

02/10

**CONSEIL DE L'INSTITUT**  
**PROCÈS-VERBAL**  
**DE LA SÉANCE DU 15 FEVRIER 2022**

**Présents :**

Mathéa BOUDINET, Dominique CARDON, Alain CHATRIOT, Nicolas CHAUSSIN, Simon CORDONNIER, Audrey COURIOL, Julie DE LA SABLIERE, Pascale EISENBERGER, François HEILBRONN, Emeric HENRY, Hugo JEAN, Samuel KHALIFA, Marie Christie LAMARDELEY, Jeanne LAZARUS, Titouan LE BOUARD, Yoann LEROUGE, Raykhant LIANOVA (arrivée à 10 heures 09), Emma SALLEY, Cornélia WOLL, Raphaël ZAOUATI (départ à 11 heures 02).

**Absents ou excusés :**

Laurence BERTRAND DORLEAC (procuration à Jeanne LAZARUS), Anne BISAGNI-FAURE, Timothée BULTINGAIRE (procuration à Emma SALLEY), Antonin FERREIRA, Marie GAILLE (procuration à Alain CHATRIOT), Yannig GOURMELON, Jean-François HUCHET, Marie-Christine LEPETIT, Elphie SANTISO, Sebastian URIOSTE GUGLIELMON (procuration à Samuel KHALIFA), François WERNER.

**Assistaient à la séance :**

Julie BABIN D'AMONVILLE	Directrice exécutive de l'École de droit
Pauline BENSOUSSAN	Directrice du pilotage
Myriam DUBOIS-MONKACHI	Directrice de la formation par intérim
Ismahane GASMI	Chargée de mission
Arnaud JULLIAN	Secrétaire général de l'Institut d'études politiques
Aurélien KREJBICH	Directeur exécutif de CIVICA
Jérémie LOUSSOUARN	Représentant du recteur
Maxime MARZIN	Directeur du Centre pour l'Entrepreneuriat
Sébastien PIMONT	Doyen de l'École de droit
Guillaume PLANTIN	Directeur scientifique
Sébastien THUBERT	Directeur de la vie de campus et de l'engagement
Mathias VICHERAT	Directeur de l'Institut d'Études Politiques de Paris
Kate VIVIAN	Directrice des Affaires Internationales par intérim

\*

\* \*

I. Présentation de l'École de droit	2
II. Point d'étape relatif à CIVICA : préparation de la phase 2 (2022-2026)	9
III. Présentation du partenariat avec McCourt Institute	14
IV. Adoption du procès-verbal provisoire de la séance du 14 décembre 2021	20
V. Échange d'informations sur des questions diverses	21

**CONSEIL DE L'INSTITUT**  
**PROCÈS-VERBAL**  
**DE LA SÉANCE DU 15 FEVRIER 2022**

*La séance est ouverte à 9 h 07 par Jeanne LAZARUS*

**Jeanne LAZARUS**

Bonjour à toutes et à tous. Bienvenue également aux personnes à distance. Avant de commencer, une information sur la prochaine séance ; nous aurons une interruption de nos séances pour les élections des nouveaux élus chargés d'enseignement vacataire. De ce fait, nous avons décalé la prochaine séance, qui devait avoir lieu le 22 mars, au 8 mars. Je le redirai en fin de séance. Avant que tout le monde ne soit parti, je préférerais déjà vous en parler.

Aujourd'hui, nous recevons l'École de droit. Nous en sommes ravis. Son doyen, Sébastien PIMONT, va nous faire une présentation ; il est accompagné de sa directrice exécutive, Julie BABIN D'AMONVILLE. Je vous laisse la parole.

**I. PRESENTATION DE L'ECOLE DE DROIT**

**Sébastien PIMONT**

Merci, madame la présidente. Monsieur le Directeur, madame la présidente, mesdames et messieurs les membres du conseil, nous sommes très heureux de vous présenter l'École de droit.

J'imagine que vous avez lu les documents que nous vous avons adressés. Nous allons, formellement, rester sur la page qui vous est proposée, qui est l'une des premières pages de la présentation afin de vous donner un éclairage en 10 minutes sur les choses qui nous semblent intéressantes pour ouvrir une discussion. Nous essaierons, ensuite de souligner ce qui fait l'originalité de l'École de droit au sein de Sciences Po et vis-à-vis d'autres formations équivalentes. Nous insisterons, encore, sur les points forts et les points faibles et sur les points de vigilance. Pour terminer, nous essaierons de signaler, à l'horizon, les projets de l'École de droit.

960 étudiants sont inscrits à l'École de droit. Parmi eux, 440 étudiants, sont des étudiants en Master. Il y a deux Masters : le Master Carrières judiciaires et juridiques, qui forme essentiellement des étudiantes et des étudiants qui deviendront magistrats et magistrats, commissaires de police, officiers de gendarmerie et officiers de police. Il existe aussi un Master Droit économique qui forme des étudiantes et des étudiants qui en majorité veulent passer l'examen du barreau (7/10 environ) ; ou travailleront en entreprise ou encore, poursuivront leurs études.

Ajoutons qu'une quinzaine d'étudiants sont inscrits dans un master joint entre l'École de droit et l'École de Management et de l'innovation : le Master Droit et finances.

Mais il n'y a pas que des étudiants inscrits en Master à l'École de droit. 330 étudiants le sont en classes préparatoires. Les prépas organisées à l'École de droit sont des prépas qui visent au concours de la magistrature, au concours de commissaire de police, au concours des officiers de police et des officiers de gendarmerie. Ces étudiants viennent de l'École de droit mais aussi de l'extérieur.

De plus, l'école de droit accueille 46 étudiants inscrits en doctorat. Le programme doctoral en droit, qui dépend de l'École de la Recherche, est en effet logé à l'École de droit. Pour être complet, disons encore que 128 étudiants inscrits sont des étudiants en césure entre la première et la deuxième année du Master Droit économique. Qu'enfin, entre 15 et 20 étudiants sont inscrits dans le LLM *in transnational arbitration and dispute settlement*, qui est un programme de master en une année.

Pour compléter ce tableau, ajoutons encore qu'à l'école de droit interviennent 370 chargés d'enseignement, 24 professeurs permanents, 15 professeurs invités qui sont des professeurs venant d'universités étrangères.

Il faut aussi dire qu'évidemment une équipe pédagogique et administrative travaille pour faire fonctionner nos programmes. En me comptant, nous sommes 13 personnes, dont, Julie Babin d'Amonville, bien sûr, qui est la directrice exécutive l'École de droit, mais qui est aussi secrétaire générale du centre de recherche. Il y a également quatre responsables pédagogiques, quatre assistantes pédagogiques, une personne qui s'occupe du programme doctoral, une personne qui est, en même temps, responsable des programmes Cliniques et l'assistante du doyen, une personne qui s'occupe de la gestion du centre de recherche, et une responsable de la communication et des événements. Je reviendrai sur cette équipe dans un instant.

Au-delà de la photographie, l'originalité de l'École de droit est double. Il y a, d'abord, une originalité par rapport aux autres écoles de Sciences Po. C'est une originalité institutionnelle. Notre école est l'addition, d'une école telle que je viens de la présenter, avec des classes prépas et des masters, mais aussi d'un centre de recherche avec 24 professeurs permanents, mais encore d'un département, le département droit et enfin d'un programme doctoral avec les 46 doctorantes et doctorants dont je viens de vous parler. Ce mécanisme institutionnel qui rapproche un certain nombre de fonctions de notre établissement (l'enseignement et la recherche) permet d'avoir une certaine agilité, notamment au moment des recrutements de professeur.

L'autre originalité de l'École de droit est une originalité que je qualifierais de pédagogique. Elle se mesure à la fois par rapport aux autres établissements d'enseignement supérieur qui enseignent le droit, mais aussi, peut-être, par rapport à d'autres composantes de Sciences Po. Elle est liée à un objectif. Nous formons des juristes en deux ans. Nous accueillons en effet, à l'École de droit, des étudiantes et des étudiants qui n'ont pas de prérequis juridiques. Nous avons donc deux ans – le cas échéant plus une année de césure - pour délivrer une formation juridique complète.

Afin de réaliser cet objectif, nous déployons un certain nombre de moyens. Tout d'abord, nous ne recourons pas à des cours magistraux en amphithéâtres ; il n'y a donc pas de distinction entre cours magistraux et conférences de méthode à l'école de droit. Nos classes de Master sont, sauf exception, des petits groupes. Si j'avais ensuite à décliner très rapidement les ingrédients que nous mettons dans « la marmite qui bout » pour former les étudiants, je dirais que nous insistons pas mal sur la professionnalisation, grâce à plusieurs moyens. Par exemple, les programmes Clinique sont une modalité de professionnalisation ; c'est aussi le cas des ateliers (enseignements de 8 h. avec peu d'étudiants) animés par des professionnels. C'est encore le cas de la césure entre la première et la deuxième année, qui permet de faire deux stages d'un semestre chacun. L'internationalisation est un autre ingrédient. Ainsi, si les étudiants et les étudiantes le souhaitent ils peuvent suivre tout leur cursus en langue anglaise. Mais tout dépend de leurs objectifs professionnels. Si une étudiante veut s'inscrire au barreau de Paris, nous lui conseillons, évidemment, de suivre un certain nombre de matières en français. Un autre ingrédient est la place que nous laissons à la recherche, à l'enseignement de la recherche ou à la pédagogie par la recherche. Des enseignements assez théoriques doivent ainsi être suivies, comme les séminaires de recherche en 2<sup>ème</sup> année ; nous proposons aussi un programme d'initiation à la recherche (PIR) qui peut ouvrir au programme doctoral, en deuxième année.

Quels sont les points forts et quels sont les points de vigilance ? Je vais très vite sur les points forts. Je ne parle pas ici de la production scientifique des chercheurs de l'École de droit, mais simplement de l'activité de formation. A ce propos, ce que nous savons sur l'insertion des étudiantes et des étudiants est plutôt satisfaisant, même très satisfaisant. Nous pourrions y revenir, notamment sur la réussite aux concours et aux examens. La reconnaissance professionnelle, c'est-à-dire, par exemple, celle de grands cabinets d'avocats, nous semble aussi satisfaisante ; comme en témoigne le nombre de cabinets partenaires de l'École de droit. Pour le dire vite, l'école de droit de Sciences Po est devenue en quelques années un important acteur sur le marché des formations des juristes.

S'agissant des points de vigilance, le projet pédagogique de l'École de droit qui suppose de former des étudiantes et des étudiants qui n'ont pas forcément de prérequis juridiques en deux ans, voire en deux ans plus une césure, nous interdit d'accueillir un trop grand nombre d'étudiants ou d'aller au-delà d'un certain seuil.

Par ailleurs, il y a des contraintes réglementaires. Nous sommes attractifs, pour un certain nombre d'étudiantes et étudiants, parce qu'ils savent qu'ils peuvent passer l'examen du barreau, c'est-à-dire devenir avocats. Or, un arrêté du 21 mars 2007 limite les formations délivrées par l'Institut d'études Politiques de Paris qui permettent de passer l'examen d'avocat à deux, soit le Master Carrières juridiques et judiciaires et le Master droit économique. Nous sommes ainsi un peu bridés, si j'ose dire, dans notre capacité à créer de nouvelles formations.

Un autre point de vigilance est lié aux limites de l'équipe pédagogique et administrative. Vous l'avez vu, pour s'occuper d'un centre de recherche, d'un programme doctoral et de presque 1000 étudiants et étudiantes, une grosse dizaine de personnes est hyper investie. Comme dans toute structure, il suffit qu'il y ait une absence pour que nous nous retrouvions dans une situation tendue. L'équipe de l'École de droit a toujours fait preuve, dans ce genre de situation, d'une immense solidarité, mais la solidarité n'est pas une manière de gérer une école à long terme, évidemment.

Quatrième point de vigilance : une internationalisation à géométrie variable. Certains programmes, à l'École de droit, sont hyper internationalisés dont, par exemple, le programme doctoral. De plus, notre École de droit dispose au niveau master de conventions avec 24 universités, dont certaines hyper prestigieuses, Harvard Law School, Columbia, NYU, Stanford, Georgetown, etc. cela nous permet d'accueillir des étudiants et d'en faire partir, notamment en deuxième année ou en césure. Ce qui très positif. En revanche, si nous nous intéressons plus précisément aux étudiantes et aux étudiants qui viennent chez nous pour être diplômés du Master Droit et économique - je ne parle pas du Master Carrières juridiques et judiciaires formant des magistrates ou des magistrats ou des commissaires de police - si nous nous intéressons donc aux étudiantes et aux étudiants qui viendraient simplement pour être diplômés de notre Master Droit économique, nous pouvons attirer plus d'étudiants.

Tout cela dessine assez naturellement des projets pour l'École de droit.

Nous pensons qu'il est possible de développer, comme nous avons développé la prépa pour la magistrature, pour les commissaires de police et les officiers de gendarmerie, une prépa pour l'examen d'avocat. J'insiste là-dessus. Nous laissons nos étudiants en avril en leur demandant de se préparer seuls. Or, nous avons un savoir-faire et nous pourrions les accompagner. J'ajoute qu'un certain nombre d'étudiants et étudiantes d'autres universités pourrait souhaiter bénéficier de ce savoir-faire.

Nous avons un deuxième projet. Notre internationalisation est, comme je viens de le dire, à géométrie variable : très forte à certains endroits et moins à d'autres. Nous avons déjà créé un LLM, c'est-à-dire un master en un an en arbitrage international qui est complètement internationalisé. Je pense que nous pourrions créer un autre LLM autour des spécialités de l'École de droit, totalement en anglais, qui serait susceptible d'attirer les étudiants non francophones, qui ne désirent pas passer l'examen du barreau, mais qui, en revanche, veulent bénéficier de l'expertise, de l'expérience de l'école de droit, notamment celle de la faculté permanente, c'est-à-dire de notre recherche, des acquis dans l'enseignement de notre recherche, pendant une année, à Sciences Po.

Enfin, évidemment, parmi les choses que nous avons à l'horizon, nous souhaitons développer la formation continue et, autant faire se peut, développer les formations en alternance.

Un point pour finir ; si nous créons des formations comme celles-ci, il nous paraît important de nous inscrire dans une croissance vertueuse ou soutenable. Autrement dit, nous espérons, avec des formations comme celles-ci, prépa barreau, LLM, alternance, formation continue, pouvoir engendrer suffisamment de ressources propres, réaffectées à l'École de droit, afin que nous puissions, évidemment, fortifier l'équipe pédagogique et administrative qui est susceptible de faire fonctionner cet ensemble.

**Jeanne LAZARUS**

Merci beaucoup. C'était très clair et intéressant. Y a-t-il des questions ou des commentaires ?

**Titouan LE BOUARD**

Je vous remercie pour votre présentation. J'ai une question concernant la passerelle, actuellement, qui existe entre l'École des affaires publiques et l'École de droit. Il est vrai que nous avons souvent cette

question de la part des étudiants qui, à la fin de deux années, à l'École d'affaires publiques, aimeraient peut-être rejoindre pour une deuxième année en Master, l'École de droit. Actuellement, il y a peu d'informations sur les modalités pour entrer directement à l'École de droit. Je voulais savoir quelles étaient ces modalités et si vous pouviez les expliciter. Merci.

### **Samuel KHALIFA**

Bonjour et merci. J'avais deux ou trois questions. Ma première concerne l'horizon des étudiants et des recrutements qui intègrent les masters. J'aurais aimé savoir d'où ils viennent et connaître le pourcentage d'internationaux parmi l'équipe de professeurs ou d'enseignants permanents. Ma question est la même pour les chargés d'enseignement. Comment la collaboration se fait-elle entre le centre de recherche et la fabrication du projet pédagogique ? Quel est l'âge de ce projet que vous nous avez présenté, largement orienté vers l'application et la professionnalisation ?

### **François HEILBRONN**

Merci, monsieur le doyen. J'avais deux remarques et une question. Je me souviens de la création de l'École de droit en 2008. À l'époque, il y avait un éditorial dans Le Monde de Louis VOGEL, président de Paris II Assas. Il avait voulu ridiculiser Sciences Po en lui demandant comment il était possible d'avoir l'ambition de former des juristes en deux ans. Votre présentation est la preuve éclatante de la réussite de Sciences Po et de l'École de droit, dans ce domaine. Bravo ! Effectivement, c'est un pari que font toutes les universités étrangères. Ils prennent des têtes bien faites et des jeunes hommes et jeunes filles formés aux sciences humaines, pour les transformer en juristes, avec un master en droit. Sciences Po a relevé ce défi. Un grand bravo parce que ce n'était pas gagné d'avance, il y a 10 ans. Bravo à Christophe JAMIN, à toutes ses équipes et à vous, maintenant, et à Julie. C'est formidable. Ce n'était vraiment pas gagné. C'est maintenant établi et reconnu. Vos accords internationaux le démontrent.

En deuxième remarque, effectivement, l'international est devenu clé. Un des problèmes du dispositif Sciences Po, mais ce n'est pas spécifique à l'École de droit - c'est spécifique à tous nos masters - est que nous avons, soi-disant, quatre semestres et, en fait, nous n'avons pas quatre semestres dans nos écoles professionnalisantes. Je parle, avec l'expérience, de l'École du management. Nous avons, en fait, trois semestres et trois semestres tellement réduits que ce sont 12 semaines au lieu de 14 semaines, précédemment. Nous avons donc 36 semaines pour transformer des têtes bien faites en professionnels de métiers pointus et techniques. De plus en plus d'étudiants prennent des années de césure, ce qui est très bien, mais je pense qu'il faudrait réfléchir - c'est une réflexion plus globale pour Sciences Po - à l'introduction d'un quatrième semestre de formation où nous aurions quatre semestres de formation avec une année de césure obligatoire et non optionnelle. À l'École de droit, comme à l'École de management, je crois que plus de 80 % des étudiants la prennent. C'était ma deuxième remarque.

Ma question est très précise et porte sur les Cliniques, qui sont un dispositif, je trouve, très intéressant. Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur la façon dont cela fonctionne et comment cela pourrait être développé au sein d'autres écoles de Sciences Po ? Je trouve que c'est une expérience très intéressante, c'est quelque chose qui existe sur le plan international, et qui est une des forces de l'École de droit de Sciences Po. Je vous remercie.

### **Yoann LEROUGE**

Mon propos sera certainement teinté par mon expérience personnelle, en tant qu'étudiant de cette école. Nous ne pouvons que nous satisfaire de la direction prise par l'École de droit, notamment sur ses projets. Ce sont exactement les attentes des étudiants, notamment la prépa barreau. Cela était quelque chose qui revenait assez souvent. Nous nous demandions, justement, si nous devions essayer de développer une école avec des méthodes différentes par rapport à une formation que nous pourrions avoir à l'université. C'est intéressant, justement, d'aller jusqu'au bout et de préparer, pour la passerelle, que beaucoup d'étudiants suivent, qui est le barreau.

Deux questions plutôt pratiques. Comment pouvons-nous faire en sorte que les étudiants soient un peu plus intégrés dans la conception des maquettes pédagogiques ? Quelle est, en l'état, votre relation avec le Conseil pédagogique et notamment la place des étudiants ? Comment cela se passe-t-il ? Nous avons eu, dans un précédent conseil, l'exemple de l'École urbaine ou, justement, une relation pratique était extrêmement performante et efficace. Justement, elle se nourrissait de la différence d'expériences. Comment pourrions-nous travailler là-dessus pour l'École de droit ?

Ma deuxième question relève un peu plus de la communication, par rapport à l'école et à ses débouchés. Il est vrai que ce n'est peut-être pas le plus clair, notamment pour les étudiants en premier cycle, en Bachelor, de se rendre compte, par rapport à l'École de droit, des débouchés. Tout simplement, si je souhaite être avocat, quel Master puis-je faire ou ne pas faire ? Bien sûr, des présentations sont faites, mais de prime abord, dans le cadre d'une réflexion plus longue, cela fait partie des éléments ou il faudrait, peut-être, un peu plus clarifier, surtout si des critères légaux empêchent de faire ce parcours en choisissant tel master ou tel autre, que ce soit pour le barreau, les concours nationaux, les concours administratifs, même si, aujourd'hui, la plus grande partie se dirige vers les cabinets d'affaires. Toute une partie importante de la cohorte a un profil un peu différent. Cela mériterait, dans les débouchés, d'être mis un peu plus en avant, pour les personnes qui souhaitent intégrer cette école. Merci.

### **Dominique CARDON**

Merci beaucoup, Sébastien, pour l'exposé très clair et intéressant. Finalement, l'École de droit bénéficie d'une situation très originale à Sciences Po pour en tirer les enseignements de l'intégration, école, département et labo.

Je pense que tu nous as montré certains des avantages, mais je voudrais t'interroger sur les inconvénients. En termes d'interdisciplinarité, par exemple, est-ce que l'École de droit n'est pas une école très « de droit ». Je sais que vous avez une conception du droit qui est particulièrement ouverte à la diversité des sciences sociales, mais à l'égard de la formation des curriculums, des cours, des enseignements, etc. pouvez-vous fonctionner en vase clos ou bien les autres départements sont-ils associés ? Comment procédez-vous ?

### **Sébastien PIMONT**

Merci beaucoup. Un grand merci pour toutes ces questions. Je vais essayer de les reprendre, autant que je peux, dans l'ordre.

M. LE BOUARD, la passerelle qui amène les étudiants d'Affaires publiques vers l'École de droit, en droit public économique, est vraiment une chose qui nous semble importante. Je pense qu'il faut insister... il y avait une réunion d'information, lundi dernier. Si cela ne suffit pas, je pense qu'il faut continuer. Je pense qu'il faut même développer des passerelles comme celles-ci entre les écoles.

M. KHALIFA, quel est le pourcentage d'internationalisation de la faculté permanente ? En vous écoutant, j'essayais de faire des calculs plus ou moins savants : sauf erreur, 10 professeurs sur 24 viennent d'une université étrangère. Par rapport aux formations juridiques françaises, nous sommes très fortement internationalisés. J'appelle « internationalisation » le recrutement de professeurs, quels que soient leurs statuts, *assistant professor*, professeurs d'université ou autre statut, CNRS par exemple, qui viennent d'universités étrangères, quelle que soit leur nationalité. Au cours des dernières années, nos recrutements ont été largement internationalisés. Donc, sur une faculté permanente de 24, si je me remémore les quatre, cinq derniers recrutements que nous avons faits, il y a un recrutement d'une professeure française. Celui d'une professeure venant de Harvard ; d'une professeure, qui est l'ancienne doyenne de la faculté de droit de Los Andes, ; d'un professeur venant de McGill, à Montréal, et d'un professeur venant de la LSE.

La faculté permanente intervient-elle dans le dessein des formations ? Oui. Si j'avais à dire comment les choses s'emboîtent, d'un point de vue institutionnel, et comment les choses s'organisent à l'École de droit, je dirais que nous avons deux organes qui associent tout le monde. Nous avons, d'abord, un organe exécutif qui est le directoire où nous retrouvons la directrice du centre de recherche, la directrice du

programme doctoral, le directeur du département, Julie, bien sûr, et moi-même. Nous y faisons la gestion au jour le jour. Il y a également une sorte de Parlement qui discute et décide des questions de recherche et des questions pédagogiques. C'est l'assemblée académique des professeurs permanents. De ce fait, nous nous retrouvons une fois par mois et nous discutons notamment des questions pédagogiques. Cela me permet de tirer deux fils et de répondre notamment à une question posée par M. LEROUGE. L'association des étudiants à cette détermination ainsi que l'association des intervenants extérieurs, la détermination de la politique pédagogique de l'École de droit.

S'agissant des étudiants, nous sollicitons notre conseil pédagogique. Nous procédons un peu comme à l'École urbaine que je connais, puisque, précisément, je siége dans son conseil pédagogique. Je vois donc, à peu près, son fonctionnement. Nous associons aussi des étudiantes et des étudiants par l'intermédiaire des représentants de chaque enseignement. Nous nous retrouvons au moins deux fois par an pour faire le point sur les enseignements et pour recueillir l'avis des étudiantes et des étudiants. Si nous réfléchissons, c'est plutôt une institution ad hoc... Nous sommes aussi en train de réfléchir, en ce moment, à simplifier notre deuxième année en droit économique ; et notre idée est d'associer tous les délégués afin qu'ils donnent leur avis. Je pense qu'il faut aller au-delà. Il faut non seulement associer les délégués, mais aussi les diplômés, afin qu'ils donnent leur avis sur les principales orientations.

Nous avons un autre conseil qui donne son avis sur nos principales orientations qui est le Conseil stratégique ; il est notamment composé de personnalités qui nous aident également à analyser un certain nombre de choses, lorsque nous voulons procéder à une évolution pédagogique.

M. HEILBRONN, un grand merci. Cela a marché. En effet, il faut rendre hommage à mon prédécesseur et à toutes les équipes. Pour répondre, très techniquement, à votre point, je partage tellement l'idée selon laquelle il faudrait que le quatrième semestre devienne un semestre opérationnel. Je peux confesser, à l'École de droit, que c'est le cas, sinon, nous n'arriverions pas à former en deux ans des juristes. Cela signifie que le stage de deuxième année se fait à partir d'avril ou bien il a été accompli lors de la césure. De ce fait, nous avons des chiffres de césure qui ressemblent à ceux du MI 1,. Nous incitons fortement nos étudiantes et nos étudiants à faire une césure, ce qui interroge, évidemment, sur le statut de la césure, sur l'accompagnement, évidemment, que nous devons aux étudiants lors de la césure, sur la préparation de la césure.

S'agissant des Cliniques juridiques, nous étions parmi les premiers à les mettre en œuvre. Aujourd'hui, c'est vraiment un succès. 100 étudiants sont dans les Cliniques juridiques. Ça ressemble un peu au *laboratoire d'innovations publiques de l'école d'affaires publiques ou aux projets collectifs de l'école urbaine*. Il s'agit, pour faire simple, d'un apprentissage basé sur la pratique, d'une formation fondée sur l'expérience ; d'une formation qui se réalise en petits groupes, autour de projets, encadrée par des tuteurs, accompagnée par des enseignements plus théoriques favorisant la réflexivité. L'une des particularités de la Clinique de l'école de droit est son objectif de justice sociale, d'intérêt public. Nous y tenons. La dernière création de Clinique juridique se nomme « droit en ligne », il s'agit d'une plateforme d'information juridique. Nous sommes, par ailleurs, sur le point de signer un partenariat avec le ministère de la Justice pour l'accès au droit, qui impliquera aussi le collège universitaire, en nous déployant à Paris, en région parisienne et, peut-être, sans doute, à Nancy et à Dijon.

M. LEROUGE, je note le besoin d'information sur les débouchés. Nous allons nous déplacer, Julie et moi-même, sur les campus afin de discuter avec les étudiantes et les étudiants. Je crois que c'est le plus simple.

Dominique, nous ne pêchons pas par manque d'interdisciplinarité, compte tenu de l'intégration de la recherche et de l'enseignement. Toutefois, nous avons une contrainte. Nous devons former des juristes en deux ans. Cela dit, si nous privilégions durant ces deux ans les enseignements juridiques, notre conception du droit est celui d'un droit en action, contextualisé et d'un savoir ouvert,

### **Raphaël ZAOUATI**

Merci pour votre présentation. Comme vous l'avez dit dans votre propos liminaire, effectivement, vous êtes limités dans la possibilité de créer plusieurs masters. Finalement, les étudiants en Master Droit

économique se construisent eux-mêmes leur propre parcours au sein du master, en fonction de leur appétence, en fonction de leur projet professionnel. Du coup, comment pouvons-nous ainsi permettre aux étudiants une plus grande personnalisation de leur parcours dans le domaine du droit, notamment en M1, en développant, notamment, certains cours assez attendus par les étudiants, plus de pénal, plus de droit de l'environnement, plus de droit du numérique également ? Nous pourrions, de même, je pense, envisager plus de libertés, plus de choix dans le choix des cours obligatoires. Je sais que c'est déjà le cas en droit international privé et en droit international public. Pouvons-nous imaginer élargir un peu cela ? Merci beaucoup.

### **Simon CORDONNIER**

Je vais essayer d'être rapide. Vous avez mentionné le projet de la création de prépas barreau et un certain nombre de nouveaux programmes, dans l'objectif, notamment, de générer suffisamment de ressources pour pouvoir, en gros, renforcer l'équipe. Ma question porte sur la logique d'investissement à laquelle Sciences Po est prête à souscrire. Dans quelle mesure pouvons-nous mettre à disposition des ressources pour générer cette activité qui, ensuite, équilibrera... comment mettons-nous en place les choses pour ne pas épuiser une équipe, afin de mettre en place des choses qui vont ensuite générer de quoi renforcer les équipes ?

### **Sébastien PIMONT**

Merci beaucoup. Concernant la première question, un grand merci. Nous essayons de donner le plus de libertés possibles aux étudiantes et aux étudiants et nous réfléchissons aux moyens de donner encore plus de libertés qu'il en existe aujourd'hui. Le Master Droit économique, pour raisonner sur cet exemple, est aujourd'hui structuré de la manière suivante : la première année, nous enseignons des principes, un langage, une grammaire. Il s'agit d'apprendre à parler et penser comme un juriste. A ce stade, nous ne laissons pas trop de libertés dans le choix des matières. Nous en laissons un peu (cours en anglais ou en français ; choix d'un cours théorique et d'un cours pratique), mais pas trop. Ce qui suppose évidemment de réfléchir aux matières qui nous semblent les plus pertinentes. Par exemple, faut-il enseigner le droit des personnes comme nous enseignons le droit des biens ? C'est en deuxième année que nous donnons plus de libertés à nos étudiantes et à nos étudiants, qui peuvent choisir entre plusieurs spécialités. Nous allons essayer, pour la rentrée 2023, de donner plus de liberté encore, plus d'options, en essayant d'échapper à une logique d'enseignement en silo induit par les spécialités. Ce qui doit évidemment être fait en conservant une cohérence pédagogique et une lisibilité pour les recruteurs.

Les deux types de matières que vous énoncez, d'un côté, la transition numérique et de l'autre côté, la transition climatique ou écologique, sont vraiment des priorités pour nous. Nous essayons de les traiter exactement selon le raisonnement que je viens de présenter : en ayant à l'esprit une progressivité pédagogique. Qu'est-ce qu'un juriste ne peut pas ne pas savoir en matière de transition climatique ou en matière de transition numérique ? La réponse à cette question doit déterminer ce que nous enseignons lors de la première année. Ainsi, la transition écologique a des conséquences sur la totalité des catégories des juristes, sur leur langage même. Un arbre peut-il agir en justice ? Si mon père avait fait du droit, il aurait répondu non, parce qu'un arbre n'est pas une personne. Aujourd'hui, la question de la transition écologique nous oblige à repenser la distinction entre les biens et les personnes. En deuxième année, nous pensons la question différemment. Quelles sont les éléments spécifiques qu'un étudiant doit étudier compte tenu de sa spécialité ? De son projet professionnel ? La question de la transition écologique peut ainsi être déclinée de plusieurs façons. Il en existe une vision économique, une vision plus « activiste », une déclinaison en termes de gouvernance et de conformité, etc. Nous pouvons, évidemment, choisir de multiplier ou d'additionner ces types de compétences dans un cursus. Pardonnez-moi, ce serait trop long de faire la même démonstration pour le numérique.

Un grand merci pour votre question qui me semble centrale et déterminante. Je crois beaucoup à l'idée d'un développement ou d'une croissance soutenable de nos formations. Il faut travailler en amont afin de savoir si nous créons des formations, si ces formations engendrent des bénéfices, des revenus, des



ressources... pour savoir quelle part de ces ressources peuvent être affectées à la création de nouvelles équipes.

**Jeanne LAZARUS**

Merci beaucoup pour cette présentation. Nous aurions pu continuer longtemps à discuter avec vous. Hélas, notre temps est limité. Cela nous a beaucoup éclairés sur tous les aspects de l'École de droit. À bientôt et merci.

## **II. POINT D'ETAPE RELATIF A CIVICA : PREPARATION DE LA PHASE 2 (2022-2026)**

**Jeanne LAZARUS**

Nous allons accueillir Kate VIVIAN, directrice des affaires internationales par intérim. Elle est accompagnée d'Aurélien KREJBICH qui s'occupe du secrétariat de CIVICA.

**Kate VIVIAN**

Bonjour à toutes et à tous. Merci beaucoup pour votre accueil. Merci pour l'opportunité qui nous est donnée de présenter un rapide bilan de la première phase de CIVICA. Nous allons également vous présenter quelques perspectives pour la prochaine phase qui s'ouvrira à partir d'octobre 2022 si tout se passe bien.

Cette phase pilote de trois ans nous a permis vraiment de tester un certain nombre d'activités en format pilote, auprès de différents publics cibles de notre université européenne. Le retour de la Commission européenne sur ces activités qui nous est important, même s'il n'est pas essentiel, est très positif, très reconnaissant et très valorisant par rapport à toutes ces activités qui ont été entreprises. Vous avez un certain nombre de réussites dans la note que je vous ai transmise et que je n'aborderai pas à ce stade, mais je serai heureuse de répondre à vos questions là-dessus.

Tous les objectifs sont atteints pour cette première phase, malgré la pandémie, cela grâce à l'engagement fort des équipes de Sciences Po, mais aussi de tous les partenaires dans cette première phase.

Fin 2021, nous avons eu la publication d'un nouvel appel à projets qui s'ouvre et qui s'appelle le « *roll-out call* » pour les quatre années à venir, avec la possibilité d'une extension de deux années supplémentaires à confirmer. Cette phase introduit quelques changements structurels assez importants. Premièrement, il y a une très forte incitation politique, mais aussi financière, à une ouverture, à un élargissement des alliances existantes, élargissement en termes géographiques, avec une incitation forte à s'élargir à 9 membres *full members*, ce qui voulait dire, pour CIVICA, intégrer deux nouveaux partenaires. L'objectif de la commission, là-dedans, est que 10 % des institutions, des universités d'Europe soient, à terme intégrées dans une Alliance universitaire.

Pour CIVICA, cela signifie intégrer, à partir de la prochaine phase, si nous sommes lauréats, IE University à Madrid et SGH d'économie de Varsovie, qui sont deux partenaires historiques de Sciences Po et qui ont été soutenus par les présidents de l'Alliance. Cela est d'un point de vue structurel. En termes d'activité, cela veut aussi dire, pour les prochaines phases, que nous allons élargir, renforcer, d'abord tout ce qui a été fait et qui a réussi, dans la première phase, et élargir à deux nouveaux *Work Packages* qui ont pour objectif de traiter, en premier lieu, la question de l'engagement de la notion d'identité CIVICA au sein des communautés de CIVICA et, en premier lieu, par les étudiants, cette notion de portage, d'appartenance à une communauté CIVICA. C'est un *work package* qui sera pris en charge par nos nouveaux amis polonais de SGH. Un autre *work package* sera dédié à une forme d'incubation de nouveaux projets innovants qui n'étaient pas forcément permis par la phase pilote, mais qui nous permettront de tester différents formats, de répondre à certains objectifs de la commission, mais sur nos termes. Ce *work package* sera pris en charge par nos amis roumains de SNSPA.

Nous avons quelques autres focus importants que nous proposons de développer pour la prochaine phase. Premièrement, il s'agit de renforcer les outils, les plates-formes, les ressources digitales qui sont mis à disposition de l'Alliance pour soutenir cette notion de campus numérique.

L'autre objectif fort est de renforcer les liens entre nos bibliothèques, de fluidifier les accès, de faciliter les accès. Je sais que c'est un projet que notre directeur porte, en premier chef, parmi d'autres, à savoir cette volonté de pouvoir ouvrir les bibliothèques à toutes les communautés de CIVICA, ce qui nous semble un objectif fort à soutenir.

Nous aurons, également, certains nouveaux cours joints *multicampus courses* qui seront proposés, donc cette vocation de créer du contenu de formation joint.

Un fort accent sera porté sur la mobilité doctorale, post-doctorale et sur celle des chercheurs ; de nouveaux *Summer School* seront soutenus. La recherche engagée par CIVICA Research va continuer à être soutenue.

J'aimerais, très rapidement, avant de vous passer la parole pour vos questions, vous présenter les structures de gouvernance qui ont été mises en place dès le début de cette phase pilote pour soutenir la réussite de CIVICA. Ce fut absolument fondamental, je crois, dans la réussite.

Au niveau de l'Alliance, nous avons un Comité des présidents qui est l'instance décisionnaire finale pour CIVICA. Elle se réunit une fois par an et elle rassemble tous les présidents de l'Alliance. Nous avons, ensuite, un Comité de pilotage stratégique qui se réunit chaque mois, avec un ou une représentante de chaque institution, généralement soit des vice-présidents Affaires internationales, des vice-présidents Recherche. Tout dépend de la structure ou du niveau doyen, en fonction de la structure de chaque université.

Le PDT, le *Permanent Design Team*, est un comité qui soutient le pilotage stratégique de la recherche de CIVICA Research ; il est financé sur Fonds Horizons 2020 et il est coprésidé par Guillaume PLANTIN, notre directeur scientifique ainsi que par le vice-président de recherche de CEU.

Nous avons également un *managing team* qui rassemble les personnes en charge de mettre en œuvre les projets au sein de chaque institution. Ils se réunissent très régulièrement. Tout ceci est soutenu très efficacement par un secrétariat qui est effectivement logé à Sciences Po et qui est dirigé par Aurélien KREJBICH, en tant que directeur exécutif, avec une équipe à plein temps de cinq personnes. Cela est au niveau de l'Alliance.

Au niveau de Sciences Po, nous avons un copil interne réunissant toutes les personnes responsables de chaque *work package* au sein de Sciences Po. C'est surtout au niveau des personnes du Comex.

Nous avons également un manager de projet central qui est logé à la DAJ avec une équipe de trois personnes. Il est vraiment en charge de la gestion et du suivi de projet pour Sciences Po, pour le compte du partenaire Sciences Po que nous sommes.

Trois managers ou trois recrutements ont été réalisés, dont deux pour la direction de l'information initiale auprès d'Amélie ANTOINE AUDO et auprès de l'École de la recherche. Nous avons également une personne au niveau de la direction des systèmes d'information. Tout ceci est pris en charge par les financements Erasmus + et ANR dont nous avons pu bénéficier.

Très rapidement, pour vous donner quelques éléments financiers et budgétaires. Pour la première phase pilote, Sciences Po a obtenu un financement total Erasmus + et ANR de 2,3 millions d'euros, pour les trois années pilotes. La ventilation, en termes de dépenses engagées pour ce budget, a été comme suit : 63 % de cette subvention ont été mis à disposition de ressources humaines. Je vous parlais des recrutements que nous avons pu assurer, 6 personnes à temps plein à Sciences Po ainsi que la prise en charge assez significative d'une valorisation du temps de travail de toutes les personnes qui œuvrent pour CIVICA au sein de l'Institution. Nous parlons d'une formalité de *time sheet* que nous connaissons déjà dans le cadre de nombreux projets de recherche au sein de Sciences Po.

25 % de la subvention ont été dédiés aux investissements en équipements informatiques, notamment l'équipement de salles, à Sciences Po ; près de 850 000 euros ont été investis par Sciences Po et financés intégralement par cette subvention, pour équiper des salles en hybridation. Ce sont, évidemment, des investissements qui perdurent, qui ont été permis par CIVICA et qui perdurent au sein de la maison. 5 %

de la subvention des coûts sont liés aux missions, ce qui est une petite partie très impactée par les questions de crise sanitaire. Nous avons également 7 % de frais de gestion qui sont revenus à Sciences Po. Cela est pour la partie Erasmus + et ANR.

Pour CIVICA Research, l'Alliance a pu bénéficier d'un budget de 2 millions d'euros sur Fonds Horizon 2020, ce qui a permis d'accompagner des projets de recherche durant cette période. Nous souhaitons, bien évidemment, que cela perdure. Nous avons candidaté, évidemment, au prolongement de ces Fonds Horizon 2020, pour le volet CIVICA Research. Il s'agit là de la phase 1.

Un dernier commentaire sur la phase 2 ; le budget global est plus important. Nous avons également plus de membres, mais cela reste, quand même, intéressant d'un point de vue augmentation budgétaire. Cela signifie, probablement, à Sciences Po que les choses sont encore en phase de finalisation d'ici le 22 mars, mais une subvention de 2,5 millions d'euros de la part d'Erasmus + reviendrait à Sciences Po avec un financement ANR que nous espérons. Je ne peux pas le confirmer, aujourd'hui, mais nous l'espérons et l'imaginons, vu la dynamique française, vis-à-vis des alliances européennes. Ce serait très étonnant qu'il n'y ait pas un soutien supplémentaire de la part de l'ANR.

Nous serions sur un budget global plus important, au total, quatre années. Cela permettrait, évidemment, de faire perdurer les recrutements qui ont été réalisés, pour la première phase, et probablement de recruter deux à trois personnes nouvelles, pour le compte de Sciences Po, au service de CIVICA, mais aussi au service de Sciences Po, plus largement.

Je reste à votre écoute, pour vos questions ou commentaires.

### **Simon CORDONNIER**

Merci pour cette présentation et pour tous ces éléments. J'ai deux questions. Ma première question porte sur l'ordre de grandeur des montants. J'avais cru comprendre, dans la phase pilote, que c'était vraiment une phase pilote pour initier quelque chose qui avait vocation à croître très nettement. Or, si c'est confirmé, nous voyons bien qu'il n'y a pas un saut énorme en termes de montant par consortium d'universités. Nous pouvons imaginer que l'appel va croître en termes de nombre de consortiums d'universités financées faisant suite à l'appel pilote. Pour CIVICA, en l'occurrence, les sommes ne sont pas considérablement plus élevées qu'elles l'étaient, la fois précédente. Y a-t-il, là-dessus, des perspectives dans le temps, d'une croissance forte ?

Concernant le recrutement à venir, sous quel statut seront-ils ? Derrière cette question, il y a l'interrogation de tous ces financements sur projets qui portent plutôt à recruter des CDD puisque l'engagement financier est évidemment limité dans le temps. Or, nous ne pouvons pas prolonger ces CDD éternellement. Nous les formons et ils nous quittent. Comment pouvons-nous transformer cela ? Il y a des modalités ; Aurélien, évidemment, est en CDI à Sciences Po et est financé, en partie, par CIVICA et est mis à disposition, etc. ; c'est également le cas de Franck, d'une partie de l'équipe. Comment pouvons-nous faire en sorte d'aller plutôt vers des CDI quitte à ce que nous nous engageons, en n'étant pas complètement certains, en tant qu'Institution, que ce sera financé éternellement, pour avoir des gens sur lesquels nous pourrions compter dans le temps, plutôt que des CDD qui nous quittent rapidement ?

### **Emeric HENRY**

Merci beaucoup pour la présentation. J'ai l'impression que c'est un grand succès au niveau des étudiants. Les très nombreux cours à distance sont beaucoup appréciés. En revanche, pour la recherche, j'ai un peu plus de réserve dans le sens où nous devons coordonner des équipes qui sont, quand même, très loin. Le coût est assez fort. Jusqu'ici, les montants étaient faibles ; nous parlons de 40 000 euros sur trois à six institutions, par projet. C'est quand même très compliqué. Y a-t-il vraiment une perspective possible, étant donné cette distance et ce problème de coordination ?

Ma deuxième question porte sur les partenaires. Par exemple, si nous prenons le cas espagnol, ce n'est pas le partenaire le plus naturel ; nous aurions pu penser à Pompeu-Fabra et à d'autres, à Madrid. En

l'occurrence, nous avons une école qui est vraiment une *Business School*, qui fait principalement des MBA et de doubles MBA. Pompeu-Fabra a-t-il refusé ? Quel est le processus pour arriver à cela ?

### **Jeanne LAZARUS**

Merci. Je voudrais prolonger la question de M. HENRY. Dans la présentation, je n'ai pas réussi à bien voir combien de cours, exactement, ont été montés, combien d'étudiants sont concernés. J'ai un peu, moi aussi, le même sentiment. Mon expérience fut que nous avons cherché à monter des cours, mais que nous avons eu beaucoup de mal à créer des cours avec la contrainte de trouver des partenaires, sur les mêmes sujets, avec des possibilités d'emploi du temps, etc. La quantité de contraintes est assez importante. Je ne sais pas combien de cours existent exactement aujourd'hui. Du côté de la recherche, effectivement, je rejoins M. HENRY, comme le choix des partenaires n'est pas forcément très limpide. Peut-être que d'autres disciplines ont plus de liens existants avec ces universités, mais le choix des universités n'a pas forcément été discuté avec la faculté permanente. J'imagine que vous aviez également beaucoup de contraintes dans ce cadre.

### **Kate VIVIAN**

Au global, sur la prochaine phase, sur les quatre années confirmées, le budget global, pour CIVICA, double avec l'intégration, certes, de deux nouveaux partenaires, mais le nombre de partenaires ne double pas. Nous atteignons, pour CIVICA, au niveau de l'Alliance, si tout se passe bien, une subvention Erasmus + de 14 millions d'euros à la différence des 6 millions d'euros obtenus pour la première phase. Il y a vraiment un doublement et c'est assez significatif.

Nous attendons, tout de même, pour Sciences Po, avec certes une période d'une année supplémentaire, que le budget global double également. Nous avons maintenu notre part proportionnelle au sein de ce budget de Sciences Po par rapport à toutes les autres... nous sommes confirmés en tant que coordinateurs. In fine, avec une année supplémentaire, certes, je l'entends, le budget global doublera. Je voulais absolument vous préciser, sur les deux années qui ne sont pas encore garanties parce que le fonctionnement de la Commission européenne ne permet pas de s'engager tout de suite sur six ans, que l'objectif est bien 4+2. Cela est dit, mais ce n'est pas encore écrit. Il est attendu, pour ces deux années supplémentaires, qu'il y ait une montée en puissance considérable, financièrement, justement dans cette logique, comme tu le disais, d'accompagnement de la dynamique et d'accompagnement du renforcement des activités qui doivent croître. C'est ce que nous attendons, mine de rien. Je crois que les perspectives sont plutôt prometteuses là-dessus.

Sur la question des recrutements, effectivement, ce sont des recrutements en CDD. Ce sont des CDD qui, pour la prochaine phase, nous l'espérons, puisque nous sommes dans une phase où nous pouvons commencer tout de suite, voir perdurer... cela permettra de prolonger les CDD, tout de suite, de quatre années. Les personnes qui sont avec nous depuis deux à trois ans pourront finalement, être prolongées sur quatre années et, nous l'espérons bien, sur deux années. Ce sont des CDD assez considérables. Tu as raison, nous avons investi du temps et de l'énergie dans leur formation et leur accompagnement. Nous espérons que Sciences Po pourra en bénéficier ainsi que les personnes pourront bénéficier d'un sentiment d'appartenance à notre communauté que nous travaillons fortement.

La question du statut légal CDD, hélas, ne peut pas être réglée à notre niveau parce que le financement, effectivement, n'est lié qu'à des questions de financements sur projets. Je comprends la question. Pour le cas de CIVICA, en particulier, nous sommes plutôt dans une situation un peu plus confortable parce que sur les périodes assez longues, mine de rien, en termes de projet.

M. HENRY, merci pour ces questions. Effectivement, je crois que le retour sur expérience des étudiants... je le redis, c'était une phase pilote et cela va rejoindre la question de Jeanne. Nous étions sur une période où nous avons une première année vraiment de déroulement de base de savoir comment nous avons envie de travailler ensemble. Nous sommes vraiment en phase active, de mise en œuvre de nos activités, depuis deux ans. Les quelques premières expériences que nous avons, dans ce cadre, pour les étudiants, étaient plutôt réussies. Nous avons encore des choses à améliorer. Cela est certain. Je pense

que notamment, aux *multicampus courses* qui étaient un *flagship*, qui a été lancé à l'automne 2021. Nous venons de recevoir les évaluations. Nous constatons que des choses vont bien et que nous devons faire évoluer d'autres choses. Cela était tout l'objectif de cette première phase. Nous testions ; nous mettions en œuvre de nouveaux formats que nous devions accompagner. Je vous rejoins et je renforce la volonté d'aller plus loin pour ce qui est de l'expérience étudiante.

Madame la Présidente, sur votre question, trois *joint courses* ont été lancés dans le cadre de CIVICA et concernent Sciences Po et un *multicampus course* qui concerne huit institutions, actuellement, en phase une.

Concernant la partie recherche, vous avez raison. Guillaume nous rejoint ; nous le disons régulièrement, le budget qui a été dédié à CIVICA Research n'est pas à la hauteur, effectivement, de ce que vous avez l'habitude d'avoir sur ces projets, d'autant plus qu'ils sont très complexes à gérer, sur multi-institutions. Il y a aussi une logique, pour cette première phase Horizon 2020, de *seed money*, de commencer à construire une communauté de recherche commune, de commencer à accompagner ces premiers partenariats. Guillaume, tu pourras, peut-être, dire quelques éléments sur les perspectives à venir, dans le cadre de CIVICA Research, qui, nous l'espérons, sont aussi prometteuses, comme ce sera le cas pour Erasmus +, dans cette phase, sur une volonté d'aller plus loin.

Madame la Présidente, je vous ai répondu sur la question du nombre de cours. Sur la question de partenaires, M. HENRY, c'est une question jointe, effectivement, pour vous dire la manière dont nous avons œuvré pour proposer à ces deux nouveaux partenaires de nous rejoindre... ce fut bien CIVICA qui leur a proposé une adhésion. Personne ne nous a dit non. C'était vraiment une volonté. Nous avons été très proactifs et très en amont du processus, dès lors que nous avons su que la commission a incité fortement à un élargissement. Pour atteindre ce budget de 14 millions, il y avait l'exigence d'élargir à neuf membres sinon nous étions plutôt sur un budget de 8 millions, ce qui n'aurait pas du tout permis d'atteindre cette volonté d'être dans une phase de croissance. Nous avons donc choisi cet axe de suivre cette incitation forte de la commission.

Nous avons donc quelques contraintes, effectivement. CIVICA est une université spécialisée en sciences sociales ; tous nos partenaires sont spécialisés en sciences sociales. Nous avons choisi, dès le départ, de n'intégrer aucune université *comprehensive* au niveau de l'Europe parce que notre valeur ajoutée, notre spécificité qui est signalée et soulignée dans les rapports de la commission et dans la réussite de nos activités, est cette spécificité en sciences sociales. Pour nous élargir, nous voulions garder cette base et ne proposer qu'à des universités spécialisées en sciences sociales.

Deuxième facteur, il fallait que ce soient des universités non encore dans des Alliances. C'est une contrainte forte.

Nous avons une troisième, non pas contrainte, mais volonté, d'être dans une diversification géographique également. Nous avons, très tôt, visé la Pologne qui est un État membre très important pour l'Union européenne et qui nous permettait de nous élargir encore plus, à l'est. L'Espagne nous semblait également un choix très fort, d'un point de vue géographique. Cela était la base de travail sur laquelle nous partions. Nous avons travaillé, au niveau de l'Alliance, au niveau du *steering committee*, dont je vous parlais précédemment, sur toute une série d'options possibles. Il est vrai, très rapidement, qu'AI Madrid, qui est une université, aujourd'hui, qui a commencé sa trajectoire en tant que *Business School* uniquement a, aujourd'hui, une très grande École d'affaires internationales, une École d'architecture ; elle s'ouvre de plus en plus et elle a vraiment une vocation et une volonté « d'universitiation » que nous connaissons également... elle est vraiment dans cette dynamique. AI University et SGH Warsaw ont été très rapidement identifiés comme partenaires privilégiés, prioritaires, avec, effectivement, une tendance business économie importante. Nous le constatons. Je dirais qu'il y a eu quasi un choix unanime de toute l'Alliance de dire que nous souhaitons nous élargir, que ce sont les meilleurs candidats et qu'il convenait d'avancer avec eux. Qui est celui d'une force économie business réelle et qui n'empêche pas, éventuellement, de s'élargir vers d'autres partenaires associés en sciences sociales qui pourraient venir renforcer ce volet.

**Jeanne LAZARUS**

Merci beaucoup. Peut-être, Guillaume PLANTIN si vous voulez dire un mot sur CIVICA Research.

**Guillaume PLANTIN**

Volontiers. CIVICA Research, malgré le budget très modeste, puisque 2 millions, c'est la taille d'une ERC individuelle, fonctionne assez bien. Il y a énormément de *good will*. Les partenaires ont des conceptions assez proches de la recherche. Il y a vraiment une envie de développer des choses ensemble. La principale faiblesse, pour l'instant, relative, est, compte tenu de l'organisation de CIVICA par thèmes - environnement, démocratie au 21e siècle, etc. - la sociologie, la science politique et l'histoire ont été plus actives que les disciplines de business et management et que l'économie, ce qui est un peu dommage puisqu'il y a de très beaux départements en économie et *Business School* au sein de CIVICA. C'est ce que nous allons essayer de faire évoluer, à l'avenir, essayer d'être plus inclusifs vis-à-vis de ces disciplines. Nous espérons, bien sûr, qu'il y aura un prochain *call* Horizons Europe ou d'autres *call*, sous d'autres formes, qui seront plus ambitieux et qui nous permettront de financer davantage ce que nous sommes en train de développer.

**Jeanne LAZARUS**

Merci beaucoup. Nous allons vous remercier pour cette présentation et ces informations. Cela était très important. Merci et bon courage pour le *call*.

**Kate VIVIAN**

Merci beaucoup,

### III. PRESENTATION DU PARTENARIAT AVEC MCCOURT INSTITUTE

**Jeanne LAZARUS**

Ce point a également beaucoup à voir avec les questions de recherche. Il s'agit de la présentation du partenariat avec McCourt Institut. Maxime MARZIN, directeur du centre pour l'entrepreneuriat va nous présenter l'avancement du projet. Nous en sommes ravis.

**Maxime MARZIN**

Merci beaucoup. Je vais vous présenter le cadre posé par la convention signée avec la fondation McCourt Institut. Cela nous permettra d'ouvrir sur les perspectives à venir puisque c'est un partenariat qui durera 10 ans.

Frank McCourt est un entrepreneur américain qui a fait fortune dans le BTP immobilier et le sport. C'est l'actuel propriétaire de l'Olympique de Marseille. Frank McCourt est un Alumnus de Georgetown Univ. C'est le mécène principal fondateur de la McCourt School of public policy à Georgetown.

Ses activités philanthropiques se répartissent essentiellement en trois pôles ; il a donné 200 millions de dollars à Georgetown pour développer l'École d'affaires publiques, 50 millions de dollars pour *The Shed* qui est une salle de spectacle événementiel au sein de Manhattan, à New York. Ce qui nous intéresse plus directement est le *Project Liberty* auquel il compte consacrer un quart de milliard de dollars. Frank McCourt, 68 ans, a une cause qui lui tient à cœur ; il pense que les technologies, notamment les technologies digitales n'ont pas tenu la promesse qui était celle de libérer une économie, d'avoir une capacité *d'empowerment* des individus ; au contraire, il constate une hyper concentration des pouvoirs, à la fois économique et d'influence. Pour le dire avec une image, pour lui, la prise du Capitole du 6 janvier 2021 est un peu l'aboutissement de l'économie digitale, si nous la laissons faire, sans entrave, si nous ne regardons pas ce qui s'y passe.

Il souhaite examiner les phénomènes digitaux et développer des solutions afin d'éviter ces effets d'hyper concentrations sur la technologie digitale. Pour cela, il a lancé trois initiatives. Pour commencer, il développe une technologie qui est un système décentralisé. C'est un nouveau protocole Internet qu'il

appelle DSNP. Il a créé une ONG qui a vocation à fédérer, à animer les gens qui partagent cette idée que quelque chose ne va plus dans la technologie digitale.

La Fondation McCourt Institute, dont je vais parler maintenant, a, comme objet, le financement de la recherche en sciences sociales sur le thème de la technologie et la société. Les deux premiers partenaires sont Sciences Po, pour 25 millions de dollars, et Georgetown. C'est une fondation type *private charity* à laquelle il a consacré, lui-même, 75 millions de dollars. Une gouvernance est en train de se mettre en place, avec un *advisory board* auquel Sciences Po et Georgetown, en tant que premiers partenaires, siégeront de droit.

Le projet n'a pas tout à fait commencé de cette façon. Les premières discussions ont commencé il y a deux ans, dans à peu près toutes les directions possibles. Au départ les discussions étaient pilotées par Yann ALGAN pour le compte de Sciences Po puis par Cornélia WOLL à partir de début 2021. Cela aboutit, en mai 2021, à la validation en Comité des dons du projet et du profil de Frank McCourt puis une validation en Conseil d'administration de la FNSP, le 18 juin. Tout de suite après s'en est suivie la signature d'une lettre d'intention, un accord de principe, puis une première rencontre de type séminaire et, finalement, fin 2021, une convention pour amorcer le partenariat et un premier décaissement. Je vais donner le détail sur le partenariat en lui-même, la structuration telle qu'elle est inscrite dans la convention. Il s'agit d'un montant de 2,5 millions de dollars par an, pendant 10 ans, de 1,959 million de dollars consacrés à des l'appel à projets scientifiques, de 250 000 dollars pour la gestion de ces appels à projets et de 3 millions de dollars pour du *namings* dans le cadre du financement de la campagne du 1, Saint-Thomas.

Nous nous rendons compte que le cœur du partenariat sont les appels à projets. C'est ce qui va structurer la nature du partenariat. Il y a une grande flexibilité ça peut être de la recherche-action ; cela peut inclure des activités pédagogiques, les écoles. Il faut que ce soit, en revanche, des projets de recherche nouveaux ; c'est un impératif. Et si possible, il faut réfléchir à des possibilités d'application des produits de la recherche et, éventuellement, à faciliter les liens institutionnels avec l'université de Georgetown.

Concernant l'éligibilité en termes de dépenses prévue par la convention, est éligible tout ce qui permet le développement des projets de recherche nouveaux. Cela va des doctorants aux chercheurs, aux professeurs invités, aux assistants de recherche, aux vacataires, mais aussi à l'activité étudiante, la pédagogie dans les écoles et les activités de transformation de la recherche que nous pourrions appeler « les activités de sciences sociales appliquées », la recherche d'applications des productions de la recherche financée par ce partenariat. Les équipes peuvent être hybrides, avec des chercheurs de la faculté permanente associée, par exemple, et des chercheurs externes.

Il faut toujours que le projet soit porté par un membre de la faculté permanente, mais, évidemment, il peut s'associer avec tous les types de partenariats que j'ai évoqués, internes ou externes, pour développer son projet.

La convention prévoit un organe de gouvernance qui s'appelle le *steering committee*. Il a l'objectif de donner les orientations stratégiques du partenariat, de sélectionner les projets et d'interagir officiellement avec les porteurs de projets, notamment de leur demander des comptes. Le reporting doit être fait entre les porteurs de projets et le Comité de pilotage.

Quelques détails sur ce comité ; il est prévu que la majorité des membres soient nommés par Sciences Po. Sur un total de 10 membres. Sciences Po est représenté par cinq membres plus un membre de la Fondation de Sciences Po aux États-Unis qui nous a notamment aidé pour le montage de ce projet. Je vais vous donner le détail de la constitution du comité, mais il est à retenir que Sciences Po et la "famille" de Sciences Po ont la majorité des voix dans ce comité.

Quatre membres sont réservés à l'Institut McCourt plus un ou une représentante de l'université de Georgetown. Il y aura donc un membre représentant de Sciences Po American Fondation. Je vous laisserai regarder les membres de ce premier Comité de pilotage sur lesquels il est établi que les mandats sont valables un an et renouvelables une fois.

Nous allons aller vite sur l'appel à projets. Mais sachez que nous avons l'obligation, dans cette phase 1, de lancer un appel à projets et d'avoir des promesses d'adjudication avant la fin 2021, ce qui nous a incités à lancer ce premier appel à projets en octobre pour pouvoir faire une première communication aux adjudicataires fin décembre, début janvier.

En tout, huit projets ont été financés par ce premier appel à projets. Je voudrais indiquer, pour conclure qu'à la suite de l'intervention du directeur, lors de sa première entrevue avec Frank McCourt, nous avons

obtenu que le financement McCourt finance également le recrutement de 3 *tenure tracks* de la faculté permanente. Ce n'était pas forcément dans les discussions depuis deux ans. C'est un exemple que je peux donner pour faire la transition avec la suite de nos discussions. J'ai posé un cadre que nous pouvons appeler « l'année zéro ». Nous avons avancé, dans une configuration un peu « commando » lors de cette année Zéro. Mais, la qualité de la relation avec le partenaire fait que, typiquement, cette ligne budgétaire qui a été sanctuarisée pour financer trois membres de la faculté permanente est le produit d'une discussion nouvelle engagée par la FNSP. La fondation McCourt Institute est très ouverte à ce que nous fassions évoluer le cadre, à partir du moment où elle comprend avec quel objectif nous proposons des choses nouvelles.

Je vous remercie. La présentation est à l'année zéro. Je suis prêt à répondre à vos questions pour les années à venir.

### **Jeanne LAZARUS**

Pour les 10 années qui viennent ! Nous avons de nombreuses questions.

### **Hugo JEAN**

Merci pour votre présentation. J'aimerais avoir des éléments complémentaires sur les détails de la conclusion de cet accord. Pour l'heure, notamment, les étudiantes et les étudiants ne sont pas représentés au sein du Comité des dons, même si c'est en voie de réalisation. J'aimerais que nous revenions sur les contreparties qui peuvent exister sur le partenariat. Nous pensons, notamment, à l'accord de *naming* qui a été mis en place sur le campus Saint-Thomas.

Nous voulions savoir comment cela est organisé, notamment du point de vue de la convention. Nous avons cru comprendre, du coup, qu'il y avait un accord sur 10 ans. Cependant, lorsque nous regardons le calendrier de la présentation et si nous le comparons au calendrier des travaux du campus Saint-Thomas, il y a une différence, une sorte de latence entre ces deux calendriers. Cela nous donne la sensation que ce bâtiment était, à l'origine, prévu pour un autre usage. Du coup, nous voulions savoir si une contrepartie était arrivée entre-temps. Cette convention de *naming* et cette contrepartie, que vont-elles devenir, une fois le terme de 10 ans achevé ? Est-il prévu des évolutions ? Y a-t-il des réflexions à ce sujet pour prolonger le partenariat long terme ?

### **Yoann LEROUGE**

Un mot très général sur ce partenariat. C'est un très beau partenariat qui, je pense, va fortement bénéficier à Sciences Po pour son volet international, mais aussi pour les sujets spécifiques qui seront traités, qui sont des sujets d'avenir. Il n'y a aucun doute là-dessus. Une question pratique ; si je reprends la note, il est précisé qu'il a déjà été décidé le recrutement de trois chercheurs en *tenure tracks*, financés dès 2022. J'ai une question par rapport à la présentation du budget. Sur quel budget seront mis ces trois chercheurs ? Ces trois chercheurs vont-ils travailler seulement en silos avec l'Institut ou bien y aura-t-il des partenariats de l'enseignement, pour ces chercheurs, avec les autres écoles et d'autres propositions d'enseignement de Sciences Po ? Merci.

### **Jeanne LAZARUS**

Merci. Je vais prolonger cette question sur ces trois recrutements. Savons-nous déjà dans quelles disciplines, dans quels centres de recherche, etc... ? Savons-nous comment cela doit être discuté collectivement ? J'en profite pour poser quelques autres questions dont je me fais l'écho. Il y a eu une interrogation au moment du choix des projets que vous nous avez montrés. Nous avons encouragé toutes les disciplines à candidater, notamment des chercheurs et des chercheuses, pas du tout spécialistes ou pas forcément initialement spécialistes des questions numériques. L'idée de Frank McCourt est précisément de montrer les enjeux du numérique là où on ne les attend pas. Je vous avoue qu'il y a eu une petite déception avec le sentiment que des chercheurs et des chercheuses, déjà positionnés sur ces sujets, ont reçu l'approbation du comité, donc, le sentiment, pour les autres qu'il y avait en réalité peu d'espoir, finalement, que leurs projets, trop éloignés initialement soient retenus. Je voulais savoir si cela



peut évoluer dans le futur. Je m'interroge, également, sur le *steering committee*. J'ai l'impression qu'il a plusieurs rôles en même temps, c'est-à-dire un rôle de pilotage tout à fait nécessaire d'un montage complexe avec plusieurs parties et la partie scientifique puisque, finalement, dans la liste... je ne connais pas les spécialités des personnes, côté américain, mais en tout cas, je ne vois que quatre noms de personnes qui sont des scientifiques. Je me demande si nous ne pourrions pas découpler un peu en ayant à la fois, d'un côté, une expertise scientifique et, de l'autre, une expertise pour toutes les autres questions.

### **Emma SALLEY**

Nous avons deux questions. Lorsque nous observons les détails des frais, nous avons 250 000 dollars par an dédiés à la gestion administrative du don. Nous aimerions savoir à quoi serviront ces 250 000 dollars exactement. Nous posons également une question ; comme toujours, dans le cadre de ce genre de partenariat, ce qui nous interroge est la question de l'indépendance de la recherche. Vous avez, notamment, souligné le fait que certains projets ont été écartés, peut-être un peu à votre surprise, alors qu'il y avait eu un encouragement pour que différentes disciplines y participent. Cela nous met un point d'alerte. N'y aura-t-il pas une orientation trop forte vers certains sujets du fait de ce partenariat signé ? Globalement, nous voyons qu'il y aura une forme de droit de regard puisque les porteurs de projets vont devoir faire des rapports réguliers au comité. Nous posons donc des questions sur l'indépendance de la recherche dans ce cadre.

### **Jeanne LAZARUS**

Merci. Guillaume PLANTIN est avec nous pour répondre à ces questions. Je vous laisse répondre, peut-être tous les deux.

### **Maxime MARZIN**

Je te laisserai répondre sur la partie recherche, bien évidemment. La contrepartie, dans le cadre de la convention de *naming*, est claire, à savoir que nous affichions le nom du partenaire, sur un mur, comme cela est le cas ici, sur une vitre. Le bâtiment pavillon de l'innovation, depuis le début, est consacré aux activités entrepreneuriales et aux activités qui essaient de transformer la production de la recherche en actif d'innovation, potentiellement utile pour nos partenaires. Ces activités sont, de toute façon, nourries de différents partenariats, que l'incubateur ou le centre pour l'entrepreneuriat peut avoir avec d'autres fondations ou des partenaires industriels. En l'occurrence, ce projet va générer beaucoup de nouvelles connaissances en recherche. Nous allons utiliser une partie de l'espace, ici, pour continuer à faire ce que nous avons l'intention de faire, c'est-à-dire transformer la production scientifique en actif d'innovation à destination de partenaires extérieurs. Sur cela, il s'avère, que la contrepartie du *naming* est le fait d'avoir le nom affiché. En revanche, pour le pavillon de l'innovation, il n'y a pas de distorsion de la fonction du pavillon d'innovation du fait de l'arrivée de ce partenariat.

Sur l'intégration et les choix des projets, avant de passer la parole à Guillaume et à Cornélia, je peux dire que nous avons été, dans ce cadre, dans une configuration que nous pourrions qualifier de « commando ». Il y avait un objectif, dans une année 2021, assez compliquée. L'objectif était que nous puissions lancer un appel à projets quasiment en même temps que Georgetown en 2021. Cet objectif était une condition sine qua non pour que la convention puisse être signée. Le partenaire voulait qu'il y ait une symétrie et voulait gagner un peu en *momentum* en ayant ces deux signatures en même temps.

Le premier appel à projets que nous avons fait, bien sûr, était opportuniste dans le bon sens du terme. Nous n'avons pas eu le temps de nous préparer, peut-être, à des offres plus intégrées. Nous n'avons peut-être pas eu le temps de faire la pédagogie nécessaire, y compris auprès de la Fondation, pour expliquer ou mieux expliquer comment telle discipline pouvait contribuer à la connaissance nouvelle, y compris sur des thématiques technologiques, si ces disciplines ne sont pas reconnues pour être spécialisées dans la technologie. Le partenaire est totalement ouvert à cela. Nous avons juste manqué de temps. C'est pour cela que j'appelle cela « l'année zéro ». Nous allons maintenant avoir ce temps. À mon avis, il faut retourner au contact de la Fondation, expliquer ce que nous essayons de mettre en place et ce que nous essayons de faire et, d'une certaine manière, mieux coordonnée, en transversal, nos offres

pour que nous ayons des projets plus inclusifs, à la fois en termes disciplinaires et en termes d'inclusion des écoles, des activités pédagogiques.

Pour le futur, ce que je peux partager avec vous est que c'est une formation qui vient de se créer. Elle est très consciente d'être, elle aussi, en train d'apprendre en marchant. Nous, dans ce type de partenariat, nous sommes nouveaux également. À chaque fois que nous nous approchons d'elle avec des idées, nous avons l'impression que la fondation McCourt Institute nous prend au sérieux. À chaque fois, cela se passe plutôt très bien. Je pense que c'est à nous de nous structurer. C'est à nous de regarder en interne et de faire des propositions. Ils savent qu'ils doivent apprendre en marchant avec nous. Guillaume, je te laisse répondre sur la partie scientifique.

### **Guillaume PLANTIN**

Sur la question des *assistant professors*, nous les appelons, par commodité « *assistant professors McCourt* », mais ce sont des *assistant professors* comme les autres. Ils sont recrutés exactement selon les mêmes modalités. Ils ont les mêmes charges d'enseignement. Ils sont promus et évalués selon exactement les mêmes modalités que les autres *assistant professors*. Ils sont complètement libres de mener les recherches qu'ils souhaitent. Il n'y a aucune obligation de satisfaire qui que ce soit. Ce qui en fait des *assistant professors McCourt*, c'est, d'une part, qu'une partie des ressources que nous recevons à l'Institut McCourt servira à financer leur salaire. J'insiste sur le fait que l'évolution de carrière sera complètement indépendante de l'évolution de ces financements. Cela reposera uniquement sur leurs performances en matière de recherche et d'enseignement. Bien sûr, c'est aussi le fait que les fiches de poste, les Comités de sélection et les gens que nous avons essayé de recruter sont des gens qui s'intéressent aux mêmes sujets que ceux de l'Institut McCourt. C'est en cela que ce sont des postes McCourt.

Sur les trois postes, comme il s'agissait de seulement « trois postes » et que nous n'avions pas le temps de les inclure dans le plan de recrutement à venir, puisque l'actuel vient à sa fin l'année prochaine, nous sommes allés un peu rapidement. Il y a une tentative de recrutement en économie parce que le marché junior, le marché du travail pour les jeunes doctorants en économie est très serré. Il se tient pendant six semaines, entre janvier et février. Si nous n'y allions pas maintenant, nous étions obligés d'attendre un an. Une offre est en cours qui n'est, pour l'instant, ni acceptée ni refusée, de quelqu'un de Columbia.

L'autre discipline est en *computational social sciences*. Dominique CARDON y travaille. Je ne sais pas s'il est revenu vers toi, Jeanne. C'est quelque chose qui me tient à cœur. Je pense, personnellement, qu'il n'est pas possible de se positionner comme leaders sur les questions du numérique si nous n'avons pas des membres de la faculté permanente qui sont informaticiens. Je pense donc qu'il faut que nous recrutions des membres de la faculté permanente, informaticiens, qui connaissent également les sciences sociales. *Computational social sciences*, c'est un peu un mot « valise », mais ce sont des gens qui savent traiter des données très grandes et très complexes, qui connaissent les techniques de pointe et qui comprennent également les sciences sociales. Ce sera nouveau, pour nous, de recruter ces profils. Il faut donc le faire prudemment. Avec Dominique, nous travaillons sur les fiches de poste, des règles d'évaluation, de *tenure*, etc.

Le troisième profil auquel nous allons réfléchir est un juriste. Dans les problématiques qui intéressent l'Institut McCourt, il y a des dimensions juridiques évidentes, très importantes. L'École de droit peut bénéficier d'un renforcement sur ces sujets. Voilà ce que nous faisons pour les *assistant professors*. Nous orientons leurs sujets d'intérêt. Ce sont des *assistant professors* comme les autres.

Pour l'appel à projets, je pense que beaucoup de gens ont été déçus. C'était extrêmement sélectif. J'ai été impressionné par l'enthousiasme de mes collègues. Il y avait énormément de projets. Je ne me souviens plus du nombre total... sur 31, nous en avons retenu huit. Nous avons appris un peu en marchant puisque nous avons monté ce comité très vite. De mon point de vue, il n'y a pas de souhait d'exclure telle ou telle discipline.

### **Mathias VICHERAT**

Juste pour rebondir sur les créations de postes, nous avons pris cette décision rapidement parce que l'idée était d'aller vite pour économie et le droit ; pour le poste de data *sciences*, par ailleurs, c'est un CDD, en réalité, qui sera transformé en CDI. Nous allons continuer. Il y a, évidemment, non pas des « postes McCourt », mais chacun est rattaché à un département, un centre qui travaille avec le Medialab qui peut jouer un rôle autour de ces sujets.

L'appel à projets a été fait. Nous avons un peu « essuyé les plâtres » parce que c'était la première fois, mais nous ne pouvons pas dire qu'il n'y a pas de représentativité des lauréats. Il y a, à la fois, le Medialab, l'OSC, deux projets pour les économistes, un CEVIPOF et pour l'École de droit. Certes, il n'y a pas l'Histoire, mais il y a, quand même, quatre des cinq disciplines représentées. Ce qui est bien, comme le disait Guillaume PLANTIN, est qu'il y a eu beaucoup de réponses. Cela montre un attrait pour le sujet. Évidemment, pour le prochain appel à projets, nous sommes sûrs qu'il y aura encore plus de représentativité et de qualité dans les projets qui seront déposés.

### **Cornelia WOLL**

Si je peux juste compléter sur cette impression que nous avons un biais dans la sélection. Je pense qu'il faut vraiment dire, pour le fait que nous avons fait cela, assez rapidement, cela est vrai ; je trouve que nous avons quelque chose de plutôt stable et qui est dans l'intérêt de Sciences Po. La première chose, nous l'avons dit, mais les membres du Comité de pilotage sont en majorité de Sciences Po. Sur la partie scientifique, Jeanne, cela ne voit peut-être pas, la majorité a un profil scientifique ; il y a Guillaume PLANTIN, moi-même, Xavier RAGOT, Pierre FRANÇOIS, Mary ACKERSON qui est une universitaire de Georgetown. Nous discutons avec le partenaire, mais nous ne voyons pas, par écrit, l'évaluation de l'excellence scientifique qui ne se fait que par les membres qui ont ce profil scientifique. Dans la sélection des projets, il y a également l'impact potentiel d'un résultat de recherche, lorsque nous discutons avec les partenaires et qui ont plus de compétences dans l'appréciation de cet impact. Nous avons eu la chance d'avoir 32 projets vraiment excellents. Nous étions tous impressionnés, y compris *I'US Foundation* qui a dit qu'elle ne savait pas que nous avions tant de compétences sur le numérique. Nous avons donc une matière très riche, avec, forcément des déçus, mais qui inclut des projets de cinq disciplines différentes ; le directeur vient de le dire. Le biais, oui... il est vrai que des gens ont travaillé déjà sur le numérique et, quelque part, cela est normal, car nous sommes plus convaincants lorsque nous pouvons travailler sur quelque chose que nous connaissons, dont les impacts, et sur la manière dont nous pouvons le mener sur plusieurs années. Cela était important pour le jury, mais nous n'avons pas choisi uniquement des gens qui avaient une longue expérience dans des projets assez étroits, par rapport au numérique. Il y en a sur la politique électorale ; il y en a sur le droit et la gouvernance. C'est vraiment plutôt large par rapport à ce que nous aurions pu espérer lorsque nous avons lancé l'appel.

### **Guillaume PLANTIN**

J'ai oublié de répondre sur la question fondamentale de l'indépendance de la recherche. McCourt, c'est très clair, c'est ce que nous appelons de la « recherche action ». Que cela signifie-t-il ? Nous ne sommes pas complètement libres de choisir les problématiques qui sont financées. Nous devons faire cela en concertation avec l'Institut McCourt. Cela veut dire que nous devons nous engager à produire des livrables qui permettent d'alimenter le débat public. Ce sont les deux contraintes. En revanche, en matière de liberté académique, il est extrêmement clair, pour moi et pour tout le monde, qu'elle est totale. Je ne sais pas si ce que les chercheurs qui travaillent sur des financements McCourt vont trouver va plaire à McCourt ou non. Je m'en moque complètement. Notre indépendance est complète et totale. Il n'y a aucun doute là-dessus.

**Maxime MARZIN**

Rapidement, sur les 250 000 dollars, sur les coûts éligibles, il n'y a pas les frais de gestion. Les coûts sont ramenés et centralisés sur cette ligne de 250 000 dollars pour accompagner la gestion scientifique de chacun des projets.

Sur la *steering committee*, trois en un, c'est un sujet, là encore, dans un cadre posé au-dessus. Il est tout à fait possible de se structurer pour éviter d'avoir ces effets de télescopage sur les trois *steering committee*.

**Jeanne LAZARUS**

Merci beaucoup. Merci d'être venus nous présenter ce partenariat. Je pense que nous aurons d'autres occasions...

**François HEILBRONN**

J'avais juste une remarque et une question rapide. Pour la remarque, félicitations pour avoir su mobiliser une fondation de cette ampleur et de cette envergure avec des montants aussi importants. C'est un rêve que Sciences Po avait, depuis longtemps, de faire appel à des fondations d'importance pour financer la recherche à Sciences Po. Je pense que c'est une très bonne chose. Au-delà de ce financement important, cela peut être l'ouverture d'un chemin pour d'autres fondations qui peuvent financer notre recherche à Sciences Po.

Concernant la question, en regardant la liste des projets, des disciplines, des matières, je comprends que le projet est sur la liberté des données numériques et sur l'influence des réseaux et de la transformation digitale de notre économie. J'ai surtout vu des sciences politiques, des sciences sociales des sciences économiques, ce qui est tout à fait pertinent. Je n'ai pas vu de business. Je n'ai pas vu de sujets traitant de l'École du management. La transformation digitale des entreprises est un sujet clé. La transformation digitale des entreprises et l'atteinte aux libertés sont aussi un sujet clé. Pour prendre un exemple, L'Oréal, qui ne vend que du shampoing, du cosmétique et des parfums, fait 30 % de son chiffre dans le digital, aujourd'hui. Il est en train de développer des miroirs intelligents qui vous donneront des conseils cosmétiques, mais qui auront toutes vos données personnelles, sur votre peau, sur votre regard, sur votre façon de vous maquiller. N'est-ce pas une réflexion qu'il faut avoir ? Dans la recherche, à Sciences Po, ne pourrions-nous pas associer l'École du management sur des questions de recherche sur la gestion des libertés publiques et du Big data, au sein des entreprises ?

**Guillaume PLANTIN**

Deux écoles, de mémoire, ont soumis des projets. L'EMI n'en faisait pas partie. Vous avez entièrement raison. Le tournant du numérique est, pour les entreprises comme pour les pouvoirs publics, un des sujets phares. Une soumission future serait extrêmement bienvenue.

**Jeanne LAZARUS**

Merci. Beaucoup de projets, pour la suite.

**IV. ADOPTION DU PROCES-VERBAL PROVISOIRE DE LA SEANCE DU  
14 DECEMBRE 2021**

**Jeanne LAZARUS**

Nous passons à l'adoption du procès-verbal de la séance du 14 décembre 2021. Y a-t-il des procurations ?

**Ismahane GASMI**

- Mme BERTRAND DORLEAC donne procuration à Mme LAZARUS.
- Mme GAILLE donne procuration à M. CHATRIOT.

- M. URIOSTE donne procuration à M. KHALIFA.
- M. BULTINGAIRE donne procuration à Mme SALLEY.

### **Jeanne LAZARUS**

Merci. Y a-t-il des votes contre ? Y a-t-il des abstentions ?

*Le procès-verbal du 14 décembre 2021 est adopté à l'unanimité.*

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

### **Jeanne LAZARUS**

Je vous redis, pour ceux qui n'étaient pas encore arrivés, que la prochaine séance aura lieu le 8 mars et non le 22 mars, pour permettre la période d'élection pendant laquelle nous ne pourrons pas siéger. Nous avons un premier point qui était un point d'information sur le Havre.

### **Mathias VICHERAT**

Nous avons dit, lors d'un dernier conseil, que je vous dirais ce qui s'était passé lors de ma visite au Havre, le 3 février dernier. J'ai eu l'occasion de rencontrer toutes les associations étudiantes, d'avoir une rencontre en amphithéâtre, avec des étudiants, pour évoquer les difficultés qui étaient liées à deux paramètres principaux. Le premier est un peu générique et est porté dans les campus, en région. Il s'agit du manque de suivi individualisé, de moyens pour le suivi individualisé des élèves, que ce soit en matière de santé pédagogique. Ce point a été souligné au Havre, mais est également porté dans d'autres campus, en région. Le deuxième point plus spécifique (vu la part de non francophones au Havre) c'est la capacité de l'Institution à mettre en relation les élèves non francophones avec des interlocuteurs anglophones, que ce soit en matière de santé, de procédures administratives ou sur les questions de prévention de situations liées à la sécurité puisque tout cela est né, vous vous souvenez, d'un événement lié à la sécurité et à l'agression d'un élève, au Havre.

Ce fut une discussion très riche. Nous sommes arrivés avec toute une série d'actions et d'éléments qui seront mis en œuvre rapidement. Il y aura, d'abord, un référent étudiant anglophone qui sera embauché au Havre, avec des sessions horaires définies pour aider dans les procédures administratives.

J'ai vu, avec le commissaire de Police du Havre, pour que son adjointe soit dédiée à la relation avec les élèves de Sciences Po sur les mains courantes, sur les prises de plaintes, etc. Nous avons choisi, sur les créneaux horaires, concernant les psychologues, la possibilité, notamment à distance, d'avoir davantage de sessions avec une psychologue anglophone.

J'ai également rencontré Édouard PHILIPPE. Je lui ai demandé des créneaux sportifs. Il n'y avait plus de créneaux sportifs, au Havre, pour les élèves. Édouard PHILIPPE qui a beaucoup de choses à faire, mais qui aime beaucoup Sciences Po, va s'atteler à trouver des créneaux sportifs Sciences Po pour les élèves du Havre. Nous nous sommes dit que nous allions nous refaire un point dans quelques semaines, sur la mise en œuvre de toutes ces actions.

### **Pascale EISENBERGER**

J'ai trois questions diverses et remarques. Je rebondis sur ce que les étudiants de Nova ont dit, dans la newsletter, hier, à propos des salles hybrides et des étudiants qui ne peuvent pas assister aux cours, qu'ils soient confinés, « covidés », malades, etc. Toutes les salles ne sont pas encore équipées de façon hybride. J'aurais aimé connaître l'avancement et le déploiement.

Nous avons reçu les évaluations par les étudiants. C'est quelque chose qui revient assez fréquemment. Nous pensons à refaire cette fiche d'évaluation. Nous avons évoqué, pendant le groupe de travail, des violences sexistes et sexuelles. Mathéa BOUDINET, vous étiez également présente. Nous avons évoqué la possibilité de réfléchir ensemble, à savoir si nous intégrons ces aspects dans l'évaluation.

J'aurais souhaité savoir où nous en étions du *search committee* pour le provost, s'il vous plaît.

### **Raykhant LIANOVA**

Bonjour. J'aurais plusieurs problèmes à faire remonter, qui nous ont été remontés par les étudiants. Le premier concerne les problèmes liés au calendrier universitaire et aux examens de mi-semester. À ce stade, plusieurs étudiants, notamment sur l'École des affaires publiques, n'ont toujours pas leurs dates. Ils s'inquiètent que ces dates tombent le 26 du mois ; la plupart ont déjà pris ses billets d'avion et de train. Cela complique l'organisation. Nous aurions aimé une réflexion commune pour savoir s'il est possible de revoir l'organisation des temps d'examen afin que les étudiants aient les dates, dès la rentrée, chaque semestre, et qu'ils n'aient pas toujours ce stress, à la fin, de savoir si cela tombe sur la semaine d'avant les vacances ou la semaine d'après les vacances. Ce qui arrangerait les étudiants, en ce moment, est, pour ce semestre, que les examens aient lieu après les vacances.

Un deuxième problème nous a été remonté et vient des étudiants du campus de Reims. Beaucoup d'entre eux, malgré des projets solides et de bons résultats, se sont vus refusés dans les six choix pour la troisième année. Nous souhaiterions comprendre ce qui s'est passé et comment cette situation a pu arriver.

Ma dernière question concerne la troisième année. Nous aimerions savoir, si, pour l'année prochaine, il est toujours prévu de faire une année entière, pour la troisième année, ou si un autre système est prévu. Merci.

### **Yoann LEROUGE**

Merci. Tout d'abord, nous souhaitons remercier monsieur le directeur pour ce retour sur la situation du Havre. Les résultats dépassent largement nos espérances. La situation s'est apaisée. Nous avons eu beaucoup de retours positifs quant à votre visite, notamment le débat, la discussion qui était ouverte, et notamment sur les solutions très pratiques et qui répondent, en grande partie, aux besoins soulevés. Pour cela, nous souhaitons vous en remercier.

Nous souhaitons également adresser le récent incident faisant suite à une manifestation par rapport à un événement qui était organisé au sein de Sciences Po, la semaine dernière. Nous estimons que c'est un échec collectif. Nous disons, « nous », soit les étudiants, l'administration, les pouvoirs publics. L'organisation d'une conférence qui se termine par des insultes sur les forces de l'ordre, par des troubles de l'ordre public nécessitant l'emploi de gaz lacrymogènes est un constat d'échec.

### **Jeanne LAZARUS**

Pouvez-vous préciser ...

### **Yoann LEROUGE**

Exactement. Nous souhaitons activement travailler sur un cadre pour l'organisation sereine de ces événements. Certains demandent le refus pur et simple de tenir les événements qui pourraient créer des conflits. Ce n'est pas une solution. Nous insistons sur votre idée qui est l'éthique du débat. Nous y sommes attachés. Nous espérons que nous allons pouvoir le formaliser, peut-être dans une charte, puisque la solution doit être collective. Les événements, les manifestations, doivent pouvoir se tenir dans le calme. Bien entendu, les attentes doivent être en cohérence avec les pouvoirs de chacun. L'ordre public relève de la préfecture de police. Je pense que c'est un sujet sur lequel nous devons insister puisque beaucoup d'étudiants, souvent, prêtent des pouvoirs à Sciences Po que Sciences Po n'a pas. L'autorisation de l'événement relève de l'administration, bien entendu. Les protagonistes sont les étudiants. Chacun doit agir en responsabilité, autant ceux qui organisent l'événement que ceux qui organisent les manifestations. Pour nous, des questions essentielles doivent être traitées, à savoir comment assurer la place du contradictoire, comment imposer un cadre pour la manifestation qui respecte la liberté de pouvoir s'opposer à manifester pour une cause, et notamment le régime applicable, une fois que cette charte sera formalisée, nous l'espérons, pour des organisations qui manqueraient à cette obligation, lorsque de tels événements ont lieu. Merci.

### **Emma SALLEY**

Puisque le sujet a été évoqué, je souhaiterais également réagir sur les événements de la semaine dernière, en rapport avec la conférence organisée par Reconquête, le parti d'Éric ZEMMOUR. Nous portons une

position où nous assumons le fait que des conférences ne devraient pas se tenir, dans notre lieu d'étude. Nous étions, ici, dans le cadre du porte-parole d'un candidat qui a, quand même, déjà été condamné pour ses propos. Ce porte-parole en question, n'a jamais été condamné, mais ses déclarations dans différents médias laissent présager, dans le cadre d'une conférence qu'il tiendrait à Sciences Po, qu'il pourrait y avoir des propos à teneurs racistes et sexistes, potentiellement condamnables et qui, en plus, blessent une partie de la communauté étudiante, ce qui, pour nous, ne permet pas à ces étudiants et ces étudiantes de se sentir en sécurité, sur leur lieu d'étude. C'est pour cela que nous nous opposons à la présence d'hommes politiques d'extrême droite, sur le campus. Pour ce qui est de la réponse apportée, notamment, aux manifestants, nous pensons qu'elle a été totalement disproportionnée. Nous étions, quand même, face à un dispositif policier très important. Il y a eu l'utilisation de gaz lacrymogènes avec, notamment, une étudiante qui a dû se rendre aux urgences, faisant suite à l'exposition à des gaz lacrymogènes, tout cela pour une simple manifestation étudiante. Cela nous semble être un dispositif totalement disproportionné alors que, par ailleurs, nous laissons une conférence se tenir où nous savons très bien que les propos qui seront tenus sont potentiellement répréhensibles. Nous aimerions souligner la totale disproportion. La réponse qui nous a été faite est celle d'encourager le débat à Sciences Po. Quand il y a une réponse aussi violente, face à des étudiants qui se mobilisent et qui utilisent leur droit à manifester et à exprimer leur opinion, par la manifestation, face à cette conférence, nous avons un peu l'impression qu'il y a deux poids deux mesures.

### **Hugo JEAN**

Mon intervention porte également sur ce sujet. Pour nous, il y a effectivement deux problèmes. Cela a été dit, pour commencer, par Yoann LEROUGE. Nous avons, délibérément, proposé une tribune à un représentant de l'extrême droite, dans notre école, sans débat contradictoire. Pour nous, ce n'est pas ce qui avait été annoncé, notamment au moment des débats sur l'autorisation ou non, de l'initiative étudiante liée à M. ZEMMOUR. Pour nous, c'est ce qui a aussi posé problème. Nous avons eu une absence de débat académique. C'était une tribune politique, dans le cadre d'une élection présidentielle, en tendant la main à un représentant d'un parti, pour le moins controversé d'extrême droite. Je pense qu'il faudrait évoluer. Pourquoi pas l'idée d'une charte, effectivement, pour poser ce sujet, notamment dans le cadre de la présidentielle.

Nous voulions également relever ce problème de sécurité. Il y a de graves troubles à l'ordre public, à la sécurité, avec des étudiants qui entendent saisir le défenseur des droits, à ce sujet. Le premier problème, pour nous, est que l'événement a été annoncé très tardivement, moins de 48 heures avant sa tenue, ce qui ne permet pas de déclarer un rassemblement ou une manifestation. Or, déclarer un rassemblement ou une manifestation permet d'assurer une sécurité minimale de l'événement, notamment pour les étudiants étrangers, par exemple, qui ont des difficultés à manifester, lorsque la manifestation n'est pas déclarée. C'est un premier gage de sécurité.

La deuxième chose est, malgré tout, que Sciences Po peut avoir une responsabilité qui a, d'ailleurs, été prise, je crois, par monsieur le directeur, de discuter avec les forces de la préfecture de police, pour faire en sorte que le rassemblement puisse se tenir. Le rassemblement était plutôt pacifique. Je n'y étais pas, mais c'est ce qui m'a été dit. C'est aussi quelque chose sur quoi nous pouvons agir. Il me semble qu'il y a eu une disproportion de la réponse policière pour un rassemblement... rassembler une cinquantaine de personnes devant un établissement qui ne participait pas à troubler l'ordre public particulièrement est cette réaction disproportionnée qui a engendré des troubles à la sécurité et une mise en danger de certains étudiants.

### **Mathias VICHERAT**

Je partage le constat qui était fait selon lequel ce n'est pas une réussite. Voir des images d'étudiants qui se prennent des gaz lacrymogènes est effectivement douloureux.

Sur la question du contenu et des propos, je souhaite, pour ce type d'événements, qu'il y ait toujours, et cela fut le cas, une personne de Sciences Po qui puisse relever les propos tenus. J'ai dit, s'il y avait le

moindre propos de nature raciste, d'incitation à la haine raciale ou quoi que ce soit, que j'utiliserai ma prérogative de directeur d'établissement pour un recours à l'article 40 auprès du procureur de la République. Il ne doit pas y avoir de propos racistes, d'incitation à la haine raciale, de propos sexistes dans l'établissement de Sciences Po. Ensuite, pour ce qui concerne le dispositif policier, il est bien d'avoir quelques notions, dans ce domaine. Ce n'est pas Sciences Po qui détermine la configuration du dispositif sur la voie publique ou l'intervention en matière d'ordre public. J'ai été dans le corps préfectoral et au ministère de l'Intérieur. Je sais comment cela se passe. C'est le commissaire qui est en charge de l'événement qui détermine l'utilisation ou non de la force publique en fonction de la situation. Effectivement, malgré cette autonomie et cette indépendance totale du commissaire, je suis intervenu à plusieurs reprises, parce que j'ai été alerté des difficultés, pour qu'il n'y ait pas de contrôles d'identité, pour qu'on « dénasse », pardon pour l'expression technique, parce que les étudiants ne pouvaient plus bouger. Ils étaient encerclés par les forces de police. Je pense, effectivement, que le loupé peut-être concerne dans ce cas d'espèce l'absence de contradictoire. En l'occurrence, il y avait 15 personnes à l'intérieur. Il y en avait 10 fois plus à l'extérieur. Je vais vous rassurer, il n'y aura pas 50 événements comme celui-ci parce que, franchement, entre les annulations de cours, ce qui s'est passé, en termes d'ordre public, etc. nous avons marqué l'idée qu'il y avait du pluralisme, mais cela ne va pas se passer toutes les semaines. En revanche, effectivement, nous pouvons nous dire, peut-être dans une charte travaillée collectivement, que tout invité de nature polémique, il faudra que nous déterminions ce qu'est un invité de nature polémique, doit faire l'objet d'une forme de contradictoire, imposée par cette charte. Il s'agit également d'accompagner l'Institution. La direction ne peut pas mettre en contact les uns et les autres. Il y a aussi, effectivement, à travailler entre les associations étudiantes, avec un principe qui serait posé et peut-être, effectivement, pour ce type d'événement, que ce soit connu plus tôt pour que ce travail d'interaction et de dialogue préalable puisse se nouer. Voilà ce que je voulais vous dire sur cet événement.

Si nous revenons à des sujets plus académiques, sur le provost, pour répondre à votre question, le Comité de recherche est constitué. L'appel à candidatures devrait être lancé d'ici la semaine prochaine pour, normalement, des candidatures qui pourraient être déposées jusqu'au 8 avril. À partir de cette date, il y aura l'examen des candidatures par le Comité de recherche.

### **Myriam DUBOIS-MONKACHI**

Sur les sujets concernant l'hybridité et l'équipement des salles, quasiment toutes les salles de Sciences Po sont équipées. Je voudrais plutôt m'arrêter sur les questions de l'hybridité. C'est une situation qui n'est pas souhaitée par des enseignants. Ce n'est pas une situation de droit commun, sauf lorsque le cours a été prévu dans ce sens. Actuellement, nous sommes en mesure d'accueillir tous les cours ; des espaces sont réservés pour les cours qui ont lieu à distance, entre deux cours en présentiel. Cependant, la situation sanitaire ne justifie pas que des cours soient hybridés puisque les enseignants ne souhaitent pas le faire. C'est vraiment à la discrétion des enseignants. Pour le nombre de salles, je n'ai pas le chiffre en tête, mais nous avons fait un gros effort. Toutes les salles du 1, Saint-Thomas le sont.

Concernant le calendrier des galops, c'est un vrai sujet, chaque année. Je vous rappelle, quand même, que le calendrier universitaire est mis à disposition des étudiants, très en amont puisqu'il est diffusé au mois d'avril, mai, de l'année précédente, avec les dates de galops précisées.

Deuxièmement, à la rentrée, vous avez reçu la newsletter de la scolarité précisant les dates exactes des galops. Par ailleurs, la relation avec vos enseignants est celle qui doit vous permettre d'avoir cette information précise, puisque les services centraux fabriquent un calendrier avec les équipes pédagogiques des écoles des campus pour déterminer quel sera le moment choisi. Par définition, vous devez rester disponibles et vous préparer à avoir des évaluations pendant les quatre samedis de galops. Cela fonctionne depuis des années. Nous ne sommes pas en mesure de faire autrement vu le nombre d'examens et de galops à programmer.

Concernant les 3 A, oui, l'année prochaine, la DAI a bien prévu de proposer des séjours d'études ou mixtes à l'international à l'année. Le travail est fait dans ce sens. Il peut y avoir, effectivement, nous



n'avons pas encore les données consolidées, certains étudiants qui n'ont pas obtenu un de leurs six choix. Je vous rappelle les chiffres de l'année dernière à savoir que 98 % des étudiants avaient obtenu un des trois choix. Chaque année, il y a quelques étudiants qui n'ont pas obtenu un des six choix, mais que la direction des affaires internationales accompagne, de manière très proche pour retrouver un lieu d'études, même si ce n'était pas dans les six choix premiers, afin que cela puisse leur convenir, en fonction de leur projet académique.

Je pense avoir répondu à toutes les questions. Je vous remercie.

**Pascale EISENBERGER**

Sur le sujet d'évaluation ?

**Myriam DUBOIS-MONKACHI**

Le travail a déjà été fait. Nous avons déjà travaillé avec un Comité pédagogique, il y a deux ans, autour d'une nouvelle approche de ce formulaire qui, effectivement, est très important et qui est maintenant reconnu beaucoup plus qualitatif qu'auparavant. Nous n'avons pas de projet pour le modifier. Le modifier très régulièrement ferait perdre sa qualité consistant à avoir une vision, sur plusieurs années, de l'évolution de l'appréciation des enseignements. Sur les questions VSS et autres, nous avons pensé en termes d'information pour les enseignants, d'être, plutôt, sur une mise à disposition des contacts, comme nous en avons parlé ensemble, sur l'espace enseignants.

Nous disposons, cette année, d'un corpus de toutes les évaluations qualitatives, des Verbatim, ce que nous n'avons jamais à disposition. Nous avons, dans un fichier, tous les Verbatim de tous les étudiants. Cela nous permet d'avoir la possibilité de faire des recherches par mots-clés, pour avoir une vision un peu plus globale. Vous savez, actuellement, que les évaluations sont mises à disposition des équipes pédagogiques qui les relisent avant de les mettre à disposition des enseignants et d'avoir, le cas échéant, des échanges, s'il y a des échanges à avoir.

**Sébastien THUBERT**

Si vous me permettez juste, pour préciser le point sur la question relative au formulaire d'évaluation, les questions liées de comportement, etc., au moment de la rédaction du plan d'action, cette piste a été écartée pour des questions juridiques et de RGPD, car ce sont les enseignements qui sont évalués et non les enseignants. C'est un point de précision extrêmement important. D'un point de vue légal, nous ne pouvons pas cheminer vers cette direction. C'est pour cela que ça n'a pas été retenu dans le plan d'action.

**Jeanne LAZARUS**

Merci. Avant de conclure, je voudrais saluer Cornélia WOLL qui est avec nous, aujourd'hui, pour la dernière fois. Depuis que je suis élue au Conseil de l'institut, j'ai toujours vu Cornélia, d'abord comme directrice des études puis comme présidente du Conseil scientifique. Nous avons toujours tous été témoins de sa grande compétence, de la justesse de ses interventions. Ce sera un grand manque, mais, grâce à CIVICA, depuis la *Hertie School*, nous resterons partenaires. J'espère à très bientôt.

*Applaudissements.*

**Cornelia WOLL**

Merci et bon courage.

*Jeanne LAZARUS lève la séance à 11 h 08.*