 9 voix pour. Je mets aux voix l'horaire de 9 h : 5 voix pour. Il n'y a pas d'abstentions. Par conséquent, nos séances débuteront dorénavant à 8 h 30.

I. POINT D'ÉTAPE SUR L'ACTE 2 DU COLLÈGE UNIVERSITAIRE

a) Exposé

Nicolas METZGER

Nous nous prononcerons sur le projet de réforme du Collège universitaire lors de notre prochaine séance, le 20 juin. Mais comme elle s'y était engagée, Madame la Doyenne revient périodiquement nous présenter l'état des travaux afin de nous permettre d'en débattre en amont et que nous puissions, le cas échéant, échanger avec elle dans le mois restant avant de mettre définitivement aux voix les modifications du règlement de scolarité et le projet dans son ensemble. Cela montre bien que la position de Madame la Doyenne n'est pas figée : même si son projet est désormais arrêté, elle est encore ouverte à la discussion pour l'améliorer, comme elle l'est depuis près de deux ans.

Bénédicte DURAND

Merci à tous de votre accueil et de votre attention. En 10 minutes, il est difficile de retracer l'ensemble de ce projet en sans être sommaire ou caricatural. J'ai donc choisi une démarche un peu différente pour aborder ce temps de présentation et afin de laisser un maximum de temps à la discussion. Pauline BENSOUSSAN, mon adjointe, et moi-même avons choisi de vous dire en premier point tout ce que ce rapport ne contient pas et pourquoi. En deuxième point, nous ferons un zoom sur un objet que nous avons peu discuté jusqu'à présent, à savoir le parcours civique. Enfin, nous ferons un point sur le modèle économique de la réforme de notre premier cycle universitaire.

Ce qu'il n'y a pas dans le rapport final de l'Acte 2, c'est la cartographie des futures spécialités régionales de chacun des campus qui composent notre Collège universitaire. Nous devons passer par un travail sur le curriculum, qui est l'objet central du rapport et de la réforme, avant de pouvoir redessiner une

cartographie des spécialités régionales, ce qui se fera dans les mois à venir. Néanmoins, je vous rappelle que l'une des pistes stratégiques que nous comptons suivre est l'internationalisation du campus de Paris et donc la dotation de ce campus d'une spécialité régionale, ce qui aura évidemment des impacts sur les autres spécialités régionales déployées dans les autres campus. Nous devons donc y travailler encore avant de vous présenter la nouvelle cartographie. Nous avons également peu développé dans ce rapport l'opérationnalisation concrète des modalités de départ en 3^e année. La bonne nouvelle est qu'il s'agit de l'objet le plus lointain, avec un horizon à 2019. Néanmoins, nous comptons avoir finalisé en septembre, avec la direction des affaires internationales, le cadre futur de cette mobilité. Enfin, les conditions de la scolarité des étudiants en mobilité entrante, les *incoming*. Vous savez que ces étudiants sont plus de 1000 par semestre, essentiellement localisés dans le campus de Paris. Ce chantier reste à ouvrir et à préciser : dans quelles conditions allons-nous les accueillir ? Comment le nouveau cadre de scolarité les concernera ? Le travail dont nous parlons aujourd'hui concerne essentiellement les étudiants diplômants, mais il est stratégique pour l'établissement que ces étudiants qui passent 1 à 2 semestres dans notre établissement soient eux aussi accueillis dans les meilleures conditions suite à la transformation du curriculum. Voilà les éléments qui ne sont pas encore finalisés.

J'en viens au parcours civique dont nous avons peu discuté et qui est pourtant, à ce stade de notre réflexion, un élément important de la réforme du curriculum, en marge, mais articulé avec le parcours académique des étudiants. Ce parcours civique se déroule possiblement sur les 3 années. Il s'agit de reconnaître, de valider, d'accompagner et d'évaluer le parcours d'engagement de nos étudiants. Les étudiants de Sciences Po sont par tradition et par identité des étudiants engagés, qui ont souvent un sens très aigu du service. Nous souhaitons formaliser ce sens et le rendre visible afin de le travailler comme une des compétences centrales du futur projet de formation. Il s'agit de lui donner une visibilité dans chacune des années et de l'explicitier dans le grand écrit final que nous envisageons pour le futur diplôme. Ce parcours civique se formalisera par un moment d'engagement et d'expression personnelle de l'étudiant sur les espaces dans lesquels il souhaiterait s'engager. Il sera sanctionné par un élément fort, à savoir la transformation du stage ouvrier, dit stage de terrain, en stage civique. L'objectif est d'obliger les étudiants à avoir un engagement long entre la 1^{re} et la 2^e année, dans une logique de service. Enfin, il y aura la possibilité, avant le départ en 3^e année, soit par un engagement associatif interne à l'établissement, soit par un engagement externe, de démontrer des capacités d'exercice de la responsabilité dans une logique de service. L'idée est d'avoir validé 6 crédits avant de partir en 3^e année, avec la possibilité de poursuivre cet engagement pendant la 3^e année à l'international. Ce parcours a vocation à être accompagné par un référent de parcours, un enseignant de la maison que les étudiants rencontreront à la fin de leur 1^{re} année et qui constituera pour eux un point de référence et d'accroche avec l'établissement, et cela même après leur départ en 3^e année. Notre objectif est de créer un continuum d'accompagnement entre la 1^{re} année et la diplomation. Cet enseignant aura pour mission centrale d'accompagner l'écriture et la validation du grand écrit final du Bachelor. L'institution s'engage et mobilise des ressources très spécifiques dans l'accompagnement des étudiants. Nous avons encore beaucoup de travail sur ce sujet qui n'est pas simple si nous voulons que ce ne soit pas un exercice de charité ou un engagement complètement formel. Il va falloir mettre du contenu, du sens et de l'accompagnement sur des objets parfois délicats. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi que les étudiants soient partie prenante de ce parcours civique. Nous construirons un cahier des charges pour ce parcours et pour le référent académique, et nous serons très heureux de vous le présenter. Par la formalisation au sein du grand écrit en fin de parcours et juste avant la diplomation, le parcours civique vient s'articuler avec le parcours académique et le parcours international. Dans le grand écrit, il sera demandé à l'étudiant d'avoir la capacité réflexive, personnelle et authentique d'articuler et de mettre à distance ces parcours croisés de 3 années, en espérant que cela sera également pour eux un moyen de préparer l'avenir, de se projeter sur sa scolarité en master et d'éventuels projets d'avenir à plus ou moins long terme.

Pauline BENSOUSSAN

Je vous donne quelques points d'éclairage sur l'annexe 4 et l'impact économique du budget de l'Acte 2. Nous étions partis avec un objectif initial de stabilisation des dépenses sur le projet de réforme. Comme vous l'avez constaté, nous aboutissons à une légère hausse des dépenses. Nous nous sommes essentiellement attachés aux nouvelles dépenses : nous ne vous présentons pas aujourd'hui la complexité

des ressources et des dépenses des différents campus hors curriculum. Nous avons choisi de nous focaliser sur 4 objets :

- les enseignements présents dans la maquette en distinguant les enseignements en sciences humaines et sociales et les enseignements de langue,
- les Jours Projets qui s'ajoutent en amont des 4 semestres,
- les enseignants référents qui accompagnent les étudiants, essentiellement pendant la 3^e année, mais avec un impact sur la 2^e année.

Nous sommes partis des étudiants diplômants : sachant que les étudiants en échange font partie des enseignements sur Paris et Reims, une partie des coûts engendrés par ces étudiants sont comptabilisés. Nous avons écarté 2 objets de l'Acte 2 : le campus numérique, car nous avons considéré qu'il s'agit d'un projet institutionnel et que les financements ne seront pas imputés directement à la réforme ; le projet pilote Premier Campus, car il sera financé par des subventions et ne concerne pas les étudiants diplômants, contrairement au programme Booster.

S'agissant des langues, l'année 2017-2018 sera une année de transition. Il y aura des étudiants de 2^e année qui seront soumis aux conditions du volume horaire en vigueur lors de leur entrée à Sciences Po et des étudiants de 1^{re} année qui seront impactés par la réforme. Il y aura une mutualisation des cours, à Paris intercycle et dans les campus en 1^{re} et 2^e année. Nous ne baissons pas le volume global d'heures de cours de langue. En revanche, dans nos projections, nous avons légèrement augmenté les effectifs des étudiants par cours de langue. Certains campus comptaient 9 étudiants par cours : nous passons à une moyenne de 15 étudiants par cours. À l'échelle globale du Collège, nous étions à une moyenne de 13 : finalement, il n'y a que 2 étudiants en plus par cours.

Les Jours Projets correspondent à la semaine d'intégration pour les étudiants de 1^{re} année, mais également les *winter school* et les séjours d'étude organisés par les campus. Les étudiants pourront bénéficier jusqu'à 16 Jours Projets sur les 2 premières années. Les campus auront la liberté de garder des objets pédagogiques innovants selon la proximité avec la région qu'ils étudient ou de faire venir des experts lors des *winter schools* plutôt que dans le cadre de séjours d'étude trop lointains.

Nicolas METZGER

Je vous remercie pour cette présentation et pour la qualité du document que vous nous avez transmis : il est absolument complet et reprend tous les éléments que nous demandons habituellement. On y retrouve notamment la liste intégrale des nombreuses consultations que vous avez menées - y compris les échanges bilatéraux que nous avons eus ensemble, Madame la Doyenne -, les maquettes pédagogiques, l'impact budgétaire de la réforme, le calendrier de mise en œuvre et le détail des modifications à apporter au règlement de la scolarité, qui seront mises aux voix le mois prochain. Je salue également la rationalisation et la mise en cohérence de l'offre de formation entre les différents campus que vous proposez : cette opération renforcera la valeur de la « marque » Sciences Po. À une époque où l'enseignement supérieur est de plus en plus compétitif, tout ce qui contribue à renforcer la cohérence et la qualité de notre image de marque est évidemment très positif. Sans transition, j'ouvre le débat : je vous invite à poser librement toutes vos questions sur cette réforme à Madame la Doyenne, même si nous avons déjà eu à diverses occasions la possibilité d'en discuter avec elle.

b) Questions et observations

Samuel KHALIFA

J'ai une réflexion sur l'enseignant référent académique. Est-il possible d'avoir un mentor qui interviendrait hors les murs, en amont comme en aval, par rapport au choix de l'étudiant sur son année d'apprentissage civique ? Il le suivrait pendant cette période, voire après. Dans un second temps, pour des étudiants qui seraient déjà passés par cette voie, est-il envisageable d'avoir une sorte de guidage pour ceux qui souhaitent se présenter dans tel ou tel domaine de spécialité de la société civile ? Cela pourrait leur ouvrir des voies ou leur permettre de tisser des réseaux.

Solène DELUSSEAU-JELODIN

Je souligne l'état positif général de la construction de cette réforme. Vous savez qu'en 2015 et 2016, des groupes de travail se sont tenus et les étudiants n'y avaient pas été associés. Nous avons demandé à pouvoir participer à la construction de cette réforme d'ampleur pour les étudiants de Paris et des

campus en région, en 1^{re}, 2^e et 3^e année. Nous sommes très satisfaits du travail très constructif mené tout au long de l'année avec les équipes du Collège universitaire. Les discussions ont également été très constructives dans l'ensemble des groupes de travail, ce qui a permis de faire remonter beaucoup d'interrogations et de réfléchir en profondeur sur les maquettes pédagogiques et sur le cadre global du Collège universitaire. C'est très positif qu'une réforme se déroule de manière aussi constructive et permette la remontée de toutes les idées.

J'en viens à la valeur du diplôme du Collège universitaire. Aujourd'hui, il ne confère aucun grade reconnu en France et ce n'est pas un diplôme d'État. Cela pose quelques problèmes aux étudiants pour changer d'université entre le 1^{er} et le 2^e cycle, en France et encore plus à l'étranger. Cela pose également des difficultés pour trouver un emploi à l'étranger, car certains états ne reconnaissent pas un diplôme de master en l'absence de diplôme de licence. Selon nous, la réforme doit être l'occasion de réformer la pédagogie, mais aussi de passer devant le CNESER pour demander ce grade de licence et permettre l'obtention d'un diplôme d'État reconnu. Nous pensons important de réaffirmer cet objectif dans la note qui sera soumise au vote lors du prochain CVEF et du prochain Conseil de l'Institut.

S'agissant de la gouvernance du Collège universitaire, la note propose de créer un comité pédagogique du Collège universitaire, comme une sorte de conseil interne du 1^{er} cycle qui aurait un rôle de pilotage de la formation, des études et des maquettes pédagogiques pour essayer de les améliorer et évaluer la qualité des enseignements. Dans la présentation actuelle, la représentation des étudiants n'est pas automatique : il y a la possibilité de les inviter. Nous pensons qu'il serait important que les étudiants soient pleinement investis dans le cadre de ce comité pédagogique pour discuter des maquettes pédagogiques, notamment pour pouvoir faire des retours au fur et à mesure et pas dans les conseils centraux où il n'est pas possible d'en discuter de manière exhaustive. Nous proposons de renforcer les liens entre ce comité pédagogique et le CVEF qui est l'instance qui a le plus vocation à discuter des questions pédagogiques. Par exemple, il faudrait envoyer l'ordre du jour de ce comité au CVEF. Nous proposons une présence de droit du président enseignant et du président étudiant du CVEF dans ce comité pédagogique. Ces propositions peuvent être discutées avant le vote, mais il nous semble important de réaffirmer la nécessité de créer un lien entre les conseils centraux et le comité pédagogique et d'y affirmer la présence étudiante.

Sur la question budgétaire, l'UNEF est soulagée de constater que la réforme ne fait pas d'économie en global sur les formations. S'agissant des enseignements en maquette hors langue, nous voyons une augmentation de 238 k€ : pourriez-vous détailler à quoi cela correspond ? Est-ce déployé sur les campus pour éviter trop de vidéoconférences ? Par ailleurs, nous en avons beaucoup discuté, mais nous avons une divergence sur l'enseignement des langues. Enfin, l'UNEF trouve très positif le renforcement des moyens sur le suivi et l'accompagnement de la 3^e année. Les étudiants sont souvent un peu perdus et décrochent en cours de scolarité.

Bénédicte DURAND

Le mentorat existe déjà pour les étudiants de voie CEP. C'est une idée intéressante que nous pourrions travailler. En effet, ce parcours civique nécessitera que l'institution se projette avec un certain nombre de partenaires institutionnels, organisations et entreprises, susceptibles d'accueillir nos étudiants dans le cadre du stage civique obligatoire. Il y a sans doute des liens avec l'extérieur à formaliser et à expliciter dans un cadre d'action fermement piloté par l'institution. Nous devons sécuriser au maximum le cadre d'une action qui n'est pas tout à fait au cœur de la mission d'enseignement de Sciences Po. Cela dit, avant de travailler la question du mentorat, nous avons souhaité internaliser la responsabilité, notamment en mobilisant la communauté des enseignants de la maison dans cette mission de mentorat. Les premiers mentors doivent être les enseignants, dans une logique de référence académique, mais sans être spécialiste. Quelle que soit l'identité académique du référent pour un étudiant de 1^{er} cycle, il doit pouvoir être un conseil et un accompagnateur de qualité pour le groupe d'étudiants qui lui sera confié entre la 1^{re} et la 2^e année. Ce sera un engagement de long terme, d'au moins 2 années universitaires. Cela supposera un engagement fort, personnalisé et précieux de la part des collègues qui souhaiteront s'engager. Avant d'aller chercher des partenaires extérieurs, je souhaite que la maison s'engage dans cet accompagnement, notamment de la 3^e année.

Nous avons déjà beaucoup discuté de la valeur du diplôme. Si l'obtention du grade de licence n'est pas un objectif en soi de la réforme qui est d'abord portée au bénéfice de la qualité de notre offre pour les étudiants de Sciences Po, nous considérons que c'est une des conséquences naturelles de la réforme,

notamment avec des éléments de normalisation de notre cadre d'action au regard des critères de scolarité portés par le LMD. Sans fausse modestie, nous pouvons aller demander à l'État de reconnaître le grade de licence pour cette formation, ce que nous ferons dès que ce projet sera adopté par l'institution. Nous avons été relativement discrets dans l'exposition de cette ambition à ce stade de la réflexion, y compris pour ne pas avoir l'air de considérer que c'est un acquis. Nous devons passer devant un certain nombre d'instances. Le respect des institutions fait que j'ai souhaité que cela soit mentionné de manière assez discrète dans le texte, mais c'est bien au cœur de nos préoccupations de permettre aux étudiants de Sciences Po de disposer de ce grade de licence, pour les raisons que vous avez parfaitement évoquées. Sur le comité pédagogique, vous ajoutez un nouveau champ de précision. Comme vous l'avez constaté – et l'équipe du Collège universitaire en a donné toutes les preuves –, la discussion et les partenaires qui portent la formation sont un des éléments de la réussite de la conduite d'une offre de formation. Je suis très ouverte à l'idée d'organiser une participation des étudiants à la conduite du projet qui les concerne au premier chef. Ma limite, dans la discussion que nous aurons sur la formalisation de ce comité, sera une limite d'efficacité et de respect des parties prenantes dans le pilotage de cette offre. L'idée que vous suggérez est intéressante : je vous propose que nous affinions cela dans les semaines à venir afin de nous assurer que la transparence, la confidentialité, l'efficacité, le temps de la discussion et la participation puissent animer l'action de ce comité pédagogique.

Pauline BENSOUSSAN

Sur l'enseignement hors langues, comme cela apparaît dans l'annexe 4, il y a une différenciation assez forte sur certains campus. Pour les 2 plus grosses cohortes – Paris à 16 heures et le programme Europe-Amérique à 20 heures –, vous avez des étudiants qui, pour la même formation, avaient 4 heures de différence en volume horaire hebdomadaire, ce qui est très conséquent. Nous avons harmonisé, et pas forcément par le bas, en regardant les objets pédagogiques pour pouvoir arbitrer sur une moyenne de 17,5 heures entre tous les campus. Un des changements impulsés par ces choix, c'est un renforcement des méthodes quantitatives en 1^{re} année, avec un cours de statistiques qui n'était pas obligatoire, mais pourtant nécessaire en dehors des mathématiques qui sont très liées à l'économie : il est désormais obligatoire pour tous les étudiants en sciences humaines et sociales : la sociologie, l'histoire et la science politique. C'est un choix de contenu que privilégie cette augmentation. Ensuite, en 2^e année, vous avez moins de cours magistraux et plus de cours séminaires qui laissent le choix à l'étudiant de découvrir un certain nombre de nouveaux enseignements. Nous avons décidé de maintenir une moyenne à 18 heures. Sur les 4 semestres, nous avons une moyenne à 17,5 heures. Entre 10 et 16 heures de langue, il y a un déséquilibre très fort sur la charge de travail que demandent les sciences humaines et sociales et les enseignements de langue. Nous repartons sur un équilibre qui nous semble plus cohérent par rapport à la formation initiale choisie par les étudiants.

Marc LAZAR

Je m'associe aux compliments qui ont été faits. S'agissant du parcours civique à l'extérieur de Sciences Po, je pense que c'est une très bonne initiative, en particulier dans le contexte dans lequel nous évoluons où une institution comme Sciences Po est la cible de nombreuses critiques, puisque nous formons des élites dans une société qui les rejette de plus en plus. Je crois que c'est très important pour les étudiants d'expérimenter d'autres réalités dans leur parcours. Je pense que nous faisons un pas important dans l'apprentissage, pour des étudiants qui seront appelés à exercer des responsabilités, que d'avoir cette vision et cette expérience de réalités parfois difficiles.

Il y a manifestement une grande volonté de bien articuler l'ensemble des formations avec ce qui est assuré dans les campus en région. Où en êtes-vous de votre réflexion pour assurer ces enseignements ? Dans certains campus, ce n'est pas évident. Avez-vous déjà pris des contacts avec les directeurs de ces campus pour pouvoir assurer la même qualité d'enseignement par rapport aux autres campus ?

S'agissant de la 3^e année à l'étranger, cela devient de plus en plus difficile d'envoyer nos étudiants dans certains pays, comme des pays du Moyen-Orient – c'est une question que se pose Bernard EL GHOUL à Menton –, mais aussi dorénavant en Pologne, Hongrie ou Russie. Le Conseil scientifique a déjà adopté des motions de solidarité par rapport à ce qui se passe dans un certain nombre d'universités où l'autonomie des enseignants est remise en cause. Il y a des listes de proscription à l'égard de nombreux professeurs : c'est le cas en Turquie et à Saint-Petersbourg et la Central European University de Budapest est menacée de fermeture. Le climat qui s'instaure dans ces pays n'est pas particulièrement

favorable à la vie intellectuelle. Où en sommes-nous de cette réflexion pour les années à venir ? Cela devient préoccupant pour les pays que j'ai indiqués et la liste n'est sans doute pas close, malheureusement.

Richard BALME

Je me joins aux compliments qui vous ont été adressés sur le travail accompli et la qualité de ce document. Mon premier point est un regret qui a trait au statut de l'enseignement des langues dans la justification de cette réforme. Je ne parle pas du volume horaire, de l'enseignement des langues ou de leur organisation, mais plutôt de la façon dont elles sont présentées dans la réforme. De mon point de vue, cela passe à côté de l'essentiel. Je crois que Sciences Po a fait des efforts considérables pour développer une offre de langues exceptionnelle : nous sommes à peu près les seuls à faire cela. C'est vraiment une partie prenante intrinsèque de la formation de nos étudiants. Mais c'est un peu présenté comme un apprentissage de document Excel et de PowerPoint. Ce qui a été réalisé dans les campus en région va bien au-delà de cela : nous avons intégré les langues et les études de civilisation comme des approches régionales et culturelles qui apprennent à nos étudiants à interpréter en contextualisant et pas simplement en développant des modèles d'analyse empruntés aux sciences sociales. Si nous cherchons des humanités, elles sont là et accessibles à tous nos étudiants, parties intégrantes de nos formations. Cela devrait être davantage revendiqué et expliqué aux étudiants. Nous devrions nous appuyer davantage sur ces principes dans notre pédagogie.

Je pense qu'il y a un aspect très heureux dans cette réforme, à savoir qu'elle emprunte beaucoup à ce qui a été expérimenté dans les campus en région pour concevoir le Collège et, à terme, réformer Paris. Mais nous n'avons pas le détail de la partie régionale. Cette coloration régionale est vraiment structurante et importante et elle doit conditionner toute la déclinaison des majeures. J'imagine que la réflexion est difficile, mais où en sommes-nous ? Quelles sont les principales difficultés ? De quelle échéance parlons-nous ? Est-ce un appendice à la réforme dont nous discuterons dans les mois à venir ? Est-ce l'Acte 3 du Collège ? Je suis preneur de tout élément sur ce sujet.

J'en viens au pilotage des majeures. Ce Collège sera doté d'une structure de gouvernance. Pour l'enseignement des spécialités, sauf pour les humanités nous avons des départements compétents pour formuler les avis dont l'administration peut avoir besoin. Pour le pilotage des majeures, il faudra combiner différentes disciplines, faire travailler les départements ensemble, les campus ensemble. Je ne vois pas dans le document à quelle échelle cela sera fait. Sera-ce campus par campus ou intercampus ? Comment les départements seront-ils associés à cela ? Des académiques seront-ils désignés responsables de ces majeures pour l'ensemble du Collège ou pour les campus ? Je pense qu'une réflexion doit être conduite à ce sujet.

Bénédicte DURAND

Je vais rassembler des questions transversales à vos interventions respectives sur le sujet du pilotage de l'offre et dans le rapport centre/campus. S'agissant de la construction actuelle des nouveaux enseignements de 1^{re} et de 2^e année, d'une certaine manière, nous nous installons dans la continuité d'un dialogue que j'ai souhaité impulser et qui était, pour tout dire, assez absent lorsque je suis arrivée à la tête du Collège universitaire. Ce dialogue est triangulaire entre la doyenne et son équipe, les directeurs et les équipes des campus et les départements. Nous étions dans des logiques bilatérales plus ou moins formalisées, plus ou moins existantes et plus ou moins liées au bassin universitaire entourant les campus. Je souhaite que nous passions à une logique de réseau. Ce mot est assez souvent écrit dans le rapport final. Autour de notre cœur de métier partagé qui consiste à offrir un service d'enseignement de qualité à nos étudiants, il faut qu'il y ait de la transparence sur ce que nous faisons ici ou là, et en même temps un partage systématique de la discussion sur la légitimité de poser tel ou tel enseignement ici ou là. Depuis 2 ans, de manière très informelle, nous travaillons de cette façon. J'ai vraiment souhaité mettre autour de la table les départements au travers d'une cheville ouvrière précieuse qui a vocation à rester active, à savoir le référent du département qui est un enseignant de la maison particulièrement au fait des enjeux du Collège universitaire et des campus.

De la même manière, nous travaillons avec le pôle des équipes campus avec leur environnement local universitaire, leurs contraintes pédagogiques particulières et leur spécialité régionale : en amont de l'action du Collège, il constitue un partenaire de discussion pour réguler la qualité de ce service enseignant. Nous travaillons de cette manière informelle depuis 2 ans, y compris dans la construction

de la nouvelle offre. Effectivement, les choses sont plus compliquées pour certains campus. Une de mes grandes préoccupations pour les campus les plus éloignés est que le e-cours et la vidéo deviennent le cœur de l'enseignement. Nous devons travailler à préserver un bon équilibre entre l'outil d'enseignement à distance et le présentiel. La relation très intense que nous avons eue avec les départements pendant 2 ans pour travailler à la légitimité du futur cadre de l'offre de formation nourrit aujourd'hui une dynamique de projection extrêmement forte des enseignants sur l'ensemble des campus, avec en plus la dynamique des nouveaux enseignements et des nouveaux enjeux. Je crois qu'un certain enthousiasme est en train de se déployer. Il y a aussi une bonne compréhension de la part des différentes communautés de l'institution : le changement d'équilibre entre Paris et Reims sur les effectifs à venir, ainsi que la vitalité et la qualité dans les campus en région mettent en jeu l'attractivité du Collège universitaire tout entier. C'est vrai aujourd'hui et cela le sera encore plus demain quand les effectifs sur le campus parisien seront restreints. À Menton comme ailleurs, nous essayons de travailler complètement avec les directeurs de campus qui ont été des acteurs constants dans la réflexion sur le nouveau cadre et sur l'animation de la nouvelle offre.

Un des enjeux futurs est une meilleure association et une meilleure formalisation de nos liens avec les universités qui environnent nos campus en région. Nos départements ont vocation à être mobilisés et sollicités dans une animation d'un réseau d'enseignants-chercheurs qui ne sont peut-être pas chez nous, mais en proximité des campus en région. À ce jour, nous n'avons pas suffisamment de liens avec les universités de Nice ou d'Avignon. Sous le regard de notre communauté académique et dans le cadre des chartes d'enseignement que les enseignants de la maison ont écrites sur les enjeux futurs de l'enseignement de l'histoire, de la science politique ou de la sociologie, nous avons un cadre d'exercice qui nous permet de piloter une offre en réseau et une ressource en réseau. C'est délicat et ce sera sans doute l'un des objets principaux de l'action de ce comité futur.

S'agissant des langues, j'entends votre regret. Comme vous, je suis convaincue de l'importance pédagogique d'une ouverture au monde et de la caractéristique forte de notre projet universitaire de ce point de vue, qui passe par la maîtrise de plusieurs langues, mais pas seulement. J'ai observé que notre institution se prévalait de manière très intense de la richesse de sa carte des langues, mais un peu moins de la manière dont les étudiants réussissent dans ces langues et de la capacité qu'elle a d'offrir à tous les étudiants la mobilité la plus large possible vers la 3^e année qui passe notamment par une clarification de priorité linguistique. Nous avons eu besoin de réorienter nos priorités autour de l'anglais pour tous pour que tous les étudiants, quelles qu'aient été leurs expériences linguistiques passées – et vous savez que les inégalités sociales des étudiants qui arrivent à Sciences Po sont très fortes – soient emmenés dans la mobilité la plus large possible, ce qui passe par un objectif C1. Cela supposait que nous positionnions la richesse de notre carte linguistique dans une priorité seconde, pas en l'excluant, mais en accompagnant nos étudiants pour qu'ils soient raisonnables, persévérants et ambitieux dans leur parcours linguistique.

La 3^e année s'inscrit dans cette continuité. La capacité de l'institution à projeter tous les étudiants sur l'ensemble des zones est une vraie question. Certaines destinations deviennent difficiles, voire se ferment complètement. C'est notamment vrai pour le campus de Menton. Sous réserve d'un travail plus fin que nous mènerons avec la direction des affaires internationales, il faut sortir d'un système qui a atteint ses limites, celui des dérogations qui place les étudiants selon leur campus d'affectation dans des situations d'équité toutes relatives. Nous allons ouvrir la carte du monde à tous les étudiants. Demain, toutes les destinations seront accessibles, quelle que soit la spécialité régionale du campus choisie initialement. Nous trouvons presque étrange de proposer à un jeune Mexicain de retourner en Amérique latine sous prétexte qu'il est dans la spécialité sud-américaine. Par ailleurs, avec la vision que nous avons de la mondialité à Sciences Po, nous pensons que travailler le monde se fait dans la mobilité et non dans l'affectation à une identité nationale ou à une destination obligatoire. En revanche, comme nous voulons garder l'identité de nos campus en région, leur spécificité et leur culture académique internationale, il y aura évidemment un bonus pour les étudiants du campus vers la zone qui les lie à ce campus. Mais ce bonus ne fermera pas : il valorisera un passé, tout en permettant le changement si un étudiant d'un campus en région souhaite soit ne pas poursuivre dans sa spécialité régionale, soit s'il souhaite poursuivre sa spécialité régionale en allant dans une autre zone du monde avec une logique d'enseignements obligatoires consacrés à cette zone. Autrement dit, un étudiant pourra faire des études européennes aux États-Unis, mais il aura un contrat pédagogique l'obligeant à travailler sur l'Europe dans cette université américaine. Il peut être intéressant d'avoir un regard ouvert sur un objet travaillé

depuis une autre zone. Il s'agit de libéraliser le marché de la 3^e année, tout en l'accompagnant de manière plus ferme du point de vue de la responsabilité institutionnelle et de la responsabilité des étudiants. Cela exigera un nouveau cadre de dialogue qui indiquera à l'étudiant quel sera le sens dans lequel il se projette.

Frédéric MION

S'agissant de la 3^e année à l'étranger et des risques auxquels sont exposés nos étudiants dans certaines zones du monde, je distingue deux situations. Il y a celle dans laquelle nos étudiants verraient leur sécurité menacée, ce qui nous conduit, en suivant de très près les recommandations du Quai d'Orsay, à fermer certaines zones aux échanges académiques parce que nous ne pouvons prendre aucun risque lorsqu'il s'agit de la sécurité des personnes. Il y a d'autre part les pays dans lesquels les évolutions politiques ou autres créent des interrogations en matière de liberté académique. Le sens que j'ai retenu de la prise de position du Conseil scientifique, c'est que notre institution n'a pas souhaité interrompre les échanges académiques, mais au contraire les maintenir en signe de soutien aux institutions académiques qui cherchent à résister aux pressions dont elles font l'objet. Ce qui vaut pour les échanges d'enseignants et de chercheurs vaut pour les échanges d'étudiants, sauf s'il était démontré que ces universités étaient soumises à une mainmise inacceptable de la part des autorités.

Marc LAZAR

Je suis d'accord, Monsieur le Directeur, mais dans certains pays, certains enseignements ne peuvent plus se tenir, en histoire, en sociologie, en science politique, notamment dans les universités turques. Nous ne pouvons plus considérer que nos étudiants, s'ils vont dans ces universités, pourront avoir une formation équivalente à ceux qui partent dans d'autres universités, tout simplement parce que les professeurs ne peuvent plus faire cours sur un certain nombre de sujets.

Frédéric MION

Il faut distinguer précisément les différentes situations. J'ajoute que le vrai chantier qui est devant nous s'agissant de la 3^e année, outre les dérogations, est celui de l'adaptation de nos accords d'échange au cadre nouveau de notre scolarité, notamment à nos nouvelles majeures. Cela nous imposera de regarder au cas par cas les types d'enseignements que chacune de nos universités partenaires sont en mesure d'offrir à nos étudiants, pour leur permettre de satisfaire les obligations auxquelles ils seront tenus dans le cadre de leurs majeures. Nous n'avons pas d'inquiétude sur la capacité du réseau de nos universités à absorber tous nos étudiants de 3^e année même si nous devons être amenés à fermer de nouveaux pays à ces échanges. Il n'y a pas de difficultés systémiques qui se posent, mais des difficultés ponctuelles que nous aurons à traiter au cas par cas.

Bénédicte DURAND

Nous travaillons sur la spécialité régionale de Paris. Notre cadre d'action est de ne communiquer que lorsque nous serons parfaitement prêts parce que les enjeux d'attractivité et d'impact sur les campus en région sont extrêmement forts. Nous reviendrons vers vous pour travailler cette question. Par ailleurs, les majeures, comme le reste du projet de formation, ont vocation à être pilotées de manière systématiquement croisée entre la communauté académique et la communauté pédagogique que le Collège et les équipes des campus incarnent, dans un rapport interdépartement évidemment constant puisque les majeures sont en elles-mêmes des portefeuilles pluridisciplinaires d'enseignement.

Alexandre HENNION

Je tiens à vous féliciter et à vous remercier pour ce document de qualité. J'ai une inquiétude sur la 3^e année, notamment l'évaluation finale. Le rapport d'étude qui est extrêmement utile pour les étudiants de 2^e année qui ne savent pas où aller en 3^e année sera-t-il maintenu ? Le rapport final n'aura-t-il finalement pas de lien avec le pays pour inciter les 2^e années à aller dans l'université l'année suivante ?

Arthur MOINET

L'UNEF souhaite rappeler que cette réforme s'inscrit dans le bon cadre. Nous sommes satisfaits que la 1^{re} année permette de choisir ses orientations et d'avoir un parcours global pour ensuite permettre aux étudiants de choisir un cadre de spécialisation claire avec 3 majeures pour leurs 2^e et 3^e années. Ce cadre

pluridisciplinaire de 1^{re} année correspond à ce que souhaitent les étudiants, à savoir de nombreuses choses afin de construire leur parcours futur. Mais nous souhaitons dire que la spécialisation en 2^e année ne devra pas se faire avec une forme de sélection sur les résultats de la 1^{re} année : cela serait perdre l'esprit de cette réforme. C'est la même chose pour l'entrée dans les masters : nous nous opposerons à toute forme de sélection en fonction de la majeure choisie.

Cela a été déjà évoqué, mais nous souhaiterions avoir rapidement les maquettes pédagogiques en campus. Sans cela, nous ne pouvons pas avoir un point de vue clair sur la question. Nous regrettons un peu cette harmonisation qui fait perdre cet esprit propre aux campus. Cela pourrait créer des blocs de cours trop longs, avec des cours de 3 heures. Cela serait trop conséquent et peu intéressant.

S'agissant des cours de langue, il est important de conserver ce qui fait l'esprit culturel et linguistique de Sciences Po sur chaque campus. Nous sommes assez inquiets face à l'évolution de cette question. Nous l'avons rappelé à un précédent Conseil de l'Institut : nous regrettons que certains cours de langue soient supprimés et que les étudiants soient renvoyés vers l'INALCO. Cela ne nous paraît pas cohérent avec l'esprit de Sciences Po qui doit placer les langues au cœur de sa politique. Par ailleurs, je relaie l'inquiétude de certains étudiants et enseignants sur la question des cours de langue morte que sont le grec et le latin dont les niveaux fusionnent : il n'y aura plus de niveau débutant et de niveau confirmé. C'est une mesure prise pour réaliser des économies et non pour permettre au plus grand nombre de suivre des cours de langue ancienne. Cela nous semble peu pertinent et dommage.

Je conclus sur la réforme de la 3^e année dont nous pensons qu'il faut garder la flexibilité pour tous les étudiants. En outre, nous manquons de précisions sur le contenu de l'épreuve finale du Bachelor.

Vincent MORANDI

Sur la notion d'humanités politiques, je vois une forte avance dans la réforme du Collège. Mais hormis la philosophie politique, ces domaines ne sont pas présents à Sciences Po. Dans quelle mesure cela suppose de nouveaux recrutements d'académiques externes Sciences Po ? Comment cela peut-il s'articuler avec les départements ? Avez-vous déjà des idées de profil à ce sujet ? Ma question concerne les humanités, mais également les humanités politiques : sur la philosophie politique, je ne sais pas s'il y a du stock d'enseignement par rapport à la demande et au nombre d'universitaires.

Bénédicte DURAND

Le rapport de séjour sert essentiellement à l'institution pour avoir des informations sur le vécu de l'étudiant dans son université et il sert aux étudiants, génération après génération, en offrant un regard sur l'expérience de leurs camarades. C'est une information précieuse et intéressante et nous devons réfléchir à la manière de la conserver. En revanche, que cette information donne lieu à des crédits universitaires et constitue finalement le seul regard que l'institution porte en propre, au moment décisif de la fin d'un cycle universitaire, cela nous a paru être un véritable manque dans le parcours de validation. Sous réserve d'un cahier des charges qui reste complètement à définir, ce grand écrit a pour ambition de proposer à chaque étudiant de prendre un moment solennel et un peu long pour se retourner sur son parcours de 3 années universitaires à Sciences Po, dans le campus pendant les 4 premiers semestres, puis à l'international pendant 2 semestres. Ce que nous attendons de cette évaluation finale, c'est un travail personnel, authentique, réflexif et approfondi sur un parcours de lecture, un parcours d'expérience d'engagement, un parcours international et un parcours linguistique avec leurs hauts et leurs bas. L'enjeu de ce grand écrit est, plus qu'une évaluation de type universitaire, une forme d'autoévaluation de l'étudiant avec un regard sur lui et sur son parcours pour se préparer au mieux à la projection dans le master. J'ai déjà rassuré l'UNEF à de multiples reprises sur le fait que le Collège universitaire – et c'est son privilège – est un champ de tous les possibles, de toutes les ouvertures et de tous les changements d'avis. Il n'est donc pas prévu d'installer ce parcours d'expertise dans une logique vocationnelle ou de spécialisation. Ce n'est pas l'esprit de la réforme, ni ce que nous construisons en termes d'offre d'enseignement.

S'agissant des humanités – et je laisserai Pauline évoquer les langues classiques –, c'est un des axes que Frédéric MION nous a donnés, à l'initiation de ce projet de réforme, comme devant être un pilier du futur projet de formation. Nous sommes entrés avec beaucoup d'enthousiasme dans la construction de cette offre dont la logique, aujourd'hui, n'est pas formalisée, ni par l'existence d'un département, ni par l'existence d'un pilotage académique particulier. Pour le moment, nous nous affranchissons de cette liberté en nous disant qu'au niveau du Collège universitaire, c'est le cas de tous les enjeux disciplinaires

que de travailler en écho les uns des autres et dans des logiques interdépartements. Je suis très heureuse qu'une discussion ait lieu en dehors de mon regard entre le département d'histoire et le département de droit pour définir les cours de 2^e année qui devront se faire écho, sans être concurrentiels ou redondants, ni dans leurs thématiques ou leurs angles d'approche. D'une certaine manière, nous travaillons les humanités de cette façon. Nous y reviendrons plus précisément, car est à l'œuvre l'écriture d'une charte de majeures qui n'est pas une liste d'enseignements. Nous voulons nous affranchir du catalogue d'enseignements et donner du sens à ces enseignements avec un document qui sera le préambule de la constitution du petit livre blanc. Tous les départements, y compris sur les humanités politiques, sont très mobilisés pour les faire vivre, les juristes comme les historiens et les philosophes politiques. Le Directeur a déjà eu l'occasion de dire que l'émergence des humanités supposerait un engagement de l'institution en termes de nouvelles ressources, car cela n'est pas dans la tradition pure de la maison.

Pauline BENSOUSSAN

Nous maintenons le grec et le latin. Pour vous donner quelques chiffres, ce semestre, le cours de grec comptait 6 étudiants et le nombre diminue rapidement en cas d'étudiants absents. Nous avons décidé de maintenir ces cours malgré l'abandon des étudiants entre le 1^{er} et le 2^e semestre, indépendamment des conséquences économiques. En revanche, en accord avec les enseignants, nous avons considéré que les niveaux d'hétérogénéité entre les étudiants sur un faux niveau débutant – les étudiants qui choisissent le grec ou le latin en ont déjà fait au lycée – étaient si faibles qu'il était plus pertinent de regrouper les niveaux et de garder les enseignants dans la maquette, notamment dans le portefeuille d'humanités. Il y a un vrai souhait de maintenir cela et, à l'avenir, de projeter ces cours sur le campus de Reims qui va accueillir de plus en plus d'étudiants français qui sont en demande de ces cours.

Catherine BLANC

Je m'associe aux remerciements, mais j'ajoute que je remercie l'ensemble des équipes qui ont permis la rédaction de ce document et qui ont travaillé, que ce soit les communautés enseignantes qui ont largement participé aux propositions, ou les différentes équipes pédagogiques qui ont coordonné les groupes de travail. C'est vraiment un travail collectif. J'ai une question sur l'enseignant référent. Dans ce dispositif, il me semble que c'est un élément en centralité dans le sens où cet enseignement référent serait le hub entre théorie et pratique. Je m'interroge sur la déclinaison opérationnelle de ce dispositif, notamment de la coordination de ces référents enseignants. Qu'attendons-nous réellement d'eux en termes d'accompagnement des étudiants, notamment pour la 3^e année qui me semble un point essentiel dans la vie de ce futur diplômé s'il devait devenir indépendant et vivre de lui-même ?

Florent BONAVENTURE

Je n'ai pas de questions, mais en tant que directeur de campus, je ne pouvais pas ne pas prendre la parole, car j'ai quelques remarques. Je commence par la coconstruction de cette réforme avec les campus. Pour avoir assisté à la mise en place de l'Acte 1, il y a une vraie révolution institutionnelle. Dès le début, les campus ont été partie prenante de la réforme et des réflexions sur la réforme alors que l'on craignait une logique d'homogénéisation ou d'harmonisation. Cela n'a pas du tout été le cas. Les spécificités et les particularités des campus ont été prises en compte dans le cadre d'un schéma global. C'est vraiment une très belle avancée qui permet d'offrir une réforme cohérente et bien pensée.

S'agissant de la qualité pédagogique, il y a une vieille crainte qui n'a quasiment plus lieu d'être. La faculté permanente est très investie sur les campus maintenant, à Menton, à Nancy ou au Havre. D'autre part, les campus qui auraient 70 % de la population estudiantine du Collège ont une attractivité auprès des enseignants de Sciences Po, mais aussi du reste de la scène universitaire européenne, et qu'ils n'avaient pas avant. Pour un professeur, avoir 20 nationalités différentes dans une classe, avec des étudiants extrêmement bons qui ne sont pas échange, mais en cursus diplômant, c'est un vrai atout. Les universitaires retrouvent sur les campus une atmosphère très chaleureuse entre l'administration, le corps enseignant et les étudiants. La proximité est bien plus grande qu'à Paris : généralement, les enseignements qui y viennent finissent par y rester. La qualité pédagogique s'est étoffée avec une limite structurelle néanmoins, à savoir les enseignements en anglais. Il y a toujours une pression sur la ressource : elle commence à s'amenuiser pour 2 raisons. D'une part, les jeunes docteurs et les jeunes maîtres de conférences sont bien mieux formés et parlent bien mieux anglais que la génération précédente. D'autre part, et c'est un témoignage de l'attractivité des campus, nous avons mis en place

les *teaching fellows* qui sont des jeunes docteurs ou des doctorants en fin de thèse qui viennent d'universités internationales ou de Sciences Po et qui enseignent en anglais dans les campus. Au Havre cette année, nous avons reçu 173 candidatures de *teaching fellows* qui venaient d'Oxford, de Cambridge, de Columbia, d'Harvard, de Nouvelle-Zélande, etc. Nous n'en avons pas autant avant. Nous avons vraiment posé les différents campus sur la scène universitaire internationale comme une offre d'excellence pour laquelle de jeunes doctorants sont prêts à venir au détriment de postes de postdoc à Columbia ou ailleurs. C'est vraiment intéressant.

Enfin, la qualité des étudiants internationaux en campus a énormément progressé depuis 7 ans. Ils n'ont rien à voir avec ceux que nous avons auparavant, même s'ils étaient déjà d'un haut niveau. Désormais, nous atteignons vraiment un niveau excellent. Les étudiants français qui viennent du concours sont dans la moyenne des étudiants. Les meilleurs sont singapouriens, hongkongais, chinois ou américains. Les Français qui arrivent dans les campus sont face à un exercice d'humilité intellectuelle, car ils sont confrontés à des étudiants qui sont, si ce n'est aussi bons qu'eux, sinon très souvent meilleurs. J'ai fait des statistiques sur les années précédentes : sur les 10 meilleurs chaque année, vous avez 7 ou 8 élèves internationaux dont 10 à 15 % partent ensuite à Cambridge, à l'université de Tokyo ou ailleurs. Nous avons une vraie évolution des campus – et que la réforme de l'Acte 2 continuera de renforcer – sur la scène internationale de la formation en sciences sociales.

Nicolas METZGER

J'ai une question d'ordre général relative aux enseignements : combien de réallocations de conférences pensez-vous que la réforme entraînera ? En général, le *turn over* de nos enseignants est de l'ordre de 20 % : entre la maquette actuelle et la maquette future, combien d'enseignants vont changer, permuter, cesser leur cours ou être reconduits ? Avez-vous une idée du taux de rotation que la réforme va engendrer dans le corps enseignant ?

Pauline BENSOUSSAN

Nous serons plutôt sur une logique de stabilité et d'équivalence pour les besoins de Paris et des campus, sauf en sociologie et en science politique puisque ces matières ont un deuxième grand cours, ce qui n'est pas le cas dans la maquette actuelle. De nombreux enseignants à Paris, que nous souhaiterons renouveler en campus, ont des contraintes professionnelles qui ne le permettront pas. Généralement, nous les réorientons vers les masters où il y a également des besoins. Pour l'année 2017-2018, il n'y aura pas de changement. Nous restons sur des effectifs constants entre Paris et Reims. Le vrai changement interviendra en 2018, ce qui nous permet de sensibiliser les enseignants qui ont des cours depuis longtemps ou d'en solliciter d'autres dans le cadre de la création des nouveaux cours. Bien évidemment, le champ des humanités sera renforcé.

Nicolas METZGER

Un dernier point sur les mathématiques et statistiques : ce n'est évidemment pas le cœur de métier de Sciences Po, mais je salue la prise de conscience qui vous conduit à renforcer ces enseignements. Je salue aussi l'ouverture dont vous faites preuve sur l'idée d'introduire un peu de code dans ces cours en deuxième année. Nous avons encore une bonne année de travail pour y parvenir et je vous sais ouvertes à l'idée de faire intervenir des étudiants d'école d'ingénieurs, de l'École 42 ou autre, pour initier nos propres étudiants. Il est très positif de se diriger dans cette voie qui se rapproche de l'apprentissage en *peer-to-peer* et des pédagogies actives.

Bénédicte DURAND

Sur l'enseignant référent et les forces de coordination, la réforme prend un engagement renouvelé sur l'accompagnement des étudiants. Cela suppose, et conformément à l'esprit de la réorganisation qui a été adoptée par l'établissement il y a quelques mois, que le cœur de métier des équipes en campus, à savoir la responsabilité pédagogique, soit véritablement au centre de l'activité professionnelle de chacun. Tous les moyens mis à disposition des étudiants sont d'abord centrés sur la qualité du service d'enseignement et la qualité de l'accompagnement, dans la logique d'une plus grande personnalisation de cet accompagnement. Très concrètement, dans chaque campus, il faudra un responsable du parcours civique qui aura, dans ses missions, l'accompagnement de la projection de cette expérience – difficile à suivre parce que multiple et personnelle – pendant au moins 4 semestres. À distance, ce référent assurera

l'accroche à l'institution et la lecture du document final. Nous travaillerons à préciser le cœur de mission du référent avec les responsabilités respectives de l'enseignement mobilisé et les responsabilités pédagogiques présentes en campus sur ces sujets.

Je partage l'avis de Mme BLANC : les compliments que vous avez eu la gentillesse d'adresser à l'équipe du Collège – et je le dis sans aucune coquetterie – reviennent à la maison elle-même. Cela participe de l'honneur que j'ai de servir cette maison : j'ai été frappée de l'incroyable dynamisme, de l'enthousiasme, de la capacité à dialoguer et de la capacité à s'opposer dans la courtoisie qu'a démontrée l'ensemble de la maison. Et je peux, veux dire que cela a bien frotté par moment, avec des échanges très riches. Je crois que nous pouvons collectivement être fiers de ce travail qui n'est qu'une première marche, mais qui me rend très optimiste pour l'opérationnalisation et la concrétisation.

Nicolas METZGER

Je vous remercie, Madame la Doyenne et Mme BENSOUSSAN. Et comme vous, je remercie la communauté de Sciences Po qui s'est investie dans cette réforme. Nous la mettrons aux voix lors de notre prochaine séance après un dernier moment d'échange. D'ici là, je vous invite à contacter Madame la Doyenne : elle reste à notre disposition pour répondre à nos demandes de renseignements complémentaires.

J'en termine en demandant de manière informelle l'accord du Conseil de l'Institut pour communiquer dès aujourd'hui sur le site Internet les maquettes pédagogiques envisagées, afin d'éclairer les potentiels futurs étudiants qui souhaitent nous rejoindre à la rentrée prochaine. Il n'est pas forcément utile de faire durer le suspense, même si nous ne mettrons formellement aux voix ce projet que le 20 juin. Il serait précisé que ces maquettes sont en attente de validation par les instances. Je ne vois pas d'opposition sur ce point, je vous en remercie. Cela facilitera les choses pour tout le monde.

II. INFORMATION SUR LE PROJET CAMPUS 2022

a) Exposé

Nicolas METZGER

Le projet Campus 2022 nous avait été présenté par la Secrétaire Générale lors de notre séance du 21 mars dernier. Monsieur le Directeur souhaite nous livrer quelques éléments d'actualité.

Frédéric MION

Je remercie Charlotte DEGOULET de s'être jointe à nous. Elle travaille chez JLL, l'assistant à maîtrise d'ouvrage qui nous accompagne dans cette opération. Cette présentation consiste à vous dire l'état d'avancement de la procédure lancée, il y a quelques mois. Depuis qu'a été concrétisée l'acquisition du site, le 23 décembre dernier, nous nous sommes engagés dans la préparation de la passation d'un contrat de promotion immobilière entre Sciences Po et un groupement qui sera composé d'un promoteur, d'un constructeur et de concepteurs, c'est-à-dire d'architectes qui vont imaginer l'intelligence et la substance de ce projet. Fin janvier, nous avons publié un avis d'appel public à la concurrence, invitant à se manifester tout groupement intéressé par cette opération. Mi-mars, nous avons reçu dix-neuf candidatures de groupements. Vous en avez la liste dans le document qui vous a été distribué : elle est représentative de la quasi-intégralité du marché de la promotion immobilière parisien et tous les opérateurs susceptibles de se présenter pour une telle opération l'ont fait. Le règlement de notre consultation prévoyait que, dans cette liste de dix-neuf candidatures, nous devions sélectionner quatre groupements sur la base de critères qui figurent en page 3, essentiellement liés à la capacité de faire des groupements qui se sont présentés : la capacité opérationnelle, technique et financière. Sur la base de ces critères, une commission d'appel d'offres – dont les travaux ont été préparés par le comité opérationnel composé de l'équipe projet de la maison et des spécialistes de JLL – composée de membres du COMEX de Sciences Po, de représentants de la ville de Paris, de la mairie du 7^e arrondissement et de spécialistes du secteur de l'immobilier, a sélectionné 4 groupements candidats :

- EIFFAGE avec l'architecte norvégien SNOHETTA et un spécialiste français de l'architecture du patrimoine.

- ICADE avec l'architecte japonais Kengo KUMA et le spécialiste patrimonial H2O.
- SOGELYM, entité du groupe Bouygues, avec un groupement de 3 architectes : Jean-Michel WILMOTTE, MOREAU KUSUNOKI et Sasaki.
- VINCI avec l'architecte Daniel VANICHE et son cabinet DVVD.

Le document vous présente des images des réalisations menées par les promoteurs et les architectes. Les profils des groupements étant très divers, les projets, qui nous seront soumis au terme de l'année 2017 devraient offrir des choix qui soient de véritables alternatives.

Les quatre groupements se sont vus remettre un dossier très substantiel qui est le véritable dossier de la consultation. Il est composé d'éléments techniques très nombreux et d'éléments programmatiques qui sont le fruit de travaux menés au sein de Sciences Po de manière très participative par 4 groupes projets sur l'expérience étudiante, la notion de campus urbain, la notion de campus innovant et numérique et la notion de parcours utilisateur. Sur la base de ce dossier, les groupements ont pour mission de dessiner les premières esquisses de leurs projets. C'est fin décembre que les quatre groupements sélectionnés doivent nous remettre leur projet définitif et que nous serons appelés à choisir le projet lauréat. Il y aura des étapes intermédiaires afin que les groupements puissent progresser dans une direction conforme aux intentions du projet. En page 9, le tableau vous rappelle le calendrier des opérations. Nous sommes au moment où vient d'être lancée la partie intitulée « 8 mois – Appel à projets remise des offres » : nous avons sélectionné les quatre short-listés et il reste huit mois aux quatre groupements pour monter un projet. À la fin de l'année, le projet devra être suffisamment abouti pour pouvoir donner lieu au dépôt d'un permis de construire, quasiment dans la foulée, aussitôt après signature du contrat de promotion immobilière, au tout début de l'année 2018. Ce délai est très important, car il détermine ensuite notre capacité à faire réaliser les travaux dans des temps qui permettent d'emménager pour la rentrée 2021, comme prévu.

Je rappelle que nous sommes dans une procédure compétitive dans laquelle nous avons l'obligation de faire en sorte que les quatre groupements soient placés dans des conditions de concurrence rigoureusement identiques. De sorte que nous ne pouvons pas nous permettre d'autoriser ces groupements à avoir une communication libre avec les différentes parties prenantes de la maison. Tous doivent être mis en situation de recevoir les mêmes informations et d'avoir les mêmes réponses aux questions posées. Le pilotage de la relation avec ces groupements est très étroitement assuré par l'équipe projet autour de la secrétaire générale et avec notre assistant à maîtrise d'ouvrage JLL. Cela n'empêche pas – et je pense que ces deux procédures doivent se tenir de manière parallèle et simultanée – de poursuivre au sein de Sciences Po l'association de toutes les parties prenantes à la construction du projet. Les documents qui ont été remis aux quatre groupements de candidats n'épuisent pas le sujet puisque nous avons notamment une consultation à venir sur la notion d'environnement de travail qui concernera toutes les parties prenantes de la vie de notre maison. Ces travaux nourriront, dans la continuité de la consultation, les réflexions des quatre groupements considérés. J'insiste sur le fait que nous sommes tenus à une obligation de stricte confidentialité sur chacun des projets en construction. Nous sommes tenus de maîtriser très fermement l'information et la communication entre Sciences Po et chacun des groupements.

À la fin du processus, fin 2017, notre souhait est d'être en situation de présenter de manière assez large les quatre projets quand ils auront été déposés dans leur forme finale. Nous souhaiterons notamment les présenter au Conseil de l'Institut. Il ne s'agit pas de recueillir un vote de sa part puisque la compétence de l'attribution du contrat de promotion immobilière appartient à la commission d'appel d'offres, mais de recueillir le sentiment des uns et des autres sur les quatre projets en présence et surtout de vous mettre en situation de comprendre quelles sont les grandes solutions qui auront été proposées aux questions que nous nous posons. Charlotte, souhaitez-vous compléter certains points ?

Charlotte DEGOULET

Non, c'est très complet. Je vous laisse la parole si vous avez des questions.

Nicolas METZGER

Je vous remercie, Monsieur le Directeur, pour cette présentation et pour votre volonté de tenir le Conseil de l'Institut régulièrement informé sur ce point. Au final, il est assez frustrant de voir toutes ces belles maquettes : on aimerait déjà y être ! Les choses avancent bien et c'est très positif.

Charlotte DEGOULET

Sur la présentation des candidats, les 4 équipes auront l'opportunité de vous faire une présentation qui sera probablement publiée sur le blog, en vidéo, afin que vous puissiez être en plus grande intimité avec ces équipes qui travailleront sur le projet de l'Artillerie. Par ailleurs, vous avez les noms des divers intervenants des équipes, donc nous vous invitons à aller voir leur site Internet.

*b) Questions et observations***Jeanne LAZARUS**

Je n'ai pas bien compris ce que signifie la slide 13. Et pourrions-nous avoir un calendrier sur l'environnement de travail ? Je me demande comment les équipes vont pouvoir prendre en considération les résultats de cette enquête si l'enquête se fait plus tard que leur travail sur le campus. Cela me semble très important pour que tous les enseignants et les salariés se sentent impliqués dans ce projet qui sera sans aucun doute très positif pour Sciences Po, mais qui peut susciter des craintes, notamment du fait à l'attachement au lieu de travail. Il est très important d'avoir une avancée douce dans cette transformation.

François HEILBRONN

J'ai une question d'ordre budgétaire pour le directeur. Avez-vous donné un cadrage budgétaire très précis ? Pouvons-nous savoir de quel montant est l'enveloppe ? J'ai une autre question d'ordre comptable et fiscale : dans la mesure où c'est la Fondation qui engage les travaux, est-ce qu'elle récupère les TVA ? Ou devons-nous payer la TVA ? Pouvons-nous obtenir une exemption de TVA, ce qui arrive dans certains projets d'utilité publique ?

Frédéric MION

Je laisserai Charlotte DEGOULET préciser les éléments de calendrier et la consultation relative à l'environnement de travail. Dans l'avis d'appel public à la concurrence, nous avons dû indiquer un montant indicatif des travaux : les candidats connaissent grosso modo le type d'enveloppe que nous envisageons, mais cette enveloppe peut connaître des variations de plus ou moins 15 %. Le montant qui figurait dans le règlement de la consultation est de 48 M€ HT.

Charlotte DEGOULET

Il s'agit d'un montant comprenant les travaux et les honoraires associés (conception/réalisation).

Frédéric MION

Les candidats savent que l'un des critères sur lequel ils seront jugés est celui du prix. Celui qui tend à gonfler cette enveloppe se met en situation d'être moins bien noté que ses concurrents. Malheureusement, nous sommes assujettis à la TVA sur la livraison à soi-même. Au terme des travaux, nous allons recevoir ces bâtiments des mains du promoteur et nous devons nous acquitter de la TVA. Nous avons longuement discuté du sujet avec Bercy, dans la phase amont du bouclage de l'opération, avant la signature de notre acquisition. À aucun moment Bercy n'a esquissé de gestes donnant à penser que nous pourrions être exonérés en la matière. Les évolutions politiques les plus récentes ne nous semblent pas devoir changer la donne sur ce type de sujet, mais nous pourrions réaborder la question avec les nouveaux responsables de ces sujets au sein de l'État.

François HEILBRONN

Si c'est 20 % de ce montant, cela représente 10 M€. C'est très injuste pour les fondations parce que les entreprises récupèrent la TVA.

Frédéric MION

Vous rêchez un converti. En tout cas, les textes fiscaux sont ce qu'ils sont pour le moment.

Charlotte DEGOULET

Le schéma en page 13 de la présentation qui représente les composantes du programme est inclus dans le document général du programme et fait l'objet d'une description. Il y a des numéros attachés à ce que nous appelons des unités fonctionnelles qui font chacune l'objet d'une description avec une typologie d'espaces associés. À ce stade, la représentation que vous voyez en termes de masse correspond à une masse surfacique.

Jeanne LAZARUS

Sur la zone des centres de recherche, je vois des espaces partagés.

Charlotte DEGOULET

Dans l'unité fonctionnelle qui concerne les centres de recherche, il y a une description de l'ensemble des centres prévus à l'Artillerie avec un nombre de bureaux alloués et qui ont fait l'objet du travail réalisé avec le programmiste Menighetti au cours des années 2015 et 2016. Les espaces partagés sont les salles de séminaires et de colloque et tous les espaces de réunion dédiés à l'activité scientifique, calibrés avec un certain nombre de salles. Cela n'exclut pas l'ensemble des lieux de travail individuel qui sont prévus à ce stade.

En termes de calendrier sur le sujet de l'environnement de travail, le démarrage est prévu à la rentrée. La première phase est une phase d'analyse de l'existant : nous ne pouvons pas y entrer tout de suite en raison de l'occupation de vos locaux actuellement non représentative d'un fonctionnement « normal » (départs en vacances). Le calendrier universitaire n'aurait pas permis une analyse pertinente de l'existant. Nous démarrerons donc ce travail à la rentrée 2017 pour environ 6 mois, avec une phase d'analyse de l'existant, de compréhension de vos modes de travail, d'observation et de discussion, puis une seconde phase de prospective et projection et enfin une phase d'élaboration concrète du référentiel. Nous finalisons le montage de ce dispositif. Les candidats sont informés que ce travail se déroulera à partir de septembre. Les résultats de l'enquête environnementale seront transmis exclusivement au lauréat. Ce choix peut être critiquable, mais cela concerne l'intimité de fonctionnement de votre institution. Cela nous semble d'autant plus intéressant de le transmettre au lauréat avec lequel il pourra être envisagé de mener des discussions et des ateliers participatifs en 2018, en travaillant peut-être centre par centre et école par école sur la typologie des espaces. Nous ne pensons pas que cela freinera la conception : à ce stade, les candidats sont en mode concours et l'objectif est de leur donner une certaine liberté et une certaine créativité, afin qu'ils puissent challenger le programme, proposer l'allocation d'espaces qu'ils jugent pertinente au regard des enjeux que nous leur avons transmis et du nombre de bureaux et de salles qu'ils doivent mettre dans le programme. Nous avons conçu la réflexion sur l'environnement de travail comme un travail partenarial avec le lauréat sélectionné plutôt que comme une donnée d'entrée du concours. Ce choix se justifie par le calendrier et par le fait que nous souhaitons laisser se jouer la compétition. Cela sera aussi une preuve d'intelligence de la part de l'équipe qui saura le mieux vous comprendre et faire les meilleures propositions à la fin de l'année.

Romarc LAZERGES

Ma question prolonge celle de M. HEILBRONN sur les aspects budgétaires. Je voulais savoir si des offres intermédiaires seront remises afin de permettre à Sciences Po d'avoir une idée avant les offres finales.

Charlotte DEGOULET

Nous nous situons dans le cadre d'une procédure concurrentielle avec négociation. Une offre initiale sera rendue, ensuite l'offre intermédiaire et enfin l'offre finale qui sera rendue mi-novembre. Cela nous permet de suivre au plus près les candidats, d'ajuster au fur et à mesure et d'avoir une phase de négociation entre l'offre intermédiaire et l'offre finale, étant entendu que nous les voyons régulièrement avant et après leur rendu afin que nous puissions avoir un vrai dialogue compétitif et les challenger.

Frédéric MION

Je précise que le règlement de la consultation prévoit que les groupements qui ne seront pas retenus seront indemnisés pour les travaux réalisés.

Charlotte DEGOULET

Si un des candidats ne joue pas le jeu, nous avons la possibilité d'en exclure un après l'offre initiale.

Nicolas METZGER

Je vous remercie Monsieur le Directeur et Mme DEGOULET. Ce projet constitue un « fil rouge » sur lequel nous reviendrons encore. Il est important de faire des points d'étape réguliers. Je remercie la Direction de se prêter régulièrement à cet exercice pour notre bonne information.

III. POINT D'INFORMATION RELATIF AUX MODALITÉS D'ÉLECTION DES REPRÉSENTANTS ÉTUDIANTS DE L'IEP DE PARIS AU CONSEIL ACADÉMIQUE ET AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'UNIVERSITÉ SORBONNE PARIS CITE (USPC) ET AU CONSEIL NATIONAL DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE (CNESER)

a) Exposé

Andreas ROESSNER

Il n'a échappé à personne que 2017 est une grande année électorale, avec la présidentielle et les législatives à venir, mais aussi pour des organismes qui nous concernent, à savoir USPC et le CNESER. Les étudiants sont renouvelés tous les 2 ans au sein des instances de ces 2 organismes. Pour USPC, il y a 2 conseils au sein desquels sont renouvelés les représentants étudiants : le Conseil d'administration au sein duquel sont à pourvoir 8 sièges de titulaires et suppléants sur un total de 62 administrateurs, et le Conseil académique au sein duquel sont à pourvoir 12 sièges de titulaires et suppléants sur un total de 75 membres. Le mode de scrutin est indirect : un collège de grands électeurs a été déterminé pour procéder au vote. Dans le cadre de l'IEP de Paris, sont électeurs les élus étudiants au sein des conseils suivants : le Conseil de l'Institut, le CVEF et le Conseil scientifique. À ce stade, les étapes franchies sont la décision d'ouverture des élections et la constitution de la commission électorale. Les étapes qui restent à franchir sont le dépôt des candidatures le 12 juin prochain à 17 heures, heure de Paris. Il faut déposer les documents en mains propres auprès de USPC ou bien les envoyer par voie postale avec une lettre avec accusé de réception. Il ne suffit en aucun cas d'envoyer les documents sous format électronique par mail à USPC, mais vous pouvez le faire en supplément par rapport aux autres voies de transmission. Le premier tour du scrutin pour le Conseil d'administration et le Conseil académique aura lieu le 26 juin de 10 h à 17 h : le bureau de vote pour l'IEP de Paris sera installé en salle C901, au 9 rue de la Chaise. C'est seulement pour le Conseil académique qu'il y aura potentiellement un second tour qui aura lieu le lendemain, le 27 juin, de 10 h à 17 h dans la même salle C 901, au 9 rue de la Chaise. Tous les grands électeurs et le corps étudiant dans son ensemble ont reçu un mail avec les éléments d'information qui étaient nécessaires. En plus de cela, nous avons mis en ligne une page dédiée sur le site Internet de la direction de la vie étudiante. Vous pouvez donc vous renseigner et télécharger plusieurs documents de référence dans ce cadre.

Le CNESER est composé de 100 membres, dont 11 représentants étudiants qu'il faut renouveler en 2017. Certaines étapes ont déjà été franchies, notamment le dépôt des candidatures le 27 avril. Nous avons déjà publié la liste des grands électeurs : le corps électoral est identique à celui des élections pour USPC, à savoir les titulaires qui siègent dans nos conseils centraux. Le scrutin aura lieu du lundi 22 mai au 22 juin : c'est un scrutin uniquement par correspondance, sans vote à l'urne. Un système de procuration a déjà été géré en interne. Il reste à retirer le matériel de vote auprès de la direction de la vie étudiante, ce qui a commencé hier, le 15 mai, et qui dure jusqu'au 31 mai. Je me tiens à votre disposition pour ce faire. Tout comme pour USPC, nous avons mis en ligne une page dédiée sur le site de la direction de la vie étudiante, ce qui vous permettra d'aller plus loin et de consulter tous les documents de référence.

Nicolas METZGER

Merci M. ROESSNER de vous être plongé avec attention dans les méandres de ces procédures électorales.

IV. ADOPTION DU PROCÈS-VERBAL PROVISOIRE DE LA SÉANCE DU 18 AVRIL 2017

a) Vote

Nicolas METZGER

Nous passons à l'adoption du procès-verbal de notre précédente séance, toujours sous réserve d'éventuelles corrections formelles à communiquer à Mme GASMI.

Le Conseil de l'Institut adopte à l'unanimité des voix exprimées le procès-verbal du 18 avril 2017.

V. ÉCHANGE D'INFORMATIONS SUR DES QUESTIONS DIVERSES

Nicolas METZGER

Vous avez devant vous la nouvelle édition 2016-2017 de notre Grand Syllabus qui a nécessité, pour son élaboration, un long et fastidieux travail. Il a été coordonné par Mme GASMI, que nous félicitons.

Une deuxième information au sujet de la photo des membres du Conseil de l'Institut. Tout le monde n'était malheureusement pas présent. Cette photo sera mise en ligne très prochainement sur le site Internet, si personne n'y voit d'opposition au regard du droit à l'image.

Puisqu'il n'y a pas d'autres interventions, je lève la séance. Je vous remercie et vous retrouve le 20 juin à 8 h 30 en salle du Conseil, rue de l'Université.

Nicolas METZGER lève la séance à 10 h 24.