

**CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES**  
**SÉANCE DU MERCREDI 19 MAI 2021**

## Sommaire

I. Adoption du procès-verbal du 10 mai 2021 .....	2
II. Approbation des comptes de la Fondation nationale des sciences politiques pour l'année 2020	2
III. Remerciements à l'attention de M. Marc Ladreit de la Charrière pour son don au profit de la Fondation nationale des sciences politiques.....	14
IV. Définition de la rémunération de la Présidente de la Fondation nationale des sciences politiques pour l'année 2021 .....	15
V. Définition de la rémunération de l'Administratrice provisoire de la Fondation nationale des sciences politiques de Paris pour l'année 2021 .....	16
VI. Présentation des conclusions du groupe de travail relatif à la déontologie.....	17
VII. Présentation des conclusions du groupe de travail relatif aux violences sexistes et sexuelles	22
VIII. Désignation du membre du conseil d'administration siégeant à la commission de déontologie .....	26
IX. Désignation par le conseil d'administration des deux personnalités extérieures siégeant à la commission chargée de préparer la proposition faite aux deux conseils en vue de la nomination, respectivement, d'un nouvel administrateur de la Fondation et d'un nouveau Directeur de l'institut, conformément à l'article 27 des statuts de la FNSP .....	27
X. Informations et questions diverses .....	31

## MEMBRES PRÉSENTS

Audrey AZOULAY, Laurence BERTRAND DORLÉAC, Alexandre BOMPARD, Carlo BARONE, Henri de CASTRIES, François DELATTRE, Ramon FERNANDEZ, Charlotte HALPERN, Gessica JEAN, Katja LANGENBUCHER, Henry LAURENS, Jeanne LAZARUS, Thomas le CORRE, Alexandre MARIANI, Philippe MARTIN, Véronique MORALI, Horatia MUIR WATT, Laurence PARISOT, Pascal PERRINEAU, Anaïs PICART, Julie DE LA SABLIERE, Régine SERRA.

## MEMBRES EXCUSÉS

Thierry CADART, Sandra LAGUMINA, Bruno LASSERRE.

**Assistaient sans voix délibérative :** Anne-Sophie BARTHEZ, Alban HAUTIER

**Assistaient à la réunion :** Arnaud JULLIAN, secrétaire général, Caroline JASSON-GRAMUSSET, directrice financière ; Léonard GOURINAT, directeur des affaires juridiques, des achats et des marchés ; Jérôme EUSTACHE, commissaire aux comptes

La séance, organisée en visioconférence, est ouverte à 15 heures sous la présidence de Laurence Bertrand Dorléac.

**Laurence Bertrand Dorléac** ouvre la séance en indiquant que deux membres du conseil ne peuvent être présents et ont donné des procurations : Thierry Cadart à Alexandre Mariani et Bruno Lasserre à François Delattre. En outre, elle précise que Katja Langenbucher et Henri de Castries, qui devront quitter le conseil à 17 heures ont confié leur pouvoir respectivement à Horatia Muir Watt et à elle-même. Enfin, Sandra Lagumina, qui craint d'avoir des difficultés de connexion lors des votes, a donné sa procuration à Véronique Morali.

Laurence Bertrand Dorléac demande aux deux membres du conseil qui n'avaient pu se présenter lors de la séance du 10 mai - Gessica Jean et François Delattre - de le faire.

**Gessica Jean** précise qu'elle a été élue par le collège des employés en tant que représentante des salariés de la FNSP. Elle est en charge de l'apprentissage au sein de l'École d'affaires publiques (EAP) de Sciences Po.

**François Delattre** indique que sa passion et sa vie professionnelle sont fondées sur l'international, qu'après différents postes à l'étranger, il est actuellement secrétaire général du Quai d'Orsay.

## **I. ADOPTION DU PROCES-VERBAL DU 10 MARS 2021**

**Laurence Bertrand Dorléac** soumet au vote les procès-verbaux des séances du conseil du 10 mars 2020.

➡ ***Le procès-verbal du 10 mars 2021 est adopté à l'unanimité des membres présents ou représentés.***

## **II. APPROBATION DES COMPTES DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES POUR L'ANNEE 2020**

**Laurence Bertrand Dorléac** indique que le comité d'audit, dans sa nouvelle composition, s'est réuni le 12 mai pour prendre connaissance des comptes 2020. Il a entendu le rapport du commissaire aux comptes, Jérôme Eustache. Elle cède la parole à Arnaud Jullian et à Caroline Jasson-Gramusset.

**Arnaud Jullian** rappelle que plusieurs événements ont marqué l'année 2020 : de nouveaux locaux mis à la disposition de Sciences Po par l'État au 28, rue Saint-Guillaume ; la réforme des admissions ; la refonte du barème des droits de scolarité ;

l'inscription pleine et entière de Sciences Po dans le dispositif ParcoursSup ; la poursuite de la mise en œuvre de CIVICA. Enfin, l'événement le plus marquant, a bien entendu été la crise sanitaire, qui a eu de nombreux impacts sur l'institution et a notamment conduit à l'interruption des travaux sur le site de Saint-Thomas pendant le premier confinement.

Quelles sont les conséquences budgétaires de tous ces événements ?

Les ressources de l'institution sont globalement stables à 200 M€ et les dépenses sont en baisse, ce qui permet d'aboutir à un résultat de 10,1 M€ - c'est-à-dire nettement plus élevé que les résultats traditionnels, qui se situaient aux alentours de 4 M€ - et en forte hausse par rapport au budget révisé dans lequel le résultat était anticipé à 3 M€.

Pourquoi un tel écart ? Parce que le budget révisé, construit dans un dialogue interne à l'établissement, avec les différents centres et directions, anticipait un retour à la normale en septembre 2020 et même, en réalité, un rattrapage à partir de la rentrée 2020 de toutes les actions qui avaient dû être arrêtées ou différées pendant le premier confinement. Or, le deuxième confinement, d'octobre à décembre 2020, a eu raison de cette volonté de rattrapage et a conduit à des baisses de dépenses complémentaires.

Pour le total général des ressources, précise Arnaud Jullian, il n'y a pas d'écart entre le budget révisé et les comptes 2020. Malgré tout, cette apparente stabilité masque des variations, puisqu'il y a eu des reprises de provisions supplémentaires au titre des travaux prévus 13, rue de l'Université – donc un peu plus de ressources – mais aussi de moindres ressources notamment sur le chiffre d'affaires de la formation continue. Tout cela se compensant, le niveau des ressources est comparable à celui anticipé dans le budget révisé.

En revanche, pour ce qui concerne les dépenses, il y a bien une forte diminution par rapport au budget révisé. Les principaux postes d'économies sont les -2,95 M€ sur les locaux – entretien, maintenance, locations temporaires – et les -5,3 M€ sur le fonctionnement – en raison de moindres prestations, missions et réceptions.

Si l'on essaie d'estimer ce qu'aurait été le résultat 2020 hors-Covid - exercice fort théorique et délicat tant il y a de difficultés à identifier précisément tous les impacts budgétaires de cette crise sanitaire – il se situerait aux alentours de 3 M€ à 3,2 M€.

Arnaud Jullian précise que la crise sanitaire a conduit à une amélioration du résultat pour plusieurs raisons.

- Une économie de masse salariale générée de 1,7 M€ en raison du recours à l'activité partielle.
- Une économie de frais de locaux de 3 M€ avec de moindres opérations-tiroirs pour le 13, rue de l'Université, puisque les besoins de locations temporaires pour loger certaines activités ont été bien inférieurs en raison de la multiplication des activités à distance.
- Des dépenses de fonctionnement plus faibles (-6,2 M€) notamment les frais de missions, de réceptions et de colloques, les prestations de service, la reprographie et l'édition.

Le modèle de financement demeure assez traditionnel. En vingt ans, Sciences Po a connu un quadruplement de ses recettes, avec un développement des ressources propres – qui représentent maintenant environ 65 % des ressources – réparties en trois grandes catégories : les partenariats ; la formation initiale ; la formation continue.

Les fonds affectés - ressources et dépenses affectées à des contrats - s'équilibrent et n'ont donc pas d'impact sur le résultat. Les ressources de fonds affectés sont essentiellement des ressources de mécénat et de financements nationaux et européens sur des projets. Les dépenses de fonds affectés sont surtout des dépenses de personnels pour réaliser ces projets. Les fonds affectés représentent désormais environ 17 % des ressources et des dépenses de Sciences Po.

Arnaud Jullian informe les membres du conseil que **les ressources** sont stables, à 200,4 M€.

- Les subventions publiques structurelles sont en hausse de 600 K€. En 2020, Sciences Po a bénéficié d'un relèvement de sa subvention pour charges de service public de 700 K€. Sciences Po ayant fait valoir au ministère de l'Enseignement supérieur de la recherche et l'innovation que sa subvention pour charges de service public n'avait pas augmentée depuis 2012, alors que ses effectifs étudiants avaient très fortement augmenté. Le ministère s'est engagé à relever cette subvention de 700 K€ en 2020 et à la relever à nouveau de 500 K€ en 2021, 2022 et 2023. Sur la période 2019-2022, un relèvement de 2,2 M€ de la subvention annuelle est donc prévu.
- Les ressources sur fonds libres, les subventions publiques structurelles sont en hausse.
- Les partenariats, malgré la crise sanitaire, sont stables.
- Les ressources liées à la formation (formation initiale et formation continue) sont en baisse de 3,8 M€ (passant de 81,8 M€ à 78 M€). La formation initiale est plutôt en légère hausse (+ 0,7). La formation continue est en très forte baisse (- 4,5 M€). La baisse totale provient donc plus de la diminution du chiffre d'affaires de la formation continue, très fortement touchée par la crise sanitaire.
- Les ressources sur les produits divers sont stables.
- Dans les ressources provenant des partenariats, les financements locaux, qui représentent 4,9 M€ (dont 4,3 M€ de financements des campus en région), sont en légère hausse. Les financements du « Programme investissement d'avenir » (PIA) sont en diminution en raison de l'extinction progressive de l'Equipex DIME-SHS et de FORCCAST. Les financements nationaux sont en hausse, notamment ceux provenant de l'Agence nationale de la recherche (ANR) qui apportent un financement complémentaire aux financements européens au titre de l'Université Européenne CIVICA. Les financements sur projets européens - ERC et Erasmus - sont en hausse de 0,8 M€.

Concernant l'évolution des partenariats d'entreprises et des particuliers, **Caroline Jasson-Gramusset** souligne qu'en dépit de la crise sanitaire, leur niveau demeure stable à 15,8 M€.

La taxe d'apprentissage baisse de 0,5 M€, essentiellement en raison d'une diminution du coût moyen financé par apprenti. Le financement est de 10 908 € par apprenti contre 12 849 € l'année précédente. En revanche, il y a une légère augmentation du nombre d'étudiants en apprentissage (246 *versus* 238 en 2019.)

La levée des fonds pour le site de Saint-Thomas et le programme « Campus 2022 » est en hausse de 0,4 M€, ce qui, là encore, est remarquable, en raison du contexte peu porteur. Son montant global, 1,8 M€, se décompose en 0,6 M€ pour le mécénat des entreprises et 1,2 M€ pour le mécénat des particuliers.

Le mécénat des entreprises, hors-Saint-Thomas et Campus 2022, 6,6 M€, est en légère progression en raison du financement de deux nouvelles chaires en fin d'année, ce qui a permis de compenser un peu la baisse constatée sur les financements des entreprises.

Les financements provenant de particuliers - 2,2 M€ - sont en légère baisse (0,2 M€) mais la campagne de dons Impôt sur la fortune immobilière (IFI) a connu une progression de 0,2 M€.

Pour ce qui a trait à la situation de la levée de fonds de Saint-Thomas, Caroline Jasson-Gramusset indique qu'elle s'élève, en cumulé, à 16,3 M€. Le montant sécurisé est de 19,4 M€. L'écart entre les deux s'expliquant par les échéanciers qui sont négociés avec les partenaires. L'objectif de 20 M€ sera donc atteint, précise-t-elle.

### **Arnaud Jullian présente à présent la situation des dépenses.**

- Le poste « dépenses de personnel » - 82,7 M€ - augmente peu, + 0,8 M€. Ce poste comprend le personnel permanent – qui se décompose en personnel administratif et personnel académique – ainsi que les ATER et les doctorants contractuels, qui ont tous des contrats à durée déterminée.

La très faible hausse des dépenses de personnel permanent sur fonds libres (78, 1 M€ en 2019 et 78,6 M€ en 2020) s'explique par l'effet rémunération de 2,1 M€ compensé partiellement par le recours à l'activité partielle (1,7 M€).

Les dépenses pour le personnel administratif sont en baisse de -1 M€. Sans le recours à l'activité partielle, la hausse aurait été de 700 K€. La hausse de 1,6 M€ est liée aux accords salariaux de la FNSP de mars 2000 ainsi qu'à des augmentations à l'ancienneté et au mérite. La baisse, tout à fait inédite, de -1,1 M€ - soit l'équivalent de douze équivalents temps plein – provient de l'augmentation des vacances de postes en 2020 liée à la difficulté de recruter, mais également à la volonté de retarder les arrivées ou les recrutements. En effet, l'établissement fonctionnant très largement à distance, les difficultés pour identifier un vivier, faire passer les entretiens de recrutement et accueillir les personnes une fois recrutées, étaient grandes. Cette vacance de postes n'était pas un objectif, elle n'est pas structurelle et, bien évidemment, Sciences Po s'efforcera de la résorber.

Les dépenses pour le personnel académique sont en hausse de 1,6 M€ en raison de l'effet année pleine de l'augmentation à l'ancienneté, d'une part, et, d'autre part, d'une hausse des effectifs de presque onze équivalents temps plein, (addition de l'effet année pleine des recrutements de 2019, de l'effet des recrutements en 2020 et des transferts de fonds affectés vers fonds libres des personnels académiques auparavant financés par des projets qui, à la fin de ceux-ci, basculent sur fonds libres).

Les effectifs du personnel de Sciences Po sont de 1 068,3 équivalents temps plein, hors fonctionnaires, dont 920,1 CDI (soit 86 %), très majoritairement sur fonds libres.

- Les dépenses de personnel enseignants vacataires sont en baisse de - 0,6 M€ en raison de la baisse d'activité de la formation continue, moins de formations conduisant à moins de dépenses de vacations pour les assurer.
- Le poste « bourses et aides sociales » est en très légère baisse (- 0,1 M€). Ce résultat masque l'augmentation des bourses Sciences Po sur critères sociaux.

Elle est due à une diminution des bourses académiques en raison de la transformation des bourses doctorales en contrats doctoraux – donc une diminution mécanique liée à un transfert du poste bourses vers le poste personnel. Sachant, en outre, que les contrats doctorats sont plus coûteux pour l'institution que les bourses doctorales, mais qu'ils présentent beaucoup plus d'avantages à leurs bénéficiaires

- Le poste « fonctionnement » est en forte diminution, passant de 22,2 à 14,8 M€, là encore en raison des conséquences de la crise sanitaire. Cette baisse concerne quasiment tous les postes de fonctionnement : prestations de services pour (-1,2 M€), missions et colloques (- 4,8 M€), reprographie et édition (- 0,9 M€).
- Les postes « amortissements » et « charges diverses » sont globalement stables.

Pour la répartition des dépenses immobilières **Caroline Jasson-Gramusset** précise qu'elles sont toujours de 31 % au titre des campus en province et de 69 % pour le campus parisien.

- Les dépenses de locaux se décomposent en loyers et charges locatives, et dépenses d'entretien et maintenance. Pour les loyers et charges locatives, la hausse de 1,6 M€ s'explique principalement par la location du 199 bis, boulevard Saint-Germain et par les locations nécessaires dans le cadre de l'opération-tiroirs liée aux travaux du 13 rue de l'Université, par l'effet de l'indice du coût de la construction de 1,7 % qui génère + 0,2 M€ dans les loyers payés par Sciences Po, par des augmentations conventionnelles dans le cadre de la renégociation des anciens baux et des hausses de charges locatives avec les nouvelles locations et la mise à disposition du 28, rue Saint Guillaume.

Cette hausse de 1,6 M€ est compensée par une baisse de 2,3 M€ des dépenses d'entretien et de maintenance (-2,1 M€), des dépenses d'eau et d'énergie (-0,2 M€). Pour qui est de l'entretien et de la maintenance, la baisse provient de la réduction des coûts de gardiennage lors des périodes de confinement (-1,3 M€), des charges d'entretien (-0,4 M€), des petits travaux d'entretien et de maintenance (-0,5 M€) en raison de la fermeture des locaux et de la baisse des activités des équipes.

- Les dépenses de fonctionnement baissent fortement, passant de 26,4 à 17,8 M€, soit - 8,6 M€ dont -7,4 M€ sur fonds libres. Caroline Jasson-Gramusset indique que ces dépenses se décomposent comme suit.
  - Le poste « rémunérations de services » atteint 7 M€ et baisse d'1,2 M€ (- 0,7 M€ sur les dépenses de prestations de services et - 0,5 M€ sur les dépenses de partenariat de formation pour l'*Executive education* en lien avec le recul de son chiffre d'affaires).
  - Le poste « missions et colloques » diminue fortement : - 4,8 M€ (-3,3 M€ pour les missions et -1,4 M€ pour la restauration et les colloques).
  - Le poste « ressources documentaires » - 1,6 M€ - est en baisse de - 0,5 M€ en raison d'une baisse des achats durant les phases de fermeture des bibliothèques durant les périodes de confinement.
  - Les subventions versées sont stables à 1,3 M€.

- Les coûts de reprographie et d'édition baissent de -0,9 M€.
- Les frais d'informatique et de télécommunications, qui sont en baisse de -0,6 M€ notamment en raison d'une baisse des coûts de maintenance et de redevance informatique (-0,2 M€), d'une baisse des dépenses des lignes spécialisée (- 0,3 M€).
- Le poste « autres achats » est en baisse de 0,6 M€.

Les investissements, qui s'élèvent à 19,3 M€, se répartissent comme suit.

- Les investissements pour le site de Saint-Thomas, à hauteur de 14,5 M€.
- Les travaux du 13, rue de l'Université : 1,2 M€.
- Les dépenses informatiques - 1,9 M€ - qui sont en recul par rapport à 2019 puisque cette année-là Sciences Po avait investi 2 M€ dans le système d'information comptable et financier.
- Le mobilier : 0,2 M€.
- L'audiovisuel – notamment les investissements pour les « salles hybrides » - : 1 M€.
- Les dépenses d'agencement et de travaux.

Les charges diverses exceptionnelles et financières sont en croissance de 4,1 M€ et se situent à 21,6 M€. La croissance la plus marquante se situe au niveau du poste « charges de fonds dédiés » avec un impact de 2,1 M€ au titre de Saint-Thomas, et le lancement de nouvelles chaires en fin d'année mais qui n'ont pas généré de consommation. Les charges financières de Saint-Thomas s'élèvent à 2,2 M€ – en légère hausse – et les autres charges financières à 2,2 M€.

La trésorerie s'améliore de 7,2 M€ pour s'établir à 63,8 M€ fin 2020. La trésorerie générée par l'exploitation sur l'exercice s'élève à 14,6 M€. Le flux de trésorerie généré par les investissements s'établit à -18,1 M€. La trésorerie générée par le financement externe s'élève sur la période à 10,7 M€.

En conclusion, **Arnaud Jullian** souhaite revenir sur le résultat exceptionnel de 10,1 M€.

Il est, explique-t-il, le fruit d'une gestion attentive et prudente dans un contexte d'incertitudes tout à fait exceptionnel. A ce propos, il rappelle que Sciences Po est beaucoup plus exposé que d'autres établissements d'enseignement supérieur puisque 69 % de ses ressources propres proviennent des donateurs et des entreprises pour la formation continue. Dans ce contexte très incertain, Sciences Po s'est efforcé de maîtriser ses coûts tout en s'attachant à assurer, autant que faire se pouvait, la continuité de ses missions et de ses activités. Parallèlement, les équipes de Sciences Po ont ardemment travaillé à essayer de préserver les recettes. Les résultats ont été inégaux – décevants pour la formation continue, plus satisfaisants pour le mécénat.

Le résultat 2020 est donc totalement conjoncturel. De réelles incertitudes demeurent pour l'année 2021 et les suivantes. D'abord, parce que les dépenses ont d'ores et déjà largement repris. Ensuite, parce que la Covid va générer des dépenses supplémentaires comme on peut le constater avec le décalage de la livraison du site de Saint-Thomas qui va occasionner des mois de locations supplémentaires imprévues. En outre, plus généralement, la dynamique de reprise des recettes est

beaucoup plus incertaine que celle des dépenses, par exemple pour la formation continue.

Le caractère exceptionnel de ce résultat ne doit donc pas conduire à des augmentations de dépenses récurrentes. Néanmoins, il ne doit pas être inemployé. L'objectif de Sciences Po est de le réinvestir au service de ses communautés et du Sciences Po de demain. Plus précisément dans trois domaines.

- L'hybridation des salles qui doit se poursuivre pour la prochaine rentrée 2021 (des dépenses d'un montant de 700 000 € sont prévues avant le mois de septembre).
- L'aménagement du 30, rue Saint-Guillaume, dont le coût, pour des espaces de travail et de convivialité pour les étudiants, a été revu à la hausse.
- La rénovation du 56, rue des Saints Pères, notamment afin d'améliorer son accessibilité, sa mise en sécurité et de déployer de nouveaux espaces pour les étudiants. Le coût de ce projet est d'environ 19 M€. Il est subventionné par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation et par la Région Ile-de-France. Sciences Po avait en outre sollicité une aide d'une dizaine de millions d'euros de crédits État dans le cadre du Contrat de plan État-Région (CPER). Or, dernièrement, la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) a adressé des signaux qui laissent entendre qu'il faudra certainement trouver d'autres sources de financement.

**Laurence Bertrand Dorléac** remercie Arnaud Jullian et Caroline Jasson-Gramusset ainsi que les membres du comité d'audit – Audrey Azoulay, Carlo Barone, François Delattre, Ramon Fernandez, Laurence Parisot et Régine Serra - qui ont travaillé et préparé, avec le secrétariat général et la direction financière, cette présentation des comptes de la FNSP. Elle cède la parole à Jérôme Eustache, commissaire aux comptes.

**Jérôme Eustache** indique que son cabinet a émis son rapport de certification dont le périmètre concerne le format légal des comptes – le bilan, le compte de résultat et l'annexe – qui a connu une évolution majeure cette année puisque toutes les associations et fondations adoptent un nouveau règlement comptable à compter de 2020 : le règlement ANC 2018-06.

Il précise que l'enregistrement de ce changement de méthode a été sans impact sur le résultat, puisqu'il a été effectué au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Il salue et remercie les équipes de Sciences Po qui sont intervenues dans un contexte compliqué par la crise mais aussi par ce changement de méthode comptable.

Sa certification est sans réserve sur les trois qualités des comptes de Sciences Po – régularité, sincérité et image fidèle. Il assortit cet avis d'une observation sur le fait que, comme Sciences Po fait appel à la générosité du public, il entre encore plus qu'auparavant dans les obligations de produire un compte annuel d'emplois et des ressources qui est désormais construit différemment avec un état intermédiaire, qui est un compte de résultat par origine des destinations, donc un nouvel état supplémentaire qui figure également en bonne et due forme dans les comptes annuels.

Enfin, il n'a pas d'observation à formuler sur la concordance des chiffres qui ont été présentés dans le rapport de gestion et le rapport financier de l'année.

**Laurence Bertrand Dorléac** ouvre la discussion.

**Carlo Barone** évoque la question des demandes de prolongation des contrats doctoraux, sujet qui a été évoqué lors du comité d'audit. Sciences Po a longuement attendu la réponse du ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI) concernant les demandes liées aux confinements. Cette réponse étant arrivée récemment, donc très tardivement, et ne concerne que les demandes liées au premier confinement. Or, deux autres confinements ont suivi, qui ont ultérieurement aggravé le retard dans le travail de thèse des doctorants qui ont eu de fortes conséquences. Il lui semblerait donc important de donner une réponse la plus rapide possible, qui prenne en compte le fait qu'il y a eu deux nouveaux confinements. Il rappelle que les doctorants sont financés sur des contrats octroyés par le MESRI, par la FNSP, mais aussi par d'autres sources de financement. Cette troisième catégorie, qui est numériquement très importante, risque de ne bénéficier d'aucun soutien.

Carlo Barone souligne que les enjeux d'équité sont assez importants et qu'une réponse claire de la part de la direction à ce sujet serait vraiment utile, ainsi qu'au sujet de la contribution demandée aux laboratoires par rapport à ces demandes de prolongation.

**Arnaud Jullian** confirme que les unités de recherche et la direction de Sciences Po ont transmis, à l'automne dernier, des demandes de prolongation de contrats doctoraux liés aux conséquences du premier confinement. Le ministère a tardé à donner une réponse et ce délai a occasionné de l'inquiétude chez les personnes concernées dans les différents centres.

Dans ce contexte, la décision de la direction de Sciences Po a été de faire droit à toutes les demandes qui lui ont été adressées, à la fois pour les contrats qui bénéficient d'un financement MESRI et pour ceux qui bénéficient d'un financement FNSP. Sciences Po sera remboursé partiellement pour les contrats bénéficiant d'un financement MESRI.

Le directeur de l'école doctorale, Pierre François, informe actuellement les directeurs des unités de recherche afin qu'ils puissent communiquer cette information aux doctorants. Il s'attache également à prendre en compte rapidement la situation des doctorants dont les travaux auraient pu être perturbés par les deux autres étapes de confinement – celui d'octobre-décembre et celui de début 2021 – et pour lesquels des prolongations de contrats pourraient également s'avérer nécessaires. A ce propos, Pierre François et le directeur scientifique, Guillaume Plantin, vont organiser une réunion avec les responsables de toutes les unités de recherche de Sciences Po.

**Audrey Azoulay** remercie les équipes de Sciences Po pour la qualité des documents et le commissaire aux comptes pour son avis. Elle rappelle certaines des préoccupations qu'elle a exprimées lors du comité d'audit qui concernent moins les comptes eux-mêmes que les perspectives d'utilisation du résultat. Elle souhaite partager ces réflexions avec l'ensemble des membres du conseil.

Le résultat est exceptionnel, son affectation doit donc refléter cette exceptionnalité. Lors du comité d'audit, elle a évoqué deux préoccupations qui lui paraissaient importantes.

La première va dans l'esprit d'une des pistes d'utilisation mentionnées dans le document de présentation des comptes : l'hybridation des salles. Il s'agit là du confort pour les étudiants lors des cours à distance – avoir les bons outils, une bande passante suffisante, la possibilité d'avoir des examens horodatés, etc. – mais c'est également la cybersécurité puisque l'on sait que Sciences Po peut être une cible comme tant d'autres institutions symboliques peuvent l'être.

La seconde est que, bien que ce résultat soit exceptionnel, il y ait aussi une forme de retour vers les étudiants qui ont eux-mêmes tant souffert de cette année si particulière de cours. Il resterait à imaginer comment.

**Thomas Le Corre** remercie la direction de Sciences Po pour cette présentation, toujours d'aussi bonne qualité, surtout pour un profane comme lui. Il remercie aussi vivement Audrey Azoulay pour son intervention à propos des étudiants. Ce sujet lui paraissant être absolument fondamental.

Ce résultat de 10 M€ pose la question des formes de solidarité. La solidarité a fréquemment été évoqué à Sciences Po ces derniers mois. Mais comment se sont manifestés – ou non d'ailleurs – ces élans de solidarité.

Lorsque la crise sanitaire a commencé, en mars dernier, il a été très difficile pour les étudiants d'obtenir des masques distribués par l'institution. Cela a pris plusieurs semaines, voire plusieurs mois. Il en a été de même pour les clefs 4G pour les étudiants qui, devant suivre les cours à distance, n'avaient pas une bonne connexion internet. Enfin, il évoque le problème des distributions alimentaires. La question est donc de savoir, selon lui, ce qu'a fait l'institution en 2020 et ce qu'elle pourrait faire pour essayer de répondre à cette crise conjoncturelle.

Sa deuxième question concerne un problème récurrent : la contribution relative des fonds publics au financement de Sciences Po, laquelle, entre 2000 et 2020, est passée de 65 % à 35 %, alors qu'au cours de la même période les frais de scolarité ont augmenté de plus de 500 %. Thomas Le Corre considère qu'il y a là un véritable enjeu économique pour l'avenir de l'institution. Le résultat des comptes de cette année est aussi l'occasion de se poser à nouveau ces questions et de trouver des réponses.

Enfin, il pose une troisième question, un peu prospective, sur le financement par le mécénat. Quelles seront les conséquences - pratiques et concrètes - de la crise que Sciences Po a subie, liée notamment à l'affaire Duhamel, sur le mécénat en 2021 ?

**Arnaud Jullian** remercie Audrey Azoulay et lui donne raison pour ce qui concerne les infrastructures informatiques – et même la cybersécurité. Ce sont des éléments structurants de la qualité de vie au travail et de la qualité des prestations que Sciences Po rend aux étudiants, de la qualité des enseignements notamment dans un environnement qui restera en partie hybride même si chacun espère qu'ils se dérouleront autant que possible dans les salles de classes, en présence physique des professeurs et de tous les étudiants, dès la rentrée.

En réponse à Thomas Le Corre, Arnaud Jullian estime que Sciences Po a été très attentif à la situation des étudiants. Au début de la crise, toutes les institutions et les individus eux-mêmes ont eu de grandes difficultés à se procurer des masques.

Concernant les clefs 4G, un dispositif a été mis en place par la direction de l'accueil et de l'accompagnement pour venir en aide à toutes les personnes qui rencontraient des difficultés de connexion. En outre, Sciences Po a bien évidemment aidé les étudiants qui pouvaient être dans des situations difficiles par exemple en venant en aide, très concrètement et matériellement aux étudiants qui étaient en séjour d'études à l'étranger. La direction des affaires internationales de Sciences Po a admirablement œuvré, sans compter son temps et son énergie, pendant des semaines, pour soutenir et secourir ces étudiants. Les efforts de solidarité ont également concerné les salariés placés en activité partielle, puisque Sciences Po a maintenu à 100 % leur rémunération nette, ce que la réglementation n'impose pas du tout.

Sciences Po a maintenu toutes les rémunérations des vacances étudiantes y compris celles qui n'ont pu être accomplies en raison des confinements. Arnaud Jullian ajoute qu'il pourrait multiplier les exemples attestant que la solidarité n'a pas été un vain mot à Sciences Po au cours de ces derniers mois. Il reconnaît qu'on peut toujours faire plus et mieux et indique que la direction de Sciences Po est ouverte à toutes les bonnes propositions qui pourrait lui être faite, dans un esprit de solidarité et de responsabilité.

Quant aux conséquences de la crise institutionnelle qu'a connu Sciences Po sur le mécénat, pour l'heure elles n'ont pas été sensibles. On a d'ailleurs mentionné précédemment les bons résultats de la campagne de levée de fonds des « dons IFI » mise en œuvre par la direction de la stratégie et du développement. Néanmoins, il serait sans doute un peu prématuré de faire dès à présent un bilan.

**Laurence Bertrand Dorléac** précise que Thomas Le Corre faisait sans doute référence non pas à la distribution de masques de mars 2020, mais à celle d'août-septembre 2020.

**Jeanne Lazarus** se réjouit des bonnes nouvelles annoncées à propos des contrats doctoraux, mais elle veut attirer l'attention sur la deuxième étape, c'est-à-dire sur les prolongations liées aux problèmes rencontrés par les doctorants lors de l'année universitaire 2020-2021. Si le ministère se montre à nouveau extrêmement lent dans ses réponses, elle espère que Sciences Po pourra accélérer le mouvement en faisant des avances.

A propos de la réduction des coûts du personnel administratif, elle fait part de son étonnement en apprenant que plus d'une dizaine de postes n'a pas été remplacée alors que, cette année, les équipes ont été confrontées quasi constamment à une surcharge de travail. Elle comprend fort bien qu'il soit plus difficile de recruter et d'intégrer de nouveaux membres dans les équipes quand la plupart des activités se font à distance. Néanmoins, elle met l'accent sur la très grande tension qu'elle a pu constater dans différents services – dès avant la crise et plus encore depuis - et espère non seulement que le retard dans les recrutements sera promptement comblé mais aussi que cet apport supplémentaire d'argent permettra d'ajouter du personnel dans certains domaines. Elle souligne le paradoxe de cette année très particulière où les uns étaient contraints au chômage partiel alors que d'autres étaient surchargés de travail.

Pour les nouveaux prolongements des contrats doctoraux, **Arnaud Jullian** considère qu'il est difficile de parler « d'avances » puisque Sciences Po n'a reçu aucune espèce

de signal du ministère indiquant que celui-ci allait prendre en charge ces nouveaux besoins d'aides. Il souligne en outre que les 10 M€ sont ponctuels et qu'ils ne concernent que le résultat de 2020 alors que d'éventuelles nouvelles prolongations de contrats doctoraux concerneraient 2021, 2022, 2023 ; ce qui signifie qu'il y aurait des dépenses supplémentaires pluriannuelles.

Il rappelle que la trajectoire pluriannuelle de Sciences Po, qui a été présentée au conseil d'administration en décembre dernier, est très tendue et repose sur un modèle économique comprenant 65% de ressources propres, lesquelles pouvant difficilement être accrues. En outre il y a une forte dynamique de dépenses, en raison, notamment, des dépenses de personnels liées aux accords collectifs qui augmentent mécaniquement de 3 % par an sans même une variation des effectifs. De surcroît, les conventions de crédit, les contrats, les emprunts que Sciences Po a souscrits conduisent à devoir rendre aux prêteurs, chaque année, notamment à partir de 2022, un ratio que l'on appelle un « DSCR » (*debt service coverage ratio*). Il faut que les *cash-flows* d'une année couvrent 110 % du service de la dette d'une année. D'une certaine manière, ce sont des ratios de bonne gestion qui sont imposés par les prêteurs, afin d'être certain que la situation financière de l'année permet de couvrir le service de la dette.

Tous ces facteurs conduisent à accueillir avec attention et dans un esprit d'ouverture les différentes demandes, mais aussi à faire preuve de mesure et de sens des responsabilités, d'assurer une gestion totalement stabilisée et soutenable des comptes de l'établissement.

Il conclut en indiquant que la direction de Sciences Po est bien consciente des tensions qu'ont connu ses services depuis quelques mois et réaffirme qu'elle veillera à résorber promptement les vacances de postes. En revanche, pour les motifs qu'il vient d'évoquer, des créations nettes d'emplois ne lui sembleraient pas être opportunes.

**Alban Hautier** s'associe aux remerciements adressés précédemment à Arnaud Jullian et à ses équipes et veut souligner deux faits avant de parler de l'utilisation du résultat.

Le premier, est le soutien de l'État durant cette année où le pilotage financier était difficile. Comme cela a été mentionné, la subvention de l'État a été rehaussée et il y a un engagement pour qu'elle le soit à nouveau sur les exercices à venir.

Le second, ce sont les dépenses de personnel. Alban Hautier rappelle que 2020 est atypique en ce sens qu'il y a eu un soutien exceptionnel de la puissance publique par la prise en charge d'une partie de la masse salariale avec l'activité partielle. Sans ce soutien exceptionnel, la progression de la masse salariale serait plus conforme à ce que l'on a connu par le passé, notamment du fait des accords collectifs de Sciences Po. Sur l'exercice, il y a une forme de quasi-stabilité de la masse salariale qui est évidemment non-reproductible.

Enfin, en ce qui concerne l'utilisation du résultat, il partage tout à fait l'analyse faite par Arnaud Jullian. Un résultat aussi atypique ne doit donc pas servir à financer des dépenses récurrentes. Il va même encore un peu plus loin dans le message de prudence en s'interrogeant sur les perspectives de redressement des recettes de formation continue et de progression des recettes de mécénat. A ses yeux, tout cela invite à un pilotage prudent de l'utilisation de cette petite réserve constituée de façon tout à fait conjoncturelle.

**Alexandre Mariani** rejoint tout ce qui a été dit précédemment sur le fait que ce résultat est en partie conjoncturel, mais il ajoute qu'une partie ne l'est pas, ce dont il se réjouit. Il approuve également tout à fait ce qui a été dit sur les contrats doctoraux et, bien évidemment, sur les personnels administratifs.

Il met l'accent sur deux autres points qui lui semblent devoir retenir l'attention. D'une part, rendre justice au travail qui a été fourni par les 1 000 personnes qui font vivre au quotidien Sciences Po. D'autre part, engager une réflexion à plus long terme sur les modes de travail et d'enseignement, qui ont été profondément transformés au cours de cette crise sanitaire. Ce n'est pas la même chose de travailler en partie en télétravail, d'enseigner en partie en hybride, en partie à distance. Il lui semble qu'il y a là un chantier très important sur lequel il faudra travailler dans les mois et les années qui viennent.

**Charlotte Halpern** évoque deux points. Le premier, est une question sur les chaires qui apparaissent principalement au niveau des charges mais, apparemment, peu du côté des recettes. Elle s'interroge également sur la façon dont se répartissent ces charges - relèvent-elles principalement de l'immobilier, d'éléments liés à des frais de personnel ? - et sur les activités qu'elles dégagent. Son deuxième point, porte sur la formation continue. Elle entend bien toutes les difficultés auxquelles cette activité a été soumise cette année et elle sait par ailleurs que les équipes se sont fortement mobilisées de manière à pouvoir accélérer l'inscription des différentes formations au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), ce qui permet d'envisager de pouvoir attirer de nouveaux publics. En revanche, toujours pour préparer l'avenir, elle voudrait savoir quelles sont les évolutions envisagées pour un passage à un modèle hybride. Sur ce plan, nombre des concurrents de Sciences Po se développent. Cela rejoint d'ailleurs des points évoqués à propos de l'équipement de salles hybrides. Qu'envisage-t-on, et à quel rythme, pour répondre aux besoins et aux demandes plus spécifiques des publics de la formation continue, aux inquiétudes que pourraient avoir les différentes entreprises et organisations publiques, pour maintenir le modèle pédagogique, etc. ?

**Arnaud Jullian** précise que les financements pour les chaires sont compris dans le mécénat d'entreprise, hors Saint-Thomas. Il remercie Charlotte Halpern d'avoir appelé son attention sur cette question et propose de mettre l'accent sur ce point lors d'une prochaine présentation.

Concernant la formation continue, il confirme que la digitalisation des formations est bien une des priorités. Il est d'ailleurs prévu de faire évoluer dix-huit formations dans un format dit *blended*. Cela correspond à un besoin et à l'évolution de marché. Il propose à Laurence Bertrand Dorléac et aux membres du conseil, que le responsable de l'*Executive Education* de Sciences Po fasse une présentation plus complète de ces questions lors d'une des prochaines séances du conseil d'administration.

**Laurence Bertrand Dorléac** approuve cette proposition et indique qu'elle est elle-même très attentive à tout ce qui a trait à la formation continue.

Elle soumet au vote la résolution n°1 concernant les comptes de l'exercice 2020 de la Fondation nationale des sciences politiques.

## Résolution n° 1

➡ **Le Conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques :**

**Article 1<sup>er</sup> : approuve à par 23 voix pour et 2 abstentions de ses membres présents ou représentés, après avoir entendu la lecture du rapport général du commissaire aux comptes, les comptes annuels de l'exercice 2020 tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans les comptes et résumées dans ces rapports.**

**Article 2 : décide par 23 voix pour et 2 abstentions de ses membres présents ou représentés d'affecter l'excédent de 10 081 459,56 euros au poste des réserves pour projet de l'entité.**

### **III. REMERCIEMENTS A L'ATTENTION DE M. MARC LADREIT DE LA CHARRIERE POUR SON DON AU PROFIT DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES**

**Laurence Bertrand Dorléac** remercie chaleureusement et exprime sa vive gratitude et celle de la Fondation qu'elle préside à l'égard de M. Marc Ladreit de la Charrière qui a décidé de faire un don d'une valeur de 300 000 € en faveur de la librairie de Sciences Po.

Grâce à cette aide très généreuse, cette librairie, actuellement située au 30 de la rue Saint Guillaume, va pouvoir s'installer dans des locaux plus vastes, mieux situés, plus visibles et plus accessibles, à l'angle de la rue Saint-Guillaume et du boulevard Saint-Germain.

Elle rappelle que Marc Ladreit de la Charrière est réputé pour sa défense de l'art, de la culture et du livre ; qu'il encourage également la lutte pour l'égalité des chances et la diversité. Il soutient la FNSP au moment où celle-ci investit dans une nouvelle librairie qui est l'un des outils d'aide à la préservation et à la diffusion de la culture et des savoirs en sciences humaines et sociales. C'est bien là le cœur des missions de la Fondation.

Laurence Bertrand Dorléac précise que le droit au bail des nouveaux locaux est acquis depuis le 7 mai et que le chantier a commencé le 12 mai. Elle ajoute que la boutique est conçue selon des normes écologiques rigoureuses. La nouvelle librairie ouvrira ses portes dès la rentrée prochaine. Ce sera un lieu de vente mais aussi un lieu de rencontres, de signatures, un lieu vivant de savoir et de partage.

### **IV. DEFINITION DE LA REMUNERATION DE LA PRESIDENTE DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES POUR L'ANNEE 2021**

**Laurence Bertrand Dorléac** précise que le comité des rémunérations, dans sa nouvelle configuration - puisque Véronique Morali y a rejoint Henri de Castries, Sandra Lagumina et Julie de la Sablière - s'est réuni le 12 mai pour traiter de la question des

rémunérations de la présidente de la FNSP et de l'administratrice provisoire de Sciences Po.

*Elle cède la présidence à Laurence Parisot et quitte la réunion pendant l'examen de ce point de l'ordre du jour.*

**Laurence Parisot** rappelle que les statuts de la FNSP prévoient que sa présidente ou son président ait droit à une rémunération. Toutefois, la Fondation étant un organisme à but non lucratif, il s'agit de faire en sorte que sa gestion soit assurée d'une manière désintéressée. C'est une garantie assez essentielle du bon fonctionnement de cette institution et de son statut de fondation.

Cette rémunération doit être supérieure aux trois-quarts du SMIC et l'ensemble de la rémunération de la présidente – avantages en nature compris, donc rémunération directe ou indirecte – ne peut excéder trois fois le montant du plafond de la sécurité sociale, c'est-à-dire 10 284 € par mois. C'est dans cette fourchette que doit se déterminer la rémunération de la présidente.

Elle ajoute que le comité des rémunérations s'est réuni à ce propos, peu après l'élection de Laurence Bertrand Dorléac, et cède la parole à l'un de ses membres, Véronique Morali.

**Véronique Morali** indique que le comité des rémunérations a décidé de proposer au conseil d'administration de maintenir la rémunération qui était celle de ses deux prédécesseurs, c'est-à-dire trois mille euros bruts par mois.

**Laurence Parisot** demande s'il y a des questions ou des remarques.

**Thomas Le Corre** souligne que l'amplitude qui vient d'être énoncée – entre les trois-quarts du SMIC et le plafond de la Sécurité sociale – est assez large. Certes, il y a continuité avec la rémunération des précédents présidents mais comment explique-t-on que c'est là le bon niveau ? Pourquoi pas un peu plus ou un peu moins ?

**Véronique Morali** précise que le comité des rémunérations dans son ensemble a jugé qu'il était équitable et raisonnable de maintenir ce niveau et de le proposer au conseil.

**Laurence Parisot** soumet au vote la résolution n°2 concernant la rémunération de la présidente de la FNSP.

## Résolution n° 2

**➡ Le Conseil d'administration décide par 21 voix pour, 0 voix contre et 3 abstentions de ses membres présents ou représentés de fixer la rémunération de la Présidente au titre de l'année 2021 à trois mille euros bruts par mois.**

*Laurence Bertrand Dorléac rejoint la séance.*

## **V. DEFINITION DE LA REMUNERATION DE L'ADMINISTRATRICE PROVISOIRE DE SCIENCES PO POUR L'ANNEE 2021**

Concernant ce point, **Laurence Bertrand Dorléac** indique que le comité des rémunérations préconise d'octroyer à l'administratrice provisoire de Sciences Po – au *prorata temporis* – le même niveau de rémunération que celui de Frédéric Mion. En outre, le comité recommande qu'une étude comparative - au moins à l'échelle française et européenne - des rémunérations des directeurs et présidents de grands établissements universitaires comparables à Sciences Po soit réalisée afin d'éclairer les décisions qui seront prises lors de la nomination de la prochaine directrice ou du prochain directeur de Sciences Po.

**Henri de Castries** précise qu'il soutient la proposition du comité mais que lorsque viendra le moment d'examiner la rémunération de la prochaine directrice ou du prochain directeur de Sciences Po, il ne faudra pas exclure le principe d'une rémunération variable. Pourquoi ? Parce que la rémunération fixe que Frédéric Mion avait et qui résultait du fait qu'il avait systématiquement refusé une rémunération variable, ne sera sans doute pas à la hauteur de ce qu'il est raisonnable de considérer comme étant un *benchmark* naturel pour des fonctions comme la direction de Sciences Po. Dans la situation provisoire qui est celle examinée aujourd'hui, le niveau proposé ne lui pose pas de problème mais il pense qu'il ne faudra pas se sentir enfermé par la décision présente.

**Anaïs Picart** voudrait connaître le montant de la rémunération proposée pour l'administratrice provisoire.

**Laurence Bertrand Dorléac** précise que pour l'administration provisoire de l'IEP, cette somme est de 130 000 € bruts par an et que pour l'administration provisoire de la FNSP, elle est de 70 000 € bruts par an.

**Thomas Le Corre** demande si cette rémunération se cumulera avec celle que percevait auparavant Bénédicte Durand en tant que directrice de la formation initiale ?

**Arnaud Jullian** indique que tel ne sera pas le cas. L'administratrice provisoire est une fonctionnaire détachée sur un contrat de droit privé - un CDI - de directrice de la formation initiale à Sciences Po. Dans le cadre de la nomination par la ministre de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation de Bénédicte Durand à la fonction d'administratrice provisoire, un avenant de mobilité provisoire à son contrat de travail a été établi. Cet avenant précise ses nouvelles fonctions pour la durée d'exercice de son mandat d'administratrice provisoire. Ce contrat définit ses nouvelles missions mais, dans l'attente de la délibération du conseil, n'indiquait aucune évolution de rémunération. Postérieurement à la délibération, si le conseil approuve la proposition du comité des rémunérations, un nouvel avenant à son contrat sera établi qui permettra de procéder au rehaussement de sa rémunération afin de la porter niveau du montant adopté.

**Laurence Bertrand Dorléac** soumet au vote la résolution n°3 concernant la rémunération de l'administratrice provisoire de Sciences Po.

### Résolution n° 3

➡ **Le Conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques décide à l'unanimité (25 voix) de fixer la rémunération maximale de Mme Bénédicte Durand au titre de l'année 2021 à :**

**- 130 000 euros bruts par an au titre de l'administration provisoire de l'IEP de Paris.**

**- 70 000 euros bruts par an au titre de l'administration provisoire de la FNSP.**

## **VI. PRESENTATION DES CONCLUSIONS DU GROUPE DE TRAVAIL RELATIF A LA DEONTOLOGIE**

**Laurence Bertrand Dorléac** se réjouit d'accueillir Catherine de Salins, conseillère d'État, qui a présidé le groupe de travail consacré à la déontologie mis en place par Sciences Po en février dernier et Mélanie Villiers, maître des requêtes au Conseil d'État, qui a été rapporteure de ce groupe. Elle les invite à faire état, devant les membres du conseil d'administration de la FNSP, de leurs conclusions.

**Catherine de Salins** rappelle que la mise en place du groupe de travail sur la déontologie à Sciences Po s'est inscrite dans le contexte très particulier de la crise provoquée en début d'année par « l'affaire Duhamel » qui a vu, consécutivement, le président de la FNSP puis le directeur de Sciences Po démissionner.

La lettre de mission du groupe témoigne de l'intention d'en faire une occasion de rebond et, plus profondément, une opportunité de changement en interrogeant l'institution sur ses responsabilités en termes de déontologie. C'est aussi une occasion collective de se réengager dans les dispositifs de régulation mis en place dans l'établissement.

Constitué d'un commun accord avec la direction de Sciences Po, le groupe de travail était composé de sorte qu'il puisse réunir des représentants des parties prenantes internes à l'établissement soumises aux règles actuelles de déontologie, et des regards extérieurs – praticiens du droit et dirigeants d'entreprise rompus aux questions de gouvernance et de ressources humaines – épaulés par la rapporteure du groupe. Le parti pris de ne pas inclure des étudiants au motif qu'ils ne sont pas soumis à la charte de déontologie, leur est apparu moins pertinent au fil des auditions. Mais les associer à mi-parcours, alors qu'un grand nombre d'auditions avait déjà eu lieu, aurait pu être périlleux au regard de l'échéance proche de remise du rapport, alors même qu'une vraie dynamique s'était instaurée au sein du groupe. Catherine de Salins veut d'ailleurs rendre hommage à chacun des membres du groupe pour leur disponibilité, leur capacité d'écoute et leur sens de la délibération collégiale.

Pour nourrir sa réflexion, le groupe de travail a procédé à plus de cinquante heures d'auditions et a entendu plus de quatre-vingt personnes. Des représentants de toutes les composantes de Sciences Po – au premier chef les étudiants – ont été auditionnés

mais également des personnalités extérieures, françaises et étrangères, le plus souvent impliquées dans les pratiques déontologiques au sein de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'audition de ces dernières a été l'occasion de mieux connaître leurs pratiques et de recueillir leur expérience en vue d'explorer des pistes d'évolution pour Sciences Po. Chaque audition a été précédée de l'envoi aux personnes concernées d'un questionnaire. Les membres de la communauté de Sciences Po ont été invités à envisager quels étaient les risques déontologiques auxquels ils s'estimaient exposés, à faire état des dispositifs mis en œuvre pour y répondre, à partager avec le groupe de travail d'éventuelles bonnes pratiques déjà développées, ainsi que les éventuels manques auxquels il conviendrait de remédier. L'immense majorité des personnes sollicitées par le groupe de travail s'est prêtée de manière très constructive à l'exercice et a marqué son intérêt pour la démarche proposée. Le groupe de travail a aussi profité de ces auditions pour tester auprès des parties prenantes des pistes d'évolutions. Catherine de Salins exprime ses remerciements à toutes ces personnes pour leur disponibilité.

Les auditions menées ont permis de constater que Sciences Po ne part pas de nulle part en matière de déontologie – loin de là. À partir de 2015/2016, Sciences Po a commencé à se doter de chartes et d'instances. Et, surtout, l'institution peut s'appuyer sur une communauté sensible aux considérations déontologiques, des personnes guidées par de solides considérations éthiques.

Mais alors, qu'est-ce qui a fait défaut ?

Il est apparu au groupe de travail qu'il a manqué de la lisibilité, de la communication, de la pédagogie afin de permettre à chacun de connaître les principes énoncés dans les chartes et se les approprier. Il a manqué aussi des procédures pour alerter et signaler des problèmes. Sciences Po n'a pas pleinement mis en œuvre les obligations légales qui pèsent sur cette institution en matière de processus d'alerte, n'est pas allé au bout des processus et ne les a pas revisités à intervalles réguliers. Au fond, ce qui a fait défaut, c'est un vrai pilotage, qui aurait permis de rompre avec une forme d'exercice mené en silo par des équipes et des structures isolées, chacune de leur côté.

Le rapport est bâti à partir de ce travail d'écoute et de comparaison, en ayant toujours à l'esprit l'objectif fixé par la lettre de mission : faire des propositions concrètes sans s'interdire de proposer des modifications de textes. Le rapport se décompose en cinq parties.

La première partie, longue et détaillée, rend compte de la richesse des auditions internes à Sciences Po. Elle fait état des risques qui ont été exprimés, de la diversité des perceptions de ces risques, et des pratiques pour y faire face – dont certaines très bonnes. Au fil des risques évoqués, cette première partie du rapport propose de mettre en place des mesures dont une partie est inspirée de pratiques déjà développées à Sciences Po.

Les quatre autres chapitres proposent une démarche en vue de répondre à une quadruple question : à Sciences Po, l'exigence déontologique c'est quoi ? C'est pour qui ? C'est quand ? Et c'est comment ?

La déontologie, c'est quoi ? C'est le travail d'identification tant des principes qui s'imposent à Sciences Po du fait des lois, que des valeurs et principes que Sciences Po entend se donner pour l'accomplissement de sa mission. C'est le rôle des chartes dont Sciences Po a commencé à se doter.

La déontologie, c'est pour qui ? Le groupe de travail a été unanime pour considérer que l'exigence déontologique, qui est un enjeu stratégique, doit être prise en mains et pilotée au plus haut niveau. Mais que, pour autant, elle ne doit surtout pas être l'affaire de la seule gouvernance, et qu'elle n'est pas non plus l'affaire des autres. Elle est l'affaire de chacun et donc de tous.

La déontologie, c'est quand ? C'est, bien sûr, à tout moment, au quotidien. Mais, plus largement, l'exigence déontologique s'inscrit dans une dynamique. Les attentes en matière de déontologie évoluent au fil du temps, les risques se déplacent et appelleront de nouveaux moyens pour y répondre. L'exercice doit donc être revisité à intervalles réguliers pour s'assurer que le dispositif est adapté à son environnement.

La déontologie, c'est comment ? Tous les chapitres du rapport abondent de propositions – trente au total - qui s'articulent autour des six idées force suivantes.

1. Communiquer, expliciter et faire connaître.  
Tout membre de la communauté Sciences Po doit connaître les principes qui s'appliquent à elle ou à lui, comprendre le comportement qui est attendu d'elle ou de lui, et savoir qu'elle ou lui sera évalué en fonction du respect du principe de ces principes déontologiques.
2. Faire en sorte que tous ceux qui interviennent à Sciences Po s'engagent, en toute connaissance de cause, à respecter ces principes.  
C'est proposer, en tant que de besoin, des formations adaptées à ceux auxquelles elles sont destinées.  
C'est permettre de prendre conseil auprès de référents, personnes physiques connues, identifiées et accessibles, lesquelles pourront s'appuyer sur la collégialité d'une commission de déontologie commune dont ces référents seront membres.  
C'est mettre en place un dispositif d'alerte et plus largement de signalement, afin que tout signalement soit instruit, puis classé s'il n'y a pas de problème, ou donner lieu à une sanction en cas de manquement.

S'agissant des sanctions, deux lignes directrices principales ont été dessinées.

- Mieux faire connaître les procédures et les sanctions applicables, dont la diversité reflète la diversité des statuts des membres de la communauté Sciences Po.
- Mettre en place une procédure d'enquête préalable de façon professionnelle pour que, si manquement il y a, cette enquête permette d'établir les faits de façon irréfutable et facilite ensuite l'application de la procédure disciplinaire et le choix de la sanction adaptée.

Parmi les très nombreuses recommandations, Catherine de Salins précise que les plus significatives lui semblent être les suivantes.

1. Faire de l'exigence déontologique un critère du recrutement de la personne qui assurera les fonctions de directrice ou de directeur de Sciences Po. Montrer que l'exemple vient d'en haut.
2. Inclure les étudiants dans le champ de la charte puisqu'elle énonce des principes communs, en particulier le respect mutuel, mais aussi des principes de déontologie en matière de recherche. Cette recommandation répond au double objectif de renforcer la cohésion de la communauté Sciences Po et de compléter la formation des étudiants en les faisant entrer d'emblée dans une logique de déontologie professionnelle. Mais cette recommandation implique

une plus grande association des étudiants à l'élaboration des principes et à la mise en œuvre de cette politique.

3. Mettre en place un dispositif d'alerte - tel que la loi l'exige - et, plus largement, de réception et de traitement des signalements.
4. Enfin, le groupe de travail propose de revoir la composition de la commission de déontologie commune. Il lui est apparu nécessaire d'ouvrir davantage cette commission à des personnalités extérieures à sciences Po et de désigner en son sein plusieurs de ses membres comme étant des référents. Donc des personnes physiques bien identifiées, que les différents membres de la communauté Sciences Po pourront saisir.

Catherine de Salins met l'accent sur deux recommandations particulières qui concernent les instances de gouvernance de Sciences Po, et notamment ce conseil d'administration.

Il s'agit de la recommandation qui suggère de compléter les convocations aux conseils et autres instances délibératives afin d'inviter chaque membre à vérifier si elle ou il ne se trouve pas en situation de conflit d'intérêts à l'égard de l'un des points à l'ordre du jour de la réunion. En cas de réponse positive, il faudrait le signaler en début de réunion et sortir de la salle le temps de l'examen de ce point. Il s'agit aussi de la recommandation qui vise à modifier les statuts de la Fondation et de l'Institut pour permettre aux membres des conseils de suspendre à titre provisoire et, le cas échéant, de mettre en place une procédure de démission d'office d'un membre qui aurait gravement manqué à ses obligations déontologiques.

En définitive, le groupe de travail s'est efforcé de recommander des mesures aussi concrètes, pragmatiques et adaptées à Sciences Po que possible. Certaines nécessiteront la modification de textes, mais un grand nombre de mesures peuvent être mises en œuvre très vite et très facilement.

Le groupe est conscient que plusieurs de ces préconisations appellent une mobilisation de moyens, notamment en personnel, qui auront un coût. D'autres se limitent à préconiser un état des lieux de l'application des textes actuels – par exemple à l'égard des doctorants. Le groupe de travail ayant le sentiment qu'une stricte application de la loi suffirait à résoudre une partie des problèmes. Certaines préconisations invitent aussi à faire appel aux ressources externes que l'État met à la disposition de ses établissements publics compétents en matière d'enseignement supérieur et de recherche, et dont Sciences Po ne faisait sans doute pas suffisamment usage. Catherine de Salins pense ainsi au HCERES, mais également au collège de déontologie placé auprès de la ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche et de l'innovation.

Catherine de Salins ajoute que ce n'est pas pour autant un rapport clés en mains, car il lui semble essentiel que toutes les parties prenantes de Sciences Po s'emparent de ce sujet et se l'approprient.

Pour conclure, au moment de la mise en place du groupe, certains se sont demandé si ce groupe n'était pas un prétexte pour laisser passer la crise, et un nombre de personnes auditionnées ont questionné la légitimité du groupe de travail, estimant qu'il détournait le sujet de la question principale posée par « l'affaire Duhamel », à savoir les enjeux de gouvernance. À l'issue de ses travaux, le groupe a été convaincu, au contraire, que la déontologie est un enjeu stratégique pour Sciences Po. L'exigence déontologique fait partie intégrante de la qualité de l'accomplissement des missions pour toute institution et constitue la condition *sine qua non* de la confiance que lui accordent ses usagers, ceux qui y interviennent ainsi que ses partenaires. Certes,

l'exigence déontologique ne fera pas tout, mais sans elle rien de solide ne peut être accompli. Elle conclut en disant que les auditions ont révélé une forte attente de la communauté Sciences Po en la matière.

**Laurence Bertrand Dorléac** remercie Catherine de Salins et ouvre la discussion.

**Laurence Parisot** remercie Catherine de Salins et lui demande si, selon elle, dans l'hypothèse où toutes les recommandations formulées dans ce rapport avaient été mises en œuvre, la catastrophe qu'a connue Sciences Po aurait pu être évitée ?

**Catherine de Salins** fait une double réponse. Elle pense que le risque zéro n'existe pas. Quels que soient les dispositifs mis en place, il y aura donc toujours un risque. Néanmoins, elle ajoute qu'en permettant aux instances de gouvernance de Sciences Po de s'appuyer sur une collégialité, de savoir vers qui elles peuvent se tourner, on limite les risques ; et en mettant en place des *process* connus et affichés, on réduit le danger.

**Thomas Le Corre** remercie Catherine de Salins pour la qualité de son rapport et indique qu'il a eu le privilège d'être auditionné par ce groupe de travail. Il regrette que les étudiants n'aient pas pu participer directement, non seulement à ce groupe de travail, mais, plus globalement, aux grands enjeux de déontologie de ces dernières années alors que, précisément, c'est une proposition qu'ils formulent depuis plusieurs années. A ce propos, il souhaite avoir l'avis de Catherine de Salins à propos de la possibilité de faire siéger un élu étudiant au sein de la commission de déontologie.

**Catherine de Salins** indique que la position du groupe de travail est que la charte commune doit inclure dans son champ les étudiants puisque certains principes – notamment le principe de respect mutuel – s'appliquent à eux. Elle ajoute que la logique serait que la commission de déontologie commune inclut dans ses membres un représentant des étudiants. Il lui semblerait donc tout à fait légitime qu'un représentant des étudiants y siège, dès lors que Sciences Po décide de s'engager dans la préconisation faite par le groupe de travail qui est d'appliquer la déontologie commune. Cette disposition aurait aussi des vertus pédagogiques vis-à-vis des étudiants en les faisant entrer dans la logique d'une déontologie professionnelle.

**Laurence Bertrand Dorléac** précise qu'elle va faire prochainement une proposition en ce sens.

## **VII. PRESENTATION DES CONCLUSIONS DU GROUPE DE TRAVAIL RELATIF AUX VIOLENCES SEXISTES ET SEXUELLES**

**Laurence Bertrand Dorléac** accueille Danièle Hervieu-Léger, directrice d'études honoraire à l'École des hautes écoles en sciences sociales (EHESS), éminente sociologue des religions et ancienne présidente de l'EHESS. Danièle Hervieu-Léger a présidé le groupe de travail consacré aux violences sexistes et sexuelles et est

accompagnée d'Amandine Buisson, étudiante à Sciences Po, à l'École d'affaires publiques (EAP), qui en était la rapporteure. Elle lui cède la parole

**Danièle Hervieu-Léger** rappelle tout d'abord que le groupe qu'elle présidait a engagé ses travaux dans une conjoncture troublée, que le temps dont elle disposait était très contraint mais que leur bon accomplissement a été rendu possible par l'exceptionnelle mobilisation de toutes les communautés de Sciences Po. Grâce aussi au soutien sans faille de l'administration de Sciences Po. Ces travaux ont conduit les membres de ce groupe à interroger un grand nombre de personnes au sein de l'établissement et à poser quelquefois des questions dérangeantes, qui ont toujours été accueillies avec énormément de sérieux et de désir de participer à ce travail collectif.

Sur le terrain particulièrement sensible et douloureux des violences sexistes et sexuelles, dit-elle, contrairement à ce qu'un certain type d'emballement médiatique pouvait laisser supposer, Sciences Po n'est pas démuni. Un dispositif existe, tant en ce qui concerne l'accompagnement des victimes que pour ce qui a trait à l'égalité entre hommes et femmes au sein de l'établissement. Le groupe de travail qu'elle a présidé s'est évidemment d'abord attaché à évaluer ce dispositif et à rappeler qu'à sa mesure, il a rempli une mission importante depuis des années au sein de l'établissement.

Compte tenu de la feuille de route qui était la sienne, ce groupe de travail est d'abord parti des questions cruciales que sont : les conditions d'accueil et d'accompagnement des victimes d'une part ; la manière de traiter le cas des auteurs d'abus quand ils relèvent de la juridiction de l'établissement, d'autre part.

Le groupe de travail a donc d'abord réfléchi au dispositif pertinent pour accueillir, écouter, accompagner – trois moments distincts – les victimes qui viennent exposer un drame ou un problème qu'elles ont rencontré. Ils ont tenté d'évaluer et de proposer un certain nombre de pistes de réforme de la procédure disciplinaire. Sur ces deux terrains, Danièle Hervieu-Léger résume les propositions du groupe qu'elle a présidé.

- Premièrement, le déploiement dans l'ensemble des campus – et pas seulement à Paris – de référents physiques, non seulement des boîtes aux lettres ou des adresses-mails dédiées. Afin que les victimes puissent s'adresser à une personne pour parler de leur drame.
- Deuxièmement, prendre vraiment au sérieux l'impératif d'accompagnement qui, pour être bien mené - parce que c'est une tâche difficile - implique d'être conduit de façon professionnalisée et dans des conditions de supervision des accompagnants suffisantes. Ils ont donc prôné l'externalisation de la phase d'écoute, qui vient après l'accueil. Elle devrait être confiée à des prestataires spécialisés, qui peuvent le faire dans de meilleures conditions.

Elle rappelle qu'au moins 90 % des faits signalés ne se sont pas produits au sein de l'établissement mais, soit en marge, soit tout à fait en dehors de l'établissement. Néanmoins, s'agissant des cas restants, qui concernent directement des personnes de Sciences Po, dans le cas où une procédure disciplinaire est mobilisée, le groupe a réfléchi au mode de fonctionnement de celle-ci, après avoir mesuré combien il s'agissait de points de cristallisation de la défiance.

En effet, dans le premier diagnostic qu'ils ont fait, ils ont mesuré que le déficit de confiance portait en particulier sur le sort réservé par l'administration aux signalements effectués auprès de la cellule. À côté de la montée en puissance du système d'accompagnement, le groupe a proposé une réforme en profondeur du dispositif disciplinaire, non pas sur la partie sur laquelle Sciences Po n'a pas la main – à savoir

ce qui est régi par le code de l'éducation – mais sur la phase préliminaire qu'est l'enquête interne confiée à l'administration. Cette enquête interne est le moment où l'on passe du recueil du récit subjectif de la victime à une objectivation des faits, ce qui est indispensable pour faire un travail de justice. Cette enquête interne ne doit pas être laissée dans l'ombre, ne doit pas être une procédure opaque. Elle doit être une procédure aussi transparente que possible et, surtout, elle doit être rendue contradictoire – donc judiciairisée autant que possible – et présidée par une personnalité indépendante. D'où leur proposition de constituer une cellule disciplinaire dédiée aux enquêtes internes, sachant que celle-ci pourrait être présidée, en tant que de besoin, par un magistrat, par exemple un magistrat administratif.

Cette cellule ne sera pas un objet dormant, dans la mesure où le groupe préconise que tout signalement déclenche systématiquement une enquête interne. Danièle Hervieu-Léger précise que l'enquête interne n'est pas la procédure disciplinaire, elle la précède. Elle ajoute qu'il est important qu'avant de déclencher la procédure disciplinaire, une enquête interne soit mobilisée dans tous les cas de signalement. Cela lui paraît être la condition du choc de confiance qu'il faut, croit-elle, introduire dans l'établissement après la conjoncture troublée que celui-ci a connue et qui a rendu particulièrement sensible cette zone floue de l'enquête interne.

Toutefois, réfléchir au mode de traitement des faits avérés est une chose mais penser une politique de prévention à la hauteur de l'établissement en est une autre. À partir de ce premier moment, le groupe de travail propose donc de déployer un second temps consistant à poser un diagnostic sur les différentes situations dans lesquelles on observe que les violences sexistes et sexuelles sont le plus susceptible d'émerger. Ils ont retenu trois grands types de dossiers.

- Celui des situations à risques, qui concernent spécifiquement les étudiants.
  - Celui des relations asymétriques susceptibles de dériver en relation d'emprise ou de domination d'emprise, qui concernent les relations entre enseignants et enseignés.
  - Celui des personnels salariés concernés éventuellement par des faits de harcèlement dans le cadre de relations hiérarchiques devenues possiblement toxiques.
1. Les situations à risques constituent le dossier le plus lourd car c'est là que les signalements sont les plus nombreux. Il comprend trois grandes catégories.
- La sociabilité festive étudiante, des soirées, dont certaines sont formelles, organisées par des associations reconnues, mais dont beaucoup sont conduites de façon totalement informelle, en marge de la vie de campus. Avec, dans ce cas, de grandes difficultés pour assurer la régulation.
  - Le problème des stages, de l'année de césure, de l'apprentissage, toute situation dans lesquelles les étudiants, coupés de leur référent pédagogique habituel, se trouvent souvent en situation de vulnérabilité plus grande. Vulnérabilité renforcée par le fait que, fréquemment, ils ont des difficultés à évoquer des faits de harcèlement ou d'abus éventuels, dans la mesure où ils ont peur des retombées sur leur vie étudiante et sur leur vie professionnelle future.
  - Les réseaux sociaux. Situation indiscutablement la plus difficile à traiter puisqu'aujourd'hui personne ne sait bien les contrôler, mais dans lesquels

un certain nombre de dispositifs peuvent être mis en place pour assurer un suivi régulier des phénomènes, notamment de chasse en meute qui peuvent se déclencher dans la foulée de débats qui dérivent.

Sur ces trois points – sociabilité festive, situation d'isolement lié aux stages ou séjours hors-les-murs des étudiants et réseaux sociaux – le groupe de travail a proposé d'introduire un certain nombre de dispositifs de sécurisation à travers des protocoles, mais, avant tout, par une politique de formation et de sensibilisation absolument généralisée.

2. Les relations enseignant/enseigné. Il ne s'agit pas de résorber l'asymétrie, qui est structurelle, mais d'éviter qu'elle dérive. Le groupe a observé deux situations possiblement dangereuses, du point de vue de ces dérives.
  - La situation de doctorants qui sont dans une position fragile dans des laboratoires où ils ne sont ni de jeunes collègues ni des étudiants ordinaires. Cette position hybride les place dans un face à face, de surcroît durable, avec une directrice ou un directeur de thèse, ce qui entraîne, de fait, un certain nombre de difficultés.
  - Un deuxième point, particulièrement sensible à Sciences Po - car, estime Danièle Hervieu-Lèger, aucun autre établissement n'est concerné à ce point par ce problème - est constitué par la nébuleuse extrêmement considérable des enseignants vacataires qui rentrent et sortent dans l'établissement et qui y sont relativement peu identifiés à titre personnel. Ils jouent un rôle majeur et sont une richesse considérable pour l'établissement, mais cela implique de mettre en place des dispositifs de régulation, en particulier de veiller d'une façon probablement beaucoup plus stricte que ce ne l'est actuellement aux conditions d'embauche et aux types d'engagements pris par les enseignants vacataires.
3. Les personnels salariés et les problèmes spécifiques qui peuvent émerger dans le cadre des relations hiérarchiques dans lesquelles ces salariés sont pris. Dans ce domaine, un problème tout à fait singulier est apparu : le souci égal des personnels d'être entendus dans leurs difficultés personnelles et celui de ne pas compromettre les structures d'intégration professionnelle auxquelles ils sont très attachés. Autrement dit, il faut imaginer des procédures discrètes de signalement, de moyens de contact qui permettent aux personnels salariés qui ont des problèmes de pouvoir en parler sans mettre en péril des environnements professionnels dont la stabilité est pour eux un besoin extrêmement important.

Face à ces différents types de situations – lesquelles rappelle Danièle Hervieu-Lèger, ne sont pas critiques en tant que telles, mais qui peuvent le devenir – le groupe de travail préconise de mettre en place une politique de sensibilisation généralisée et obligatoire de toutes les personnes participant à la vie de l'établissement sur les questions de qualification des violences sexistes et sexuelles, sur les questions de consentement, sur les questions de prudence en termes de relations, notamment dans les relations enseignant/enseigné. Une politique de sensibilisation déclinée ensuite dans des formations plus spécialisées selon les besoins particuliers de tel ou tel type de population. A cet égard, Danièle Hervieu-Lèger cite un exemple, la formation des responsables étudiants d'associations qui, aux termes même du règlement intérieur,

sont en charge de la sécurité et de l'accompagnement paisible des événements qu'ils suscitent.

Le groupe préconise la mise en place d'une politique globale de sensibilisation, une politique différenciée et approfondie de formations, en tant que de besoin. Danièle Hervieu-Lèger est tout à fait consciente que cela constituera un plan lourd pour l'établissement, mais c'est, estime-t-elle, la condition *sine qua non* du changement de culture. En tout cas du renforcement d'une culture de la civilité, du respect et de l'égalité, qui est évidemment l'horizon sur lequel ce groupe a travaillé, car tout ceci n'aurait aucun sens, rappelle Danièle Hervieu-Lèger, s'il ne s'agissait pas d'enraciner cette culture dans l'établissement.

Or, ajoute-t-elle, ceci passe bien sûr par la sensibilisation, la formation individuelle à ces problèmes, mais aussi par l'action sur les structures, action qui joue principalement sur le terrain de l'égalité entre femmes et hommes. Même si Sciences Po en a déjà le souci et dispose d'outils pour y répondre, dont un plan égalité auquel l'établissement est d'ailleurs tenu, ce plan peut monter en puissance et peut aussi se développer en prenant en compte des problèmes qui méritent d'être posés, en particulier la question de la parité du corps enseignant, la question de la présence des femmes non seulement dans une multitude de petits cours spécialisés mais aussi dans les grands cours, dans une visibilité scientifique et intellectuelle massive au sein de l'établissement, qui permette, notamment, de répondre à un certain nombre de problèmes posés très régulièrement par les jeunes femmes, à savoir la pente spontanée, invisible, à l'auto-dévalorisation ou à la limitation de leurs propres ambitions dans un univers qu'elles perçoivent encore très largement comme dominé par les hommes. Il y a là, souligne Danièle Hervieu-Lèger, une question cruciale. Elle considère que cette réflexion sur la parité du corps enseignant – du côté des vacataires, mais aussi de la faculté permanente, même si le problème y est moins crucial - est tout à fait capitale.

Pour conclure, Danièle Hervieu-Lèger précise que ce travail de changement de culture, dans un établissement qui entend être une grande université de sciences sociales, passe nécessairement par le renforcement de la recherche et de l'enseignement. Sur le terrain de la recherche, Sciences Po est déjà pourvue d'un dispositif internationalement reconnu, mais il est indispensable de lui donner les moyens d'irriguer davantage au sein de l'établissement, à la fois en contribuant au processus de formation, mais aussi en irriguant l'ensemble de l'enseignement. La question de l'égalité ou de la culture sexiste, déclare Danièle Hervieu-Lèger, n'est pas seulement une affaire de quelques cours qui posent la question des rapports de sexe ou de genre dans les institutions. C'est aussi une manière d'irriguer l'enseignement lui-même à partir de ces problématiques. Le groupe de travail a donc totalement endossé une demande forte, qui est présente dans l'établissement, de renforcer la recherche en direction de la formation et de l'enseignement à Sciences Po.

Ce groupe, en un temps record, a produit soixante-et-une préconisations concrètes. Il aurait pu – et a songé à le faire – les hiérarchiser mais il leur est apparu que cette hiérarchisation n'était pas de leur ressort, que cela relève avant tout de la politique de l'établissement. Danièle Hervieu-Lèger estime que le rôle du groupe de travail qu'elle a présidé était de signaler à quel point l'ensemble de ces préconisations font système, des plus petites aux plus ambitieuses et importantes. Toutes font système à l'horizon du changement de culture que ce groupe a essayé de dessiner.

**Laurence Bertrand Dorléac** remercie vivement Danièle Hervieu-Lèger pour cet exposé particulièrement riche, d'une grande acuité, et pour le travail considérable, d'une extrême importance pour Sciences Po, que le groupe de travail qu'elle a présidé a accompli.

### **VIII. DESIGNATION DU MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SIEGEANT A LA COMMISSION DE DEONTOLOGIE**

**Laurence Bertrand Dorléac** indique qu'il s'agit à présent de compléter la commission de déontologie. Il faut le faire à présent car celle-ci ne doit pas demeurer incomplète, et donc inactive, dans les mois à venir. Néanmoins, elle précise que, conformément aux préconisations du groupe de travail présidé par Catherine de Salins, une réflexion sur l'élargissement de cette commission à des membres internes mais aussi externes est engagée. Elle songe à des profils qualifiés, mais aussi à la représentation de la communauté étudiante qui réclame, à juste titre, comme elle l'a déjà laissé entendre, de participer au processus de proposition, de discussion et de décision.

Laurence Bertrand Dorléac rappelle que la commission de déontologie a été créée en décembre 2015 dans le cadre de la réforme des statuts de Sciences Po. Cette commission est composée de trois membres ayant des mandats de cinq ans.

- Un membre désigné par le conseil de l'Institut ; il s'agit actuellement d'Emeric Henry, qui a été désigné en 2020.
- Une personnalité qualifiée, choisie, conjointement par le directeur de l'Institut d'études politiques de Paris et l'administrateur de la Fondation nationale des sciences politiques, en raison de sa compétence dans le domaine de la déontologie. Il s'agit de Yann Aguila, qui a été désigné en mai 2018.
- Un membre désigné par le conseil d'administration. Il s'agissait d'elle-même. Elle avait succédé, en 2018, à Véronique Descacq (désignée en 2016 et démissionnaire) et a achevé le mandat de cinq ans de cette dernière.

Le conseil d'administration doit donc désigner un de ses membres pour siéger dans cette commission. Laurence Bertrand Dorléac informe les membres du conseil qu'Horatia Muir Watt se porte candidate. Elle demande s'il y a d'autres candidats.

*(Il n'y en a pas)*

Elle soumet au vote la résolution n°4 concernant la désignation, par le conseil d'administration d'un membre de la commission de déontologie.

### **Résolution n° 4**

**➡ À l'unanimité de ses membres présents ou représentés (20 voix), le conseil d'administration désigne à compter de ce jour et pour un mandat de cinq ans Mme Horatia Muir Watt membre de la commission de déontologie**

### **IX. DESIGNATION PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DES DEUX PERSONNALITES EXTERIEURES SIEGEANT A LA COMMISSION CHARGEE DE PREPARER LA PROPOSITION FAITE**

**AUX DEUX CONSEILS EN VUE DE LA NOMINATION, RESPECTIVEMENT, D'UN NOUVEL ADMINISTRATEUR DE LA FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES ET D'UN NOUVEAU DIRECTEUR DE L'INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES DE PARIS, CONFORMEMENT A L'ARTICLE 27 DES STATUTS DE LA FNSP**

**Laurence Bertrand Dorléac** rappelle les principes de désignation de l'administrateur ou de l'administratrice de la Fondation et du directeur ou de la directrice de l'IEP de Paris qui, par tradition, est une seule et même personne.

Le directeur de l'IEP de Paris est nommé pour une durée de cinq ans, renouvelable deux fois, par décret du président de la République pris sur le rapport du ministre de l'Enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation, sur proposition du conseil de l'Institut. L'administrateur de la FNSP est également nommé pour une durée de cinq ans, renouvelable deux fois, mais par arrêté du ministre de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, sur proposition du conseil d'administration de la FNSP.

Afin de rendre transparente ces nominations, les auteurs des statuts de Sciences Po ont prévu une procédure commune qui permet à chacun des deux conseils de formuler sa proposition à l'autorité de nomination. Cette procédure de nomination est ouverte par la mise en place, par le conseil d'administration de la FNSP et le conseil de l'IEP, d'une commission de proposition, qui définit, rend publique et met en œuvre une procédure d'appel publique à candidatures qui sera publiée au Journal officiel. Elle examine les candidatures et sélectionne celles qui donnent lieu à une audition par la commission de proposition. Elle arrête une proposition qui, le cas échéant, comporte plusieurs noms qui seront soumis aux deux conseils.

Cette commission de proposition comprend : la présidente et les trois vice-présidents du conseil d'administration de la FNSP ; la présidente et les trois vice-présidents du conseil de l'IEP de Paris, ainsi que quatre personnalités qualifiées désignées pour moitié par chaque conseil. Deux l'ont été hier par le conseil de l'Institut. Deux autres doivent donc l'être par le conseil d'administration de la FNSP. La commission de proposition est coprésidée par la Présidente du conseil d'administration et la Présidente du conseil de l'Institut. Conformément aux statuts, ses délibérations se prennent à la majorité des membres présents et à bulletin secret.

À l'issue de la procédure, la commission propose au conseil la, le ou les candidats. Laurence Bertrand Dorléac précise qu'hier, le conseil de l'IEP a désigné Jean-Pierre Bourguignon et Marion Guillou pour siéger en tant que personnalités qualifiées dans cette instance.

Elle cède la parole à Jeanne Lazarus, présidente du conseil de l'Institut, afin qu'elle donne des précisions sur ces deux désignations.

**Jeanne Lazarus** précise que Marion Guillou est polytechnicienne, qu'elle a été présidente du conseil d'administration de l'École polytechnique de 2008 à 2013 et directrice générale de l'Institut national de recherche agronomique (INRA) pendant plus de huit ans. Elle a également participé au « Grenelle de l'Environnement » et est membre du Haut conseil pour le climat. À tous ces titres, les membres du conseil de l'Institut ont jugé qu'elle serait une excellente participante à cette commission de proposition, puisqu'elle a une expérience multiple.

Jeanne Lazarus rappelle que Jean-Pierre Bourguignon est mathématicien, qu'il a été directeur de recherche au CNRS et enseignant à l'École polytechnique. Et, surtout, ajoute Jeanne Lazarus, il a été président du Conseil européen de la recherche (ERC) qui délivre de très importants financements scientifiques en Europe. Il a également présidé le comité d'éthique du CNRS. Jean-Pierre Bourguignon a donc une expérience tout à fait majeure en France et au niveau international, conclut Jeanne Lazarus en précisant qu'elle se réjouit de ces deux choix du conseil de l'Institut.

**Laurence Bertrand Dorléac** propose à présent aux membres du conseil de présenter – par ordre alphabétique – les candidats qu'ils proposent à la nomination pour cette commission. Candidats qui ont tous été contactés et ont donné leurs accords de principe, conformément à qui avait été décidé pour les deux conseils concernés par ces nominations.

**Alexandre Mariani** présente la candidature d'Yves Flückiger, recteur à l'université de Genève et Président de Swissuniversities – le réseau suisse des universités. Il indique que cette proposition est guidée d'abord par la volonté qu'il y ait une personnalité étrangère et pas seulement ouverte à l'international. En raison des contraintes géographiques, il était difficile de faire venir quelqu'un de Singapour, et même des États-Unis. En outre, il fallait que cette personne soit francophone. Il ajoute qu'Yves Flückiger connaît déjà Sciences Po, puisqu'il a notamment présidé en 2018 le comité d'experts chargé de l'évaluation de Sciences Po dans le cadre de la vague D des évaluations de l'HCERES. Il est attaché à cette institution dont il connaît les côtés positifs – nombreux – mais également les quelques côtés négatifs...

**Jeanne Lazarus** présente la candidature d'Isabelle Huault, actuellement directrice de l'EM Lyon après avoir été présidente de l'université Paris Dauphine pendant quatre ans. C'est une professeure des universités, spécialiste de gestion. Elle a une expérience de direction d'institutions qui sont proches de Sciences Po et, en outre, en 2017, elle a participé à la commission de proposition lors du renouvellement du mandat de Frédéric Mion. A cette occasion, elle avait fait preuve d'un grand professionnalisme et d'un profond sens éthique dans sa façon de travailler. Jeanne Lazarus juge qu'il serait tout à fait pertinent de faire à nouveau appel à son regard et à son expertise.

**Laurence Parisot** présente la candidature de Benoit Roger-Vasselín en précisant qu'elle juge opportun qu'un directeur des ressources humaines (DRH) participe aux travaux de cette commission, parce que c'est un processus que par nature les DRH maîtrisent bien, mais aussi parce qu'eux-mêmes savent ce que les étudiants attendent aujourd'hui, puisqu'ils sont en contact avec eux.

Elle indique que Benoit Roger-Vasselín est DRH du groupe Publicis depuis vingt-cinq ans et précise qu'elle l'a connu lorsqu'il était, en tant que président de la « Commission relations du travail, emploi et formation » du MEDEF, chargé de négocier avec les organisations syndicales de salariés et qu'il était extrêmement apprécié par ses interlocuteurs.

**Audrey Azoulay** présente la candidature de François Weil qu'elle a connu lorsqu'il était recteur de l'académie de Paris, chancelier des universités, puis recteur de la

région académique Île-de-France mais d'autres membres du conseil l'ont certainement côtoyé lorsqu'il présidait l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS). Il est à présent conseiller d'État, et est donc placé à cette interface qu'est la haute juridiction administrative. Enfin, ajoute-t-elle, dans son parcours professionnel de chercheur et d'historien, il est un spécialiste reconnu de l'histoire des États-Unis. C'est donc un profil assez varié, qui, en plusieurs points, pourrait être d'un grand apport pour l'objet de cette commission.

**Thomas Le Corre** indique que toutes les personnalités proposées par les élus étudiants au conseil de l'Institut ont été refusées, même si Ariane Chemin est arrivée au dernier tour. Or, le seul point commun de tous ces candidats était le fait qu'ils avaient été proposés par les étudiants. Il ajoute qu'au cours de la semaine précédente il a su que certaines des personnalités identifiées par les élus étudiants avaient été contactées par la direction de Sciences Po pour les alerter, sans que les élus étudiants en ait été prévenus. Il considère que cette démarche n'était absolument pas correcte et tient à le souligner.

**Jeanne Lazarus** précise que, conformément aux statuts de Sciences Po, seules deux personnalités doivent être désignées par le conseil de l'Institut. Elle souligne que douze autres personnes n'ont pas été retenues et que toutes n'étaient pas proposées par les élus étudiants.

**Thomas Le Corre** en prend acte et indique que les deux personnes retenues avaient été proposées par la faculté permanente. En l'absence d'Anaïs Picart, qui a dû quitter la séance, il présente d'abord au conseil d'administration la candidature de Raphaëlle Rémy-Leleu. Il rappelle que c'est une ancienne étudiante de Sciences Po, ancienne vice-présidente étudiante du conseil de direction de l'IEP de Paris et aujourd'hui élue au Conseil de Paris. Les élus étudiant soutienne sa candidature parce qu'elle connaît bien les sujets qui touchent Sciences Po, qu'elle a participé directement aux anciennes procédures de nomination de la direction de cet établissement et qu'elle est particulièrement engagée sur les questions des violences sexistes et sexuelles, sujets qui tiennent particulièrement à cœur à la communauté étudiante.

Thomas Le Corre ajoute que, dans ce même état d'esprit, la deuxième personne proposée par les élus étudiants est Arthur Moinet, lui aussi ancien vice-président étudiant du conseil de l'Institut et aujourd'hui élève directeur d'hôpital à l'École des hautes études en santé publique (EHESP). Arthur Moinet a siégé dans ce conseil et a - entre autres - toujours été attentif aux questions de déontologie.

Enfin, les élus étudiants proposent également les candidatures de Romain Rancière et de Bertrand Badie. Outre le fait qu'ils sont tous les deux des enseignants, des professeurs et des chercheurs de premier plan, en France et à l'étranger, Thomas Le Corre rappelle qu'ils ont tous deux été très directement concernés par le comité de recherche mis en place pour la présidence de la FNSP. Après en avoir discuté avec eux, les élus étudiants ont constaté que ces deux professeurs étaient particulièrement attentifs au respect des statuts, de l'intégrité et de la transparence, qui sont, à leurs yeux, absolument fondamentaux dans la procédure à venir.

**Laurence Bertrand Dorléac** remercie les membres du conseil qui ont fait ces présentations et demande à Léonard Gourinat, directeur des affaires juridiques de Sciences Po, d'apporter des précisions sur le déroulement du vote.

**Léonard Gourinat** indique que, compte tenu du nombre de candidats et conformément au règlement intérieur de la FNSP, il est proposé de retenir la règle de l'élection des deux candidats qui obtiendront la majorité absolue des membres présents ou représentés. Les votes blancs et les abstentions seront donc intégrés dans la base de calcul des voix.

Il ajoute que, comme plusieurs tours seront peut-être nécessaires pour atteindre précisément cette majorité absolue, et afin d'éviter des votes trop longs et fastidieux, il est proposé d'exclure du tour suivant les candidats qui n'auraient pas obtenu au moins un quart des voix exprimées, c'est-à-dire des votes valides. Il faudra donc au moins atteindre un quart des voix exprimées pour passer au tour suivant. Par exemple, si vingt voix sont exprimées, cinq voix seront au moins nécessaires pour pouvoir passer au scrutin suivant.

Dans l'hypothèse où un seul candidat atteindrait ce seuil au premier tour, il serait donc l'unique qualifié pour le second tour. Seul son nom serait alors soumis au vote au tour suivant pour atteindre cette majorité absolue et devenir personnalité qualifiée. Par la suite, puisqu'il faut désigner deux personnalités qualifiées, un nouveau vote aurait lieu, avec tous les candidats restants, selon les modalités déjà exposées.

**Régine Serra** souhaite savoir quelle est – avant ce vote - la répartition actuelle par genre au sein du comité.

**Laurence Bertrand Dorléac** et **Jeanne Lazarus** précisent que, pour l'instant, la parité est strictement respectée.

**Laurence Bertrand Dorléac** soumet au vote – à main levée – les modalités de vote exposée par Léonard Gourinat.

**➡ Le conseil d'administration approuve à l'unanimité moins deux abstentions les modalités de vote proposées.**

*(La procédure de vote est ouverte par Laurence Bertrand Dorléac.)*

## Résolution n° 5

**➡ Le conseil d'administration désigne comme personnalités qualifiées au sein de la commission de proposition chargée de préparer la proposition faite au conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques et au conseil de l'Institut d'études politiques de Paris en vue de la nomination, respectivement, d'un nouvel administrateur de la FNSP et d'un nouveau**

**directeur de l'IEP de Paris, Isabelle Huault par 14 voix ; Benoit Roger-Vasselin par 14 voix.**

*La séance est levée à 18 heures 15.*